

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**О. С. Мороз**

## **ОСНОВИ БІЗНЕСУ**

### **Навчальний посібник**

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності "Менеджмент"  
освітньо-професійної програми "Промисловий менеджмент"

Затверджено Вченою Радою

Протокол № 10 від 25.05. 2021р.

Запоріжжя

2021

УДК 334.012 (075)  
М800

Мороз О. С. Основи бізнесу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Промисловий менеджмент". Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 372 с.

URL : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/ZII/metodychky/2021/0046776.docx>

Навчальний посібник містить основні теоретичні положення курсу "Основи бізнесу", які повною мірою відповідають змісту дисципліни з циклу професійної підготовки за спеціальністю "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Промисловий менеджмент" ступеня вищої освіти бакалавра, питання для самостійного контролю студентами рівня засвоєння матеріалу по кожній темі, тестові завдання для закріплення матеріалу і практичні завдання, що має сприяти формуванню певних вмінь і компетентностей, а також наведено перелік літературних джерел, як використаних для підготовки посібника, так і рекомендованих для поглибленого вивчення матеріалу курсу по кожному розділу посібника.

Посібник призначений для сприяння засвоєнню студентами програмного матеріалу й опанування ними певним комплексом знань та навичок з основ функціонування та розвитку бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища та управління основними функціональними складовими його діяльності (маркетинг, виробництво, кадри, економіка, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, інвестиції та інновації, забезпечення сталого розвитку ). Посібник також може стати в нагоді студентам, що навчаються за іншими освітньо-професійними програмами, пов'язаними з практикою здійснення підприємницької діяльності, а також практикуючим фахівцям та лінійним менеджерам, що задіяні в бізнесі.

#### ***Рецензенти :***

*Дороніна О. А.*, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, доктор економічних наук, професор (м. Вінниця)

*Захарова О. В.*, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету, доктор економічних наук, професор (м. Черкаси)

*Метеленко Н. Г.*, директор Інженерного навчально-наукового інституту Запорізького національного університету, доктор економічних наук, професор (м. Запоріжжя)

#### ***Відповідальний за випуск***

*Воронкова В. Г.*, завідувач кафедри менеджменту організацій та управління проектами Інженерного навчально-наукового інституту Запорізького національного університету, доктор філософських наук, професор (м. Запоріжжя)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФОРМИ ІСНУВАННЯ БІЗНЕСУ</b> .....	<b>8</b>
Тема 1.1 Сутність та зміст підприємницької діяльності як форми існування бізнесу в ринкових умовах .....	8
Тема 1.2 Види і форми здійснення підприємницької діяльності .....	16
Тема 1.3 Організаційно-правові форми функціонування суб'єктів підприємницької діяльності .....	25
Тема 1.4 Оцінка здійснення підприємницької діяльності .....	35
Тестові завдання для закріплення матеріалу .....	43
Практичні завдання .....	51
Література.....	52
<b>Розділ 2. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ, ЯК ЗАСІБ ІСНУВАННЯ БІЗНЕСУ В РИНКОВИХ УМОВАХ</b> .....	<b>54</b>
Тема 2.1 Сутність маркетингової діяльності, як засобу існування бізнесу. Основні поняття маркетингу .....	54
Тема 2.2 Маркетингове середовище, його аналіз та дослідження .....	64
Тема 2.3 Маркетингові стратегії існування та розвитку бізнесу .....	75
Тема 2.4 Основні напрями маркетингової політики бізнесу .....	84
Тестові завдання для закріплення матеріалу.....	100
Практичні завдання .....	108
Література.....	110
<b>Розділ 3. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗДІЙСНЮВАННЯ БІЗНЕСОМ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	<b>111</b>
Тема 3.1 Операційно-виробнича діяльність бізнесу та його раціональна організація .....	111
Тема 3.2 Виробничий цикл в операційній діяльності бізнесу, оперативне планування виробничого процесу .....	125
Тема 3.3 Підготовка виробництва, складське господарство та транспортні перевезення у виробничому циклі .....	138
Тема 3.4 Організація енергозабезпечення операційної діяльності, підтримання засобів виробництва в належному стані та забезпечення належної якості робіт, продукції та послуг .....	152
Тестові завдання для закріплення матеріалу.....	168
Практичні завдання .....	175
Література.....	177
<b>РОЗДІЛ 4. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУРАХ</b> .....	<b>178</b>
Тема 4.1 Організація робочих місць в бізнесових структурах .....	178
Тема 4.2 Організація праці найманих працівників .....	191
Тема 4.3 Нормування праці найманих працівників .....	202

<b>Тема 4.4</b> Регламентация трудової діяльності найманих працівників .....	210
<b>Тестові завдання для закріплення матеріалу</b> .....	220
<b>Практичні завдання</b> .....	228
<b>Література</b> .....	230
<b>Розділ 5. ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ БІЗНЕСУ ТА ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	<b>231</b>
<b>Тема 5.1</b> Засоби та ресурси, що забезпечують бізнесовій організації здійснення операційної діяльності .....	231
<b>Тема 5.2</b> Витрати та видатки бізнесу, що забезпечують йому здійснення операційної діяльності .....	246
<b>Тема 5.3</b> Економічні показники результатів здійснення операційної діяльності бізнесовою організацією .....	260
<b>Тема 5.4</b> Основи зовнішньоекономічної діяльності бізнесу .....	271
<b>Тестові завдання для закріплення матеріалу</b> .....	286
<b>Практичні завдання</b> .....	298
<b>Література</b> .....	300
<b>Розділ 6. ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ</b> .....	<b>301</b>
<b>Тема 6.1</b> Формування стратегії розвитку бізнесу .....	301
<b>Тема 6.2</b> Інвестиційна діяльність бізнесу як підґрунтя його розвитку .....	315
<b>Тема 6.3</b> Інноваційна діяльність бізнесу як запорука його успішного розвитку .....	329
<b>Тема 6.4</b> Напрями забезпечення сталого розвитку бізнесу .....	342
<b>Тестові завдання для закріплення матеріалу</b> .....	359
<b>Практичні завдання</b> .....	368
<b>Література</b> .....	370

## ВСТУП

*Актуальність* навчального посібника «Основи бізнесу» обумовлена як, з одного боку, важливістю функціонування та розвитку бізнесу для розвитку України в цілому та окремих її регіонів та галузей економіки, оскільки ринкової економіки без бізнесу не існує, так і, з іншого боку, необхідністю підготовки фахівців, що задіяні в бізнесі, не лише з точки зору їх професійної спрямованості, а також з основних засад певних складових, що становлять підґрунтя бізнесової діяльності як такої, бо бізнес, як соціально-економічне явище містить у собі широкий спектр суспільно-економічних відносин, що виникають з приводу організації власної справи, її існування та розвитку в ринкових умовах, раціоналізації операційно-виробничої діяльності з метою досягнення стратегічних цілей бізнесу та забезпечення шляхів розв'язання поточних завдань, які потребують вирішення.

*В основу посібника покладено* підхід до бізнесу як до способу організації, функціонування і розвитку власної справи, побудованій на приватній власності та особистому інтересі (підприємстві, як формі існування бізнесу), що інтегрує цілий комплекс науково обґрунтованих дисциплін, а не а не як до зведення в єдине ціле певних практик діяльності та побутових спостережень, що, відповідно, вимагає від осіб що мають вплив на здійснення цієї діяльності, певної теоретичної підготовки з цих дисциплін, хоча б на рівні ознайомлення з основами тих, що є визначальними для бізнесу. Теоретичний матеріал з основ різних дисциплін, викладений навчальному посібнику, Викладений навчальному посібнику матеріал є спрямованим на надання допомоги у розумінні необхідності комплексного підходу до бізнесу шляхом розуміння всіх його сторін, від його створення та існування до розвитку у подальшому.

Навчальний посібник направлений, в першу чергу, на формування у студентів сучасного економічного світогляду на основі ознайомлення з генезисом проблем організації, функціонування та розвитку бізнесу, надаючи їм можливість уявити засади існування цих проблем та шляхи їх вирішення, що обумовлює *приділення особливої уваги питанням* :

- підприємницької діяльності, як форми існування бізнесу в ринкових умовах, видам і організаційно-правовим формам її здійснення, їх оцінюванню;
- маркетингової діяльності, як засобу існування бізнесу в ринкових умовах, дослідженню і аналізу маркетингового середовища бізнесу, його маркетинговим стратегіям та основним напрямкам маркетингової політики;
- операційно-виробничої діяльності бізнесу як з точки зору її організації в цілому, так і з позиції раціоналізації її основних складових;
- організації праці найманих працівників та робочих місць в бізнесових структурах та шляхів їх вдосконалення;
- економічних аспектів кожної складової здійснення операційної діяльності бізнесовими організаціями та основ здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності;

- забезпечення розвитку бізнесу як завдяки формуванню його стратегії, так і здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, а також характеристиці певних напрямів забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Навчальний посібник складається з декількох частин, які включають як викладення основного теоретичного матеріалу з розділів (змістовних модулів) та тем, які передбачені для вивчення у відповідності до робочої програми з дисципліни, так і переліку питань, призначених для самостійного контролю студентами рівня засвоєння матеріалу по кожній темі, а також тестових завдань для закріплення матеріалу по кожному розділу посібника. По кожному розділу навчального посібника наведено також перелік літературних джерел, як використаних для підготовки цього розділу автором, так і рекомендованих ним для поглибленого вивчення матеріалу курсу.

*Методологічна основою*, що передбачена при підготовці посібника «Основи бізнесу» є наукова база певного комплексу дисциплін, який формує необхідність використання знань у господарській практиці ринкових відносин.

*Метою* підготовки навчального посібника «Основи бізнесу» є формування у майбутніх фахівців, задіяних як в сфері організації процесів управління, так і в реалізації окремих напрямів діяльності та/або бізнесу в цілому, сучасного економічного мислення на основі засадничих орієнтирів і принципів здійснення бізнесової діяльності з урахуванням специфіки становлення, існування і розвитку бізнесу в умовах сучасного ринку шляхом надання студентам загального уявлення про бізнес (його основи).

Опанування курсом навчальної дисципліни має забезпечити досягнення студентом певного комплексу компетенцій, що забезпечать йому можливість практичного використання набутих загальнотеоретичних та спеціальних знань у галузі управління бізнесовими структурами в цілому та їх окремими структурними підрозділами (напрямами діяльності), зокрема. Серед таких *компетенцій*, можна зазначити, зокрема, здатність майбутніх фахівців до :

- вибору певного виду підприємницької діяльності бізнесу з визначенням його організаційно-правової форми функціонування, оформленням необхідних установчих документів та оцінкою ефективності та результативності існування;

- аналізу ринкової інформації та дослідженню маркетингового середовища бізнесу, формування його маркетингових стратегій та політики на основі визначення сильних та слабких сторін бізнесової організації (її структурних підрозділів), її можливостей та загроз в умовах конкуренції та непередбачуваності ринкового середовища;

- організації операційно-виробничої діяльності бізнесу в цілому та окремих її складових, в тому числі використання людських ресурсів, зокрема;

- визначення засобів та ресурсів, необхідних для існування бізнесу та обрахування витрат і видатків, які його забезпечують, а також економічних показників результатів бізнесової діяльності;

- врахування особливостей здійснення бізнесом зовнішньоекономічної діяльності або її окремих складових;

- стратегічного мислення та формування тактичних заходів для досягнення визначеної мети та вирішення встановлених завдань;

- організації процесів, що забезпечують існування і розвиток бізнесу в подальшому завдяки здійсненню ним інноваційної та інвестиційної діяльності, використанню напрямів, які мають забезпечити його сталий розвиток.

Певним *підґрунтям* зазначених компетенцій мають стати отриманні студентами в процесі опанування комплексу дисциплін, що цією дисципліною розглядаються лише у вигляді основних засад, *знання та навички* :

- теоретико-методологічних засад з створення суб'єктів підприємництва та організації їх діяльності;

- методологічних засад маркетингового підходу до організації бізнесу в ринкових умовах, проведення аналізу та дослідження його маркетингового середовища, визначення основних напрямів маркетингових стратегій та політики бізнесу;

- підходів до організації виробництва та управління ним, його підготовки та логістики, організації енергозабезпечення бізнесу та підтримання засобів виробництва, використовуваних ним, в належному стані, використання засобів забезпечення належної якості як ресурсів бізнесу, так і процесів, що в ньому відбуваються, та їх результатів;

- формування, використання та управління людськими ресурсами, необхідними для здійснення бізнесом діяльності;

- економіки бізнесу та економічних засад здійснення ним діяльності, оцінки їх результатів та наслідків;

- особливості міжнародних економічних відносин та здійснення бізнесом зовнішньоекономічної діяльності;

- методологічних засад формування стратегії, організації інноваційних та інвестиційних процесів та здійснення бізнесом відповідної діяльності, тощо.

Навчальний посібник «Основи бізнесу» спрямований на інформаційне забезпечення студентів з сутності основних складових бізнесової діяльності, а також на надання ним можливості самостійного ознайомлення з матеріалами курсу та здійснення контролю рівня засвоєння дисципліни.

# **РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФОРМИ ІСНУВАННЯ БІЗНЕСУ**

## **Тема 1.1 Сутність та зміст підприємницької діяльності як форми існування бізнесу в ринкових умовах**

✦ **Зміст** — Підприємництво як форма існування бізнесу. Характеристика поняття «підприємництво». Сутність підприємницької діяльності. Суб'єкти підприємницької діяльності та властивості, що мають бути їм притаманні. Функції підприємництва. Передумови становлення підприємництва, та умови здійснення підприємницької діяльності. Принципи підприємництва

✍ **Ключові терміни і поняття** — Бізнес, Підприємництво, Суб'єкти підприємницької діяльності, Функції підприємництва, Умови становлення та здійснення підприємницької діяльності, Принципи підприємництва

### **📖 Основні теоретичні положення**

Вислів «**бізнес**» походить від англійського слова «*busy*» (зайнятий, активний), а безпосередньо поняття **бізнес** (англ. *business* – справа, робота, заняття) трактується як здійснювання певного виду діяльності.

У соціально-економічному вимірі, здійснення бізнесової діяльності означає здійснення *будь-якої діяльності*, що спрямована на отримання прибутку та/або іншого зиску у будь-якій формі, яка, не може суперечити закону.

➔ **Основною формою існування бізнесу**, як певного виду здійснення економічної діяльності в ринкових умовах є **підприємництво**.

Підприємництво, суттю якого є знаходження і апробація чогось нового, того, чого не було раніше в структурі виробництва, в соціумі чи суспільстві, в більшості випадків *ототожнюють* з бізнесом, як економіко-виробничою діяльністю.

Категорії, «підприємництво» та «бізнес». хоча й дуже тісно пов'язані між собою, не є синонімами і різняться своєю сутністю. Загалом категорія «підприємництво» вужча, ніж категорія «бізнес», що обумовлюється принаймні двома обставинами, а саме :

- Бізнес охоплює більший ніж підприємництво, яке здійснюється тільки у видах діяльності, дозволених законодавством України, спектр видів діяльності шляхом проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій.
- Підприємець, на відміну від «бізнесмена», це є той, хто пройшов процедуру державної реєстрації у місцевих органах влади, набув певного статусу, має ліцензію або торговий патент, сплачує податки, веде облік та документацію. Тобто кількість учасників у бізнесі більша, ніж кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності

Таким чином, хоча не усі види бізнесу в економічній площині тотожні з підприємницькою діяльністю, в переважній більшості випадків в ринкових відносинах **бізнес виступає в формі підприємництва**.

Так що ж таке **підприємництво** (підприємницька діяльність) ?



Представники наукової, так званої класичної, концепції підприємництва (А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, С. Мілль, А. Маршалл, Й. Шумпетер, П. Друкер та інші) вважають підприємництво як бізнес, що спирається на власні, запозичені та залучені активи (ресурси, кошти, тощо), спрямований на отримання розрахованого доходу шляхом виконання певної ризикованої діяльності.

Видатний економіст, «батько» політичної економіки А. Сміт вбачав у підприємцеві людину, що здійснює певну діяльність з використанням приватної власності задля реалізації власних інтересів (особистого збагачення).

Засновник «трудової теорії доданої вартості» К. Маркс розглядав підприємця як «капіталіста» — людину (групу людей), що використовує фактори виробництва як капітал, тобто вартість яка створює додаткову вартість й приносить її власнику дохід.

Англійський вчений Річард Канті Льон, який вперше запровадив в науковий обіг поняття «*підприємництво*» в якості особливого типу господарювання, в основі підприємницької діяльності передбачав *пошук нових можливостей* виробництва товарів і надання послуг на основі залучення ресурсів із найрізноманітніших джерел, впровадження інновацій.

Американські вчені К. МакКоннелл і С. Брю, автори всесвітньо відомого підручника «*Економікс*», розглядають підприємництво як особливий вид діяльності, в основі якої лежить ряд неодмінних умов і вимог, зокрема, таких як:

- прийняття підприємцем на себе *ініціативи* з'єднання ресурсів землі, капіталу і праці в єдиний процес виробництва чи товару, послуги, одночасно являючи собою як рушійну силу виробництва, так і посередником, що зводить разом інші ресурси для здійснення процесу, який обіцяє *бути прибутковою справою*;

- прийняття підприємцем *основних рішень* у процесі виробництва чи товарів, послуг, тих не рутинних рішень, які й визначають напрямок діяльності підприємства та його темпи;

- прагнення підприємцем *здійснювати інновації* — вводити в побут на комерційній основі нові продукти, нові виробничі технології або навіть нові форми організації підприємства;

- здійснення підприємцем дій, пов'язаних з *ризиком*, при цьому він ризикує не тільки своїм часом, працею, діловою репутацією, але й вкладеними коштами та майном (у ряді випадків не лише своїми власними і або компаньйонів).

Австрійський і американський економіст, соціолог та історик економічної думки Й. Шумпетер вважав бізнесменами людей, які займаються підприємницькою діяльністю, які є не тільки «*самостійними*» *господарськими суб'єктами*, але й *ті, хто* не має тривалих зв'язків з індивідуальним конкретним підприємством і використовує їх тільки для проведення нових комбінацій факторами виробництва. Характеризуючи підприємництво він *звертав увагу* на:

- виготовлення певного блага (нового або старого) *нової якості*;

- освоєння *нових секторів ринку*, як збуту, так і джерел сировини або напівфабрикатів, тощо;
- запровадження *нового методу* виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- здійснення відповідної *реорганізації* бізнесової діяльності.

Американський «гуру менеджменту» П. Дракер, погоджуючись з такою характеристикою підприємництва, *доповнює* її такими рисами, як : *використання нових ресурсів, технологій, тощо, а також освоєння й впровадження* прогресивних організаційних та управлінських нововведень.

Австро-британський економіст і політичний філософ Ф.-А. Хаяк пов'язував підприємництво передусім з *особистою свободою*, яка дає змогу людині раціонально розпоряджатися своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами. Підприємець намагається оптимально поєднати ці компоненти з ситуацією на ринку (перспективні або неперспективні щодо інвестування, попиту і пропозиції галузі економіки, рівень цін та ін.), віднайти найкращі засоби для задоволення власних потреб і потреб суспільства.

Російський академік Л. Абалкін визначає підприємництво як — ініціативну самостійну діяльність, яка спрямована на отримання прибутку або особистого доходу, що здійснюється від власного імені та під свою майнову відповідальність.

У Господарському кодексі України (*стаття 42*) подане таке визначення підприємництва: "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".

Таким чином, підприємництво являє собою *вільне економічне* господарювання в різних сферах діяльності (крім заборонених законодавчими актами), здійснюване суб'єктами ринкових відносин з метою задоволення потреб конкретних споживачів і суспільства в товарах (роботах і послугах) та одержання прибутку (доходу), необхідних для саморозвитку власної справи (підприємства) і забезпечення фінансових обов'язків перед бюджетами й іншими господарюючими суб'єктами. Воно базується на інноваційному поведженні власників бізнесу, на умінні знаходити і використовувати ними ідеї, утілювати їх у конкретні підприємницькі проекти.

➔ **Підприємництво** — самостійна, ініціативна, на власний ризик і під свою майнову відповідальність організаційно-господарська та управлінська демократична форма економічної діяльності, що забезпечує права ініціативи у виборі сфер, форм і методів господарювання, економічної, організаційної та технічної творчості і новаторства, в межах діючого законодавства, на основі використання різних можливостей для випуску товарів (надання послуг) нової якості, новими методами, відкриття нових джерел фінансування, сировини, ринків збуту тощо з метою реалізації власної мети з отримання прибутків та/або інших зисків.

**Не можна вважати підприємництвом** виконання будь-якого завдання або будь-яку діяльність, отриманого від іншої особи (за її дорученням), **якщо** у виконавця був **відсутній хоча б один особистісний фактор і не було права на свободу** здійснення такої діяльності. Особистісними факторами підприємництва вважаються в першу чергу особиста власність, фізичні, розумові здібності, знання і досвід, становище в суспільстві, права, тощо.

Підприємництво як економічна категорія — є особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу.

Однією з найхарактерніших **ознак цивілізованого підприємництва** є те, що кожний підприємець, реалізуючи власні цілі, водночас здійснює господарську діяльність **в інтересах суспільства**. Адже щоб отримувати більший прибуток і бути конкурентоспроможним, необхідно постійно дбати про науково-технічний прогрес, підвищувати якість товарів як виробничого призначення, так і особистого споживання і здешевлювати їх. Тому розвиток підприємництва неодмінно пов'язується з поставкою на ринок якісніших і дешевших товарів.

Таким чином, соціально-економічна **роль і значення підприємництва** в структурі ринкової економіки полягає в тому, що підприємницька діяльність:

- створює конкурентне середовище і стає каталізатором успішного розвитку суспільства;
- слугує дійовим важелем для ефективних структурних змін у системі господарювання;
- сприяє найефективнішому використанню інвестиційних, нематеріальних ресурсів;
- забезпечує належну мотивацію високопродуктивної праці;
- виступає діловою силою, що прискорює шлях до ринкових перетворень, подальше удосконалення законодавчої бази;
- впливає на структурну перебудову в економіці, збільшення обсягів виробництва, збуту товарів, надання послуг;
- прискорює темпи економічного розвитку національної економіки;
- забезпечує господарську незалежність суб'єктів ринку, створює сприятливе середовище для розвитку конкуренції, сприяє економії та раціональному використанню ресурсів;
- стимулює ділову активність, створюючи нові робочі місця;
- проводить благодійну та спонсорську діяльність, тощо.

Цивілізована підприємницька діяльність **має ґрунтуватися** на певних економічних важелях, які реально забезпечували б, а не просто декларували б, принципи самоуправління, свободи господарського вибору, можливості інвестування доходу, тощо. Іншими словами, для існування підприємницької діяльності має існувати ринково-конкурентний режим господарювання, реальність системи чинних законів та регулюючих нормативних актів, які

забезпечували б стабільне ринкове середовище та стійкі "правила гри" на ринку.

*Розвиток підприємництва* — це один із найпотужніших ресурсів зайнятості та доходів територій і населення при неспроможності держави забезпечити централізовану підтримку розвитку регіонів.

Законом України "Про підприємництво" передбачено, що *суб'єктами підприємницької діяльності* можуть бути громадяни України та інших держав, не обмежені законом у працездатності або дієздатності, а також юридичні особи всіх форм власності. Водночас не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, а також органів державної влади й управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємців.

*Розпочинаючи власну підприємницьку діяльність* (самостійно або в групі), підприємцю необхідно здійснити *власний вибір*, зокрема, щодо:

- *сфери і масштабів діяльності* — необхідно заздалегідь проаналізувати потреби ринку у певних видах товарів і послуг, доцільність залучення коштів ззовні, визначитись з партнерами у постачанні сировини, комплектуючих виробів тощо, з торговельними організаціями та ін. Після цього необхідно скласти бізнес-план, обрати організаційно-правову форму підприємства, добирати кадри певної якості в необхідній кількості, укласти угоди з підприємствами-субпідрядниками і постачальниками, залучити (у разі необхідності) зовнішні джерела фінансування, тощо;

- *форми підприємницької діяльності* — до уваги насамперед необхідно брати масштаб цієї діяльності, форму відповідальності підприємця, можливості отримання кредитів, існуючий рівень оподаткування, можливий обсяг реалізації продукції та інші фактори;

- місця розташування підприємства та його назви, способів і джерел фінансування та інвестування, тощо.

Виходячи з викладеного, можна зробити висновок, що *підприємець* (людина або група людей, що бажають займатися бізнесом в економічній сфері в умовах ринкових відносин) *має мати* такі *властивості*, зокрема, як :

- здатність бачити в людині основне джерело підвищення ефективності роботи підприємства, генератора нових ідей;

- проводити політику формування лідерів і новаторів, стимулювати у них виправданий ступінь ризику;

- постійно здійснювати пошук нових можливостей, бути ініціативним;

- уміння об'єднати людей для досягнення спільної мети, здатність переконувати їх, приділяти увагу прагненням людей, їх духовним якостям, домагатись, щоб цінності підприємства підтримували всі працюючі, тощо;

- професійна підготовленість для пошуку оптимальних варіантів розвитку підприємства, інтенсифікації його діяльності;

- здатність постійно орієнтуватись на ефективність та якість, здійснювати систематичне планування, прагнути до всебічної інформованості, йти на

розумний ризик; впроваджувати такі форми і системи заробітної плати, які сприяють економії ресурсів (сировини, електроенергії, палива, праці);

- надавати підрозділам певну автономію в поєднанні з жорстким централізмом щодо досягнення стратегічних цілей;
- постійне орієнтування на потреби споживачів;
- узгодження усіх своїх дій з вимогами чинного законодавства;
- прагнення до збереження навколишнього середовища;
- бажання оптимального поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів;
- відповідальність за свої дії та вчинки;
- уміння діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливим і гнучким, розвивати свої творчі, організаторські здібності тощо.

**Підприємництво** — поєднання таких понять як певний :

- **вид діяльності**, який відзначається самостійністю у виборі напрямків і методів діяльності, інноваційним та ризикованим характером господарювання, орієнтованим на досягнення комерційного успіху;
- **тип і стиль господарської поведінки**, що характеризується цілеспрямованістю і наполегливістю, ініціативністю і пошуком нетрадиційних рішень, тощо

Сутність здійснення підприємницької діяльності найбільш повно виявляється під час здійснення її функцій — реалізації певних напрямів діяльності та виконання певної ролі об'єкта в рамках цілісної системи.

➔ **Основними функціями** здійснення підприємницької діяльності є господарська, інноваційно-новаторська, організаційна, соціальна та особистісна.

Таким чином, до основних напрямів підприємницької діяльності та визначальних ролевих аспектів підприємництва в суспільно-економічному житті, **які характеризують функції підприємництва** належать :

- **Господарська функція підприємництва** — формування та результативне та найефективніше використання власного капіталу, а також матеріальних, трудових, природних, інформаційних та інших ресурсів, що залучаються в процесі здійснення цієї діяльності. Це функція, за якої утверджується почуття господаря кожного учасника суспільного виробництва, сприяє широкому розвитку економічних стосунків в суспільстві, бо без почуття господаря це є не можливим.

- **Інноваційно-новаторська функція підприємства** — сприяння генеруванню, продукуванню й активному впровадженню нових новаторських ідей і проектів (технічних, організаторських, управлінських та ін.), здійсненні дослідно-конструкторських розробок, створенні нових товарів і наданні нових послуг, готовності до виправданого господарського ризику та вміння вести конкурентну боротьбу. Ця функція сприяє вільному розвитку працівників, вихованню в них почуття чесності, порядності, сумлінності, впровадженню демократичних принципів суспільного й економічного життя, самоуправління, тощо. Якщо підприємці не прогнитимуть до пошуку і впровадження нових ідей,

виробничих технологій, виготовлення нового продукту, застосування нових форм і методів організації виробництва і збуту, що оперативна реагують на потреби ринку і пов'язані з ризиком, вони будуть неконкурентоспроможними і стають банкрутами.

- *Організаційна функція підприємництва* — поєднання факторів та чинників виробництва в оптимальних пропорціях, здійсненні контролю за їхнім використанням, з метою спрямування зусиль працівників на досягнення визначеної мети та розв'язання встановлених завдань. Ця функція передбачає впровадження нових форм і методів організації виробництва та праці, раціоналізації та оптимізації виробничих процесів, форм та систем використання продуктивних сил, тощо. Завдяки цій функції бізнес оперативно реагує на потреби ринку, найновіші досягнення науково-технічного прогресу, сприяє своєчасним структурним зрушенням в економіці тощо.

- *Соціальна функція підприємництва* — формування ефективного мотиваційного механізму ефективної праці, виробництва таких товарів (надання послуг), які необхідні суспільству для максимального задоволення реальних потреб споживачів, відповідно до основної мети і вимог дії основного економічного закону. Реалізація цієї функції застерігає від впливу суб'єктивізму й волюнтаризму на розвиток економічних відносин в суспільстві і найповніше відповідає вимогам природно-історичного процесу сталого суспільного розвитку. Широкий розвиток підприємництва збагачує економічну діяльність суспільства, урізноманітнює її форми, підвищує економічну й соціальну ефективність суспільного виробництва.

- *Особистісна функція підприємництва* — реалізація власної мети підприємця, отримання ним задоволення від своєї роботи, що, очевидно, є можливим лише за умов успішної роботи підприємницької структури, отримання відповідних прибутків. тощо.

Виникнення бізнесу в формі підприємницької діяльності та його розвиток в подальшому в цій формі обумовлюють відповідні як соціально-економічні *передумови становлення підприємництва*, так і певні *умови здійснення підприємницької діяльності*.

До **соціально-економічних передумов** виникнення та становлення підприємництва, без наявності яких воно неможливе, можна, зокрема, віднести наступні основні групи передумов :

- Основні ключові **економічні засади** відродження підприємництва :
  - роздержавлення, приватизація, ліквідація монополізму;
  - необхідність існування ринкової інфраструктури (банки, біржі, постачальні і збутові організації, транспортна система тощо);
  - самостійність, свобода вибору і прийняття рішень.
- Існування **політичних умов** становлення підприємництва, першочергові з яких :
  - політична стабільність в країні та прогнозованість її політичного спрямування;
  - розвиток процесів демократизації в суспільстві;

- підвищення авторитету уряду, довіри до нього народу.
- Наявність **юридичного забезпечення** здійснення підприємництва :
- існування законів, які сприяють розвитку підприємництва;
- гарантування та захист прав власності, здійснення бізнесу, тощо;
- підтримка підприємництва на законодавчому рівні;
- верховенство права та спроможність держави забезпечити виконання законів, тощо.

• Наявність сприятливого до підприємництва **психологічного клімату** в суспільстві та доброзичливого ставлення населення країни (регіону) до здійснення підприємницької діяльності.

**Умовами розвитку підприємництва** є реальний плюралізм типів і форм економічної власності, науково обґрунтована правова база, пільгове оподаткування, стабільна політична ситуація, виважена економічна політика держави щодо підприємництва, сприятлива громадська думка, тощо. Тобто, розвиток підприємництва є неможливим без створення певного соціально-економічного та правового *середовища*, яке, насамперед, передбачає наявність у суб'єкта підприємницької діяльності чітко визначеної *сукупності прав і свобод* щодо :

- вибору виду господарської діяльності та джерел її фінансування;
- вільного планування своєї діяльності та доступу до ресурсів;
- самостійної організації й управління бізнесом, збутом продукції (продукції), використання засобів та методів діяльності (в межах передбачених законодавством), тощо.

Йдеться певну про *економічну автономію* підприємницької діяльності, яка фактично означає відмову від командних методів вирішення господарських завдань, наявність у підприємця прав власності на засоби виробництва, продукт і дохід, тощо. Для підприємництва одержання певного прибутку є важливою і навіть визначальною метою функціонування, але це не є самоціллю. Для підприємця дуже важливим є можливість використання отриманого прибутку на свій розсуд і в першу чергу для ще більшого його зростання шляхом розширення, модернізації, структурної перебудови виробництва. В умовах підприємництва змінюється співвідношення між матеріальною заінтересованістю і мотивацією трудової діяльності.

Зазначені умови здійснення підприємницької діяльності значною мірою передбачені в Законі України "Про підприємництво", в якому, зокрема, зазначається, що підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству, тощо. В Україні серед найважливіших умов розвитку підприємництва є проведення демократичного акціонування на роздержавлених підприємствах, демонополізація виробництва, активна підтримка державою інвестиційних процесів щодо різних суб'єктів підприємницької діяльності та ін. Крім того, в країні повинні існувати спеціалізовані консультативні центри для підприємців з питань управління, маркетингу та інноваційні центри, що

надають фінансову й іншу допомогу особам, які бажають займатися підприємницькою діяльністю тощо.

Для визначення сутності підприємництва та змісту здійснення підприємницької діяльності дуже важливим є усвідомлення *принципів підприємництва*.

Принцип (лат. *principium* — початок, основа) — це загальні вимоги до побудови певної діяльності, які відображають ті засади, що лежить в основі сукупності факторів, визначаючих механізми здійснення цієї діяльності.

У Законі України "Про підприємництво" головними **принципами**, на основі яких здійснюється підприємництво, названі такі:

- вільний вибір підприємцем сфери і видів господарської діяльності на добровільних засадах;
- залучення до підприємницької діяльності майна і коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників і споживачів вироблюваної продукції;
- встановлення цін відповідно до законодавства;
- вільне наймання працівників;
- залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством;
- вільне розпоряджання прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;
- самостійне здійснення підприємцем-юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність та зміст підприємницької діяльності, як форми існування бізнесу.
2. Характеристика суб'єктів підприємницької діяльності.
3. Ознаки і функції підприємництва.
4. Умови здійснення підприємницької діяльності.
5. Принципи підприємництва.

## **Тема 1.2 Види і форми здійснення підприємницької діяльності**

☞ **Зміст** — Класифікація підприємницької діяльності. Моделі підприємництва. Види підприємництва. Форми підприємницької діяльності.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Власність, Законність, Розміри підприємництва, Відповідальність, Класична та інноваційна моделі підприємництва, Виробниче підприємництво, Комерційне підприємництво, Фінансове підприємництво, Посередницьке підприємництво, Консультативне підприємництво, Індивідуальне підприємство, Партнерське підприємництво, Корпоративне підприємництво.



## ☞ Основні теоретичні положення

Підприємницьку діяльність можна **класифікувати** за різними характерними ознаками, проте в теорії і практиці склалася класифікація за такими ознаками:

- за **формами власності** — в ринковій економіці підприємництво розвивається на основі:

- ✓ **приватної форми власності** — бізнес, створений приватними особами, заснований на приватній власності, і що оперує приватним капіталом. Приватна компанія має обмежене число членів з лімітованим правом на передачу своїх акцій і не має права повідомляти публічну підписку на свої акції, яка проявляється як у формі одноосібної (індивідуальної);

- ✓ **колективної (партнерської) форми власності** — базується на добровільному об'єднанні громадян у самостійні підприємства для спільного виробництва продукції (товарів), виконання робіт та надання послуг, що діє на засадах підприємництва та самоврядування;

- ✓ **державної (муніципальної) форми власності** — основою є госпрозрахункові підприємства, установи та організації, що засновані на державній (муніципальній) власності, в тому числі казенні (унітарні) підприємства;

- ✓ **змішаної (спільній) форми власності;**

- ✓ **власності (100%) іноземних інвесторів.**

- за **зовнішніми ознаками законності** — підприємництво поділяється на :

- ✓ **законне підприємництво**, як таке, що відповідає вміюгам чинного законодавства;

- ✓ **незаконне підприємництво**, як здійснення підприємницької діяльності без відповідної реєстрації, або без спеціального дозволу (ліцензії) у випадках, коли такий дозвіл (ліцензія) обов'язково, або з порушенням умов ліцензування, якщо ці дії заподіяли шкоду громадянам, організаціям або державі, виконання видів діяльності, які заборонені чинним законодавством;

- ✓ **фіктивне підприємництво**, як дії суб'єктів підприємницької діяльності з метою прикриття окремих видів незаконної діяльності, а саме, наприклад, створення комерційної організації без наміру здійснювати підприємницьку або банківську діяльність, а має цілями отримання кредитів, звільнення від податків, вилучення іншої майнової вигоди чи прикриття забороненої діяльності, що заподіяла шкоду громадянам, організаціям чи державі. Фіктивне та незаконне підприємництво є злочином;

- за **чисельністю залученого персоналу та розмірами підприємницької діяльності** суб'єкти підприємницької діяльності поділяються на :

- ✓ **великий бізнес** — підприємництво, яке, як за звичай, визначає стан економіки країни, її економічну та технічну могутність. Належність бізнесу, у відповідності до критеріїв, визначених в Україні, визначається наявністю середньооблікової чисельності працюючих, яка за звітний (фінансовий) рік перевищує *1000 осіб*, та обсягу валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за відповідний рік, що перевищує суму, еквівалентну *50 мільйонам євро*

за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні (в країнах ЄС до цього виду бізнесу віднесені підприємства з відповідним обсягом річного обороту, але з чисельністю *понад 250 працюючих*);

✓ *середній бізнес* — підприємництво що забезпечує ефективність функціонування великого бізнесу та економіки країни в цілому, значною мірою залежить від внутрішньої економічної кон'юнктури та веде конкурентну боротьбу як у середині своєї групи, так і з великим капіталом. До цього сегменту припадає доволі широке коло бізнесових структур в діяльності яких задіяло в середньому за звітний (фінансовий) рік *від 50 до 1000 осіб*, з обсягом валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), який за цей рік коливається в доволі широкому діапазоні від *500 тисяч до 50 млн. євро* (для порівняння, в країнах ЄС до цього сегменту відносять підприємства, які мають чисельність *від 50 до 250 працюючих* та обсяг валового доходу від реалізації від *10 млн. до 50 млн. євро*, тобто мінімальна межа в 20 разів вище ніж в Україні);

✓ *мале підприємництво* — це багато чисельний прошарок дрібних власників, які працюють на задоволення потреб масового споживача товарів і послуг і на яких, згідно Господарського кодексу України, середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік *не перевищувала 50 осіб*, а обсяг валового доходу *не був більшим ніж 0.5 млн євро*. Європейською комісією для країн ЄС передбачається трохи інший підхід до визначення *малого бізнесу*, який передбачає роботу на таких підприємствах *від 10 до 50 осіб* з річним оборотом *понад 2 млн. до 10 млн. євро*. Стосовно ж бізнесових структур, які мають *від 1 до 10 найманих працівників* (з власниками бізнесу включно) та обсяг річного обороту *до 2 млн. євро* (включно), то вони відносяться до *дуже малого підприємництва*.

Прискіплива увага до кваліфікації бізнесу за його розмірами пов'язана з наявністю певних програм та пільг щодо підтримку та розвитку бізнесу з боку уряду країн, враховуючи на те що розміри підприємств, їх технологічно-виробнича політика можливості забезпечення зайнятості населення, тощо дозволяють забезпечувати чутливе реагувати на зміни кон'юнктури ринку та інших чинників зовнішнього середовища бізнесу. Саме тому у країнах з розвиненою ринковою економікою багато уваги приділяють класифікації суб'єктів господарювання за цим критерієм, здійснюючи деталізацію факторів, що впливає на угруповання підприємств по майже 50 додаткових уточнюючих критеріях в залежності від мети та наслідків такого угруповання;

• за **темпами росту і рівнем прибутковості** — підприємницькі організації можна поділити на:

— швидко зростаючі підприємства і такі, що повільно нарощують темпи розвитку;

— високоприбуткові і низькорентабельні підприємства; **в)** підприємства, що здійснюють низько ризикові і дуже ризикові види бізнесу і таке інше;

• за **формами відповідальності** учасників (засновників) підприємницьких організацій за результати та наслідки їх діяльності розрізняють підприємницькі організації з:

— *повною відповідальністю*, коли кожен з власників (засновників) бізнесу відповідає за його результати та наслідки повністю тільки лише в межах власної долі (внеску);

— *солідарною відповідальністю*, коли відповідальність за результати та наслідки діяльності бізнесу покладається як на усіх власників *спільно*, так і на кожного з них окремо, при цьому кожен відповідає лише за частину зобов'язань пропорційної власній долі в бізнесі;

— *субсидіарною відповідальністю* як додатковою формою відповідальності власників (засновників) бізнесу, яка передбачає відповідальність за належне виконання зобов'язання у випадках, передбачених законом або договором, коли інші несуть відповідальність за тих, хто не виконав в повному обсязі свою долю в зобов'язаннях;

- за *охопленням території* — підприємництво залежно від поширення діяльності на різних територіях поділяється на місцеве, регіональне, національне, міжнародне і світове;

- за *рівнем використання нововведень* — підприємницькі структури угруповуються з точки зору використання в процесі своєї діяльності інновацій, нововведень, нових технологій, постійного пошуку нових можливостей для виробництва нових товарів, виконання робіт, надання послуг, завоювання нових ринків збуту, формування нового попиту і пропозиції на основі нового комбінування факторів виробництва, застосування інноваційного менеджменту, прогресивного маркетингу підприємницька діяльність як творчо-пошукової, продуктивної, революціонізуючу економіку підприємницької діяльності *на противагу* рутинної, шаблонної, репродуктивної, спрямованої на відтворення відомих продуктів відомими методами, за допомогою застарілих технологій, тощо.

➔ **Моделлю здійснення підприємницької діяльності** може бути як традиційний її характер, тобто діяльність може здійснюватися за *класичною моделлю*, так і новітній характер, інакше кажучи за *інноваційною моделлю* підприємництва.

Особливість **класичної моделі** підприємництва полягає в тому, що вона орієнтується на максимізацію віддачі від наявних у даній фірмі ресурсів. Основними мотивами цієї моделі підприємництва є *економічна зацікавленість* та намагання максимізації одержання прибутку. *Схема дій* при застосуванні цієї моделі наступна : **а)** оцінка наявних ресурсів; **б)** вивчення можливостей досягнення визначеної мети за рахунок використання цих ресурсів та наявних можливостей бізнесу; **в)** використання тієї з наявних можливостей бізнесу, яка забезпечує максимальну віддачу від наявних ресурсів.

**Інноваційна модель** підприємництва передбачає використання для досягнення визначеної мети не тільки (і навіть не стільки) наявних ресурсів та існуючих у бізнесу можливостей, а пошук будь-яких нових (додаткових) можливостей та ресурсів (у межах закону). *Схема дій* при застосуванні інноваційної моделі така : **а)** вивчення зовнішнього середовища і пошук альтернативних ресурсів та можливостей для досягнення визначеної мети;

б) оцінка власних ресурсів і співставлення їх із знайденими можливостями; в) пошук у зовнішньому середовищі додаткових джерел ресурсів, якщо бракує власних ресурсів та/або замічних ресурсів і їх аналогів; г) дія згідно з найбільш вигідним альтернативним варіантом та залучення своїх і зовнішніх ресурсів.

➔ **Види підприємницької діяльності**, з урахуванням її спрямованості, об'єктів застосування капіталу і отримання конкретних результатів поділяються на : а) виробниче підприємництво; б) комерційне підприємництво; в) фінансове підприємництво; г) посередницьке підприємництво; д) консультативне підприємництво.

Вибір того чи іншого організаційно-правового виду здійснення підприємницької діяльності залежить від цілого ряду **умов**, зокрема, таких як: а) рівень професійної підготовки підприємця; б) встановлених законом організаційно-правових форм здійснення певної діяльності для досягнення визначеної мети підприємницької діяльності; в) характеру майбутньої підприємницької діяльності; г) форм економічних зв'язків і співробітництва між підприємством; д) від початкового капіталу та рівня бажаних майнових прав підприємця, тощо.

Сутність основних *видів підприємництва* полягає в наступному :

- **Виробниче підприємництво** — будь-яка матеріальна, інтелектуальна, творча діяльність, яка *пов'язана з виробництвом* продукції (товарів), наданням відповідних послуг, виконанням робіт, спрямованих *створенням* певних цінностей.

Зміст цього виду підприємництва полягає в тому, що підприємець, використовуючи в якості чинників власні або придбані засоби праці і робочу силу, організовує виробництво продукції, послуг, духовних цінностей для подальшого продажу покупцям з метою отримання прибутку.

Виробниче підприємництво відноситься до числа найбільш суспільно необхідних і одночасно найскладніших видів бізнесу. Воно не приносить так швидко прибуток, як інші види бізнесу, його прибутковість, зазвичай, складає не дуже високі розміри, вимагаючи суттєвих капіталовкладень, у зв'язку з чим воно не є дуже привабливим для початку підприємницької діяльності сучасних вітчизняних підприємців.

*Головна функція виробничого підприємництва* — організація виробничої (операційної) діяльності в виготовлення продукції (товарів), виконання робіт (ремонтних, будівельних, тощо), надання послуг (транспортних перевезень, послуг зв'язку тощо).

До *послуг матеріально-виробничого* характеру належать: а) частина послуг транспорту, торгівлі, зв'язку; б) матеріальні послуги населенню (хімчистка, прання, ремонт і обслуговування автомобілів, електроприладів, меблів, одягу, взуття, ювелірних виробів та ін.); в) готельні послуги; г) послуги з виробництва та обігу (організація та налагодження управління виробництвом; д) створення підприємств, приватизація, перехід на інші форми власності та організаційно-правові форми тощо); е) різноманітні науково-дослідні та допоміжні лабораторії, проектно-конструкторські бюро; є) агентства з прокату

устаткування: передрук і стенографія, проектування інтер'єрів, виготовлення вітрин, тощо.

У сфері *матеріального виробництва* підприємець може орієнтуватися на побудову підприємств, які виготовлятимуть засоби виробництва (машини, верстати, будівлі, дороги та ін.) або предмети споживання (одяг, взуття, продукти харчування, предмети широкого вжитку: посуд, пральні машини тощо). Основними галузями де здійснюється виробниче підприємництво є промисловість, сільське господарство, будівництво, рибальство, лісове господарство, вантажний та пасажирський транспорт, зв'язок, громадське харчування, тощо.

- **Комерційне підприємництво** — діяльність, яка пов'язана з операціями й угодами з *купівлі-продажу* товарів і послуг. В цьому бізнесі підприємець виступає в ролі торговця - комерсанта, який *купляє товари для подальшого перепродажу*.

Прибуток в цьому виді підприємництва визначається різницею між ціною реалізації товарів (послуг) і сценою Ія закупівлі з урахуванням витрат підприємця та обсягів підприємницької діяльності.

За рахунок цінової різниці торговий підприємець не тільки має покрити витрати, які пов'язані з реалізацією товару та отримати прибуток, а також передбачити умови для подальшого розвитку бізнесу.

- **Фінансове (фінансово-кредитне) підприємництво** — особливий вид комерційної діяльності, який пов'язаний з купівлею-продажем національної й іноземної валют, цінних паперів, наданням послуг в сфері кредитування, страхування, тощо.

Для організації фінансово-кредитного підприємництва утворюється спеціалізована система організацій: комерційні банки, фінансово-кредитні компанії (фірми), фондові, валютні біржі та інші спеціалізовані організації. Підприємницька діяльність банків та інших фінансово-кредитних організацій регулюється як загальними законодавчими актами, так і спеціальними законами і нормативними актами.

Підприємницька діяльність на ринку фінансових послуг являє собою певну сукупність цієї діяльності (з урахуванням специфіки та особливостей) на наступних ринках : **а)** ринку цінних паперів; **б)** ринку банківських послуг; **в)** ринку страхових послуг; **г)** ринках інших фінансових послуг.

З фінансовим підприємництвом пов'язані такі **поняття**, як :

- ✓ **фінансова послуга** — діяльність, пов'язана із залученням і використанням грошових коштів юридичних і фізичних осіб, в тому числі здійснення банківських операцій і угод, надання страхових послуг і послуг на ринку цінних паперів, укладання договорів фінансової оренди (лізинг) і договорів з довірчого управління грошовими засобами або цінними паперами, а також інші послуги фінансового характеру;

- ✓ **фінансова організація** — юридична особа, яка здійснює на підставі відповідної ліцензії банківські операції та угоди або надає послуги на ринку цінних паперів, послуги зі страхування або інші послуги фінансового

характеру, а також недержавний пенсійний фонд, його керуюча компанія, що управляє компанія пайового інвестиційного фонду, лізингова компанія, кредитний споживчий союз і інша організація, що здійснює операції і операції на ринку фінансових послуг. Це положення щодо фінансової організації поширюються на індивідуальних підприємців, які здійснюють на основі відповідної ліцензії діяльність на ринку фінансових послуг;

✓ *ринок фінансових послуг* — сфера діяльності фінансових організацій, яка визначається виходячи з місця надання фінансової послуги споживачам.

Підприємець купує фінансові ресурси у їх власників, а потім з вигодою для себе перепродає покупцям. Різниця між цінами купівлі-продажу грошових ресурсів складає прибуток (маржу) фінансового підприємця.

• *Посередницьке підприємництво* — діяльність, у процесі якої суб'єкти економічної діяльності самостійно не виробляють і не продають безпосередньо товари та послуги, а виступають в якості посередників між виробниками і споживачами. *Посередник* — це особа (юридична або фізична), що представляє інтереси виробника чи споживача, але саме таким не є. Посередники можуть вести підприємницьку діяльність самостійно або виступати на ринку від імені (за дорученням) виробників або споживачів. Оптові постачальницько-збутові організації, брокери, дилери, дистриб'ютори, біржі, в якійсь мірі комерційні банки та інші кредитні організації виступають на ринку як посередницькі підприємницьких організацій. Посередницька підприємницька діяльність є значною мірою вельми ризикованою, тому підприємець-посередник встановлює в договорі рівень ціни, враховуючи ступінь ризику при здійсненні посередницьких операцій.

Розрізняють наступні *типи посередницької діяльності* :

✓ *Агентування*. Агент — особа, яка діє від імені і в інтересах виробника або покупця (не бере на себе право власності на товари, головна функція — сприяння процесу купівлі - продажу товарів). Серед основних типів агентів виділяють, зокрема, наступні : **а) агенти виробників** — представляють інтереси двох або кількох виробників товарів; **б) повноважні агенти зі збуту** — одержують право на збут, взаємодіють з фірмою на договірних умовах; **в) повноважні агенти із закупівлі** — займаються підбором товарного асортименту (наприклад, для дрібних роздрібних торговців).

✓ *Торговельно-комерційна діяльність* — підприємництво, пов'язане із здійсненням процесів купівлі-продажу товарів, до якої належать, зокрема, такі організації, як : **а) оптово-роздрібні фірми**; **б) торговельні дома** — зовнішньоторговельні фірми, що здійснюють експортно-імпортні операції, включаючи організацію виставок, рекламу, а також можуть засновувати свої представництва в інших країнах, тощо; **в) дилери** — юридичні або фізичні особи, які здійснюють перепродаж товарів від свого імені та за власний рахунок; **г) дистриб'ютори** — посередники, що спеціалізуються на придбанні товарів у виробників та реалізації постійним клієнтам (вивчають ринок, формують клієнтуру, зберігають товар, укладають договори, організовують

рекламу; д) *комівояжери* – не просто продають, а й доставляють товари покупцям.

✓ *Аукціонна торгівля* — спосіб продажу товарів через прилюдний торг у визначений час у певному місці. Пропоновані товари мають певну стартову ціну, продаж здійснюється партіями (лотами).

✓ *Біржове підприємництво* — діяльність на постійно функціонуючому організованому ринку, на якому здійснюється оптова торгівля (фондові, товарні, праці, валютні). Біржові операції проводяться за участю *брокерів* – посередників, які спеціалізуються з певних видів товарів і послуг, діють за дорученням і за рахунок клієнтів, одержуючи від них винагороду.

• ***Консультативне підприємництво*** — діяльність з надання консалтингових послуг – інтелектуальних продуктів, що залишаються у володінні клієнта після надання послуги (завершення консультування). До *основних напрямів* здійснення цього виду підприємництва належать, зокрема, такі *форми консалтингу*, як :

✓ *Управлінський консалтинг*, головна мета якого полягає в розробці комплексу заходів, спрямованих на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності роботи як підприємства в цілому, так і кожного із співробітників.

✓ *Інвестиційний консалтинг*, присвячений збереженню і нарощуванню виробничого, технологічного, фінансового і економічного потенціалу підприємств є найбільш важливим завданням сучасного бізнесу.

✓ *Аудитинг*, який являє собою це системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, встановлюючи рівень їх відповідності певному критерію і що надає результати зацікавленому користувачеві. Основною метою аудиторської діяльності є встановлення достовірної бухгалтерської(фінансовою) звітності економічних суб'єктів і відповідності здійснених ними фінансових і господарських операцій нормативним актам.

✓ *Фондовий консалтинг* є одним із стабільних консалтингових ринків, на якому спостерігається зростання попиту на оцінні послуги, в тому числі нематеріальних активів.

✓ *Управління якістю* обумовлено прагненням постачальників товарів та послуг розробити й впровадити системи якості, відповідно до вимог стандартів ІСО серії 9000, які стають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності їх та їхньої продукції (послуг) і необхідною умовою для виходу на світовий ринок.

✓ *Інжиніринг* є одним з родоначальників консалтингу і є послугами з інженерної підготовки і забезпечення процесу виробництва, будівництва і експлуатації різних об'єктів.

✓ *Інформаційно-технологічний консалтинг* новий і дуже перспективний вид консалтингу внаслідок зростання попиту на інформаційну техніку і інформаційні технології.

✓ *Маркетинговий консалтинг* обумовлений прагненням до знання ринку свого власного продукту, споживача, каналів поширення і конкурентів.

✓ *Реклама і PR* (англ. *Public Relations* — стосунки з громадськістю) — створення в очах громадськості позитивного і в той же час особливого, такого, що відрізняється від конкурентів, образу(іміджу) товару або фірми.

✓ *Кадровий консалтинг* — послуги з підбору і оцінки кадрів.

✓ *Навчання* — найстаріший вид консалтингу, пов'язаний з підвищенням кваліфікації керівного складу, розповсюдженням передових методів, тощо.

✓ *Безпека організації* — забезпечення захищеності господарських стосунків, розвиток економічного потенціалу компанії, підвищення рівня добробуту усіх її співробітників і що формують основи захищеності фірми від різних небезпек і загроз, джерелом зародження і розвитку яких виступають внутрішні і зовнішні протиріччя.

✓ *Юридичний консалтинг* — надання професійних послуг з юридичних питань.

➔ **Форми здійснення підприємницької діяльності**, в залежності від того, діє підприємець самостійно чи в кооперації з іншими підприємцями, використовує для бізнесу лише своє майно чи залучає і майно інших осіб, використовує лише особисту працю чи залучає і найманих робітників, *поділяються на* : **а)** індивідуальне підприємство; **б)** партнерське підприємство; **в)** корпоративне підприємство.

Кожна із зазначених форми підприємництва має певні *переваги та недоліки*, в тому числі можна зазначити наступні :

• ***Індивідуальне підприємство (одноосібні фірми)*** — форма введення бізнесу, в якій власником–підприємцем і підприємцем–виконавцем робіт є одна і та ж особа, яка самостійно організовує та керує виробництвом, здійснює підприємницьку діяльність і несе повну відповідальність за результати цієї діяльності. Головною ознакою цієї форми підприємництва є те, що *власність не відділена від діяльності та управління*.

Це найпростіша форма підприємництва, де розрахунки здійснюються власником, процес відкриття і закриття підприємства не представляє істотних проблем та забезпечується найбільш повний контроль діяльності, проте найменші перспективні можливості зростання бізнесу та найбільша ступінь відповідальності за результати та наслідки діяльності — її власник несе повну відповідальність всім своїм майном.

• ***Партнерське підприємство (товариства)*** — форма підприємства, яка передбачає що бізнес здійснюється на основі добровільної офіційно зареєстрованої асоціація чи об'єднання двох або більше осіб, які з метою *спільного ведення бізнесу* об'єднують власні ресурси та грошові кошти в спільний, так званий складений капітал.

При партнерстві доволі складно організовано процеси здійснювання підприємницько-виробничої діяльності, оскільки тут необхідно спільно узгоджувати дії та приймати колективні рішення, присутній колективний



контроль діяльності і солідарна відповідальність за результати та наслідки підприємницької діяльності.

• **Корпоративне підприємництво (корпорації)** — це об'єднання юридичних осіб у формі господарських об'єднань, діяльність яких спрямована на отримання прибутку, а управління здійснюється уповноваженими представниками власників, яким це право делеговано власниками бізнесу, тобто *власність відділена від діяльності та управління, здійснюючи лише контроль досягнення встановлених показників.*

У корпорації найбільш перспективні можливості існування та розвитку за рахунок залучення до бізнесу, але складна структура взаємовідносин між власниками бізнесу, існує доволі складна форма контролю, що здійснюється в корпораціях, оскільки процеси організації бізнесу та управління ним делеговано власниками уповноваженим ними особам, залишив собі лише контроль. При цьому у корпораціях акціонер відповідає лише в межах акцій, а відповідальність за результати та наслідки підприємницької діяльності є зобов'язаннями корпорації, але не за зобов'язаннями акціонерів.

### **? Питання для самоконтролю**

1. *Характерні ознаки, за яким класифікують підприємницьку діяльність.*
2. *Сутність основних моделей здійснення підприємницької діяльності.*
3. *Основні види підприємництва – характеристика і вимоги для здійснення підприємницької діяльності.*
4. *Фактори, що визначають вбір форми підприємництва, переваги та вади кожної.*

## **Тема 1.3 Організаційно-правові форми функціонування суб'єктів підприємницької діяльності**

📖 **Зміст** — Сутність понять «суб'єкт» та «організаційно-правова форма» підприємницької діяльності. Права, обов'язки та обмеження здійснення підприємницької діяльності фізичною особою — підприємцем. Організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності при партнерській формі підприємництва. Організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності при корпоративній формі підприємництва. Організація процесу створення нового суб'єкту підприємницької діяльності.

📌 **Ключові терміни і поняття** — Суб'єкт підприємницької діяльності, Підприємницька структура, Організаційно-правова форма підприємницької діяльності, Фізична особа — підприємець, Товариство, Виробничий кооператив, Підприємство, Корпорація, Концерн, Асоціація, Консорціум, Холдингова компанія, Промислово-фінансова група, Підприємницька ідея

### **📖 Основні теоретичні положення**

В процесі зміні акцентів та ролі окремих складових в розвитку економіки, рівня накопичення різних видів ресурсів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, тощо відбувається переорієнтація не тільки в формуванні і розвитку різних економічних процесів, але й фундаментально відбувається перебудова основоположних підходів побудови будь-якої економічної діяльності, основою здійснення якої є *суб'єкти підприємницької діяльності.*

➔ **Суб'єкти підприємницької діяльності** — особи (фізичні, юридичні), які здійснюють підприємницьку господарську діяльність, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за зобов'язаннями в межах цього майна (крім випадків передбачених законодавством).

**Суб'єктність** суб'єктів підприємницької діяльності визначається певним колом *ознак*, які закріплені в нормах чинного законодавства. Зокрема, суб'єкти підприємницької діяльності мусять мати :

- певну *організаційно-правову форму* та *підприємницьку структуру*, для якої характерні виразні властивості, що відповідають рисам закріпленим в законодавстві;
- юридично *відокремлене і закріплене за ними майно* у формі основних фондів, оборотних коштів та інших цінностей;
- *можливість набувати від свого імені майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання та виступати в судових органах у якості позивача та відповідача.*

➔ **Підприємницька структура** суб'єкта підприємницької діяльності — організаційна форма господарської одиниці ринкової економіки, що виробляє продукти (виконує роботи, надає послуги), використовує для цього певні ресурси, забезпечує отримання максимального доходу (прибутку) за рахунок реалізації споживачам виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), на основі якої задовольняються соціальні і економічні запити як власників засобів виробництва, так і трудового колективу, задіяного в цій структурі. Вона відображає форму розбудови бізнесу.

У *майновому відношенні* суб'єкт підприємницької діяльності є *самостійним і у своїх рішеннях* щодо використання права власності на майно, а також права щодо управління ним.

При цьому, окремі суб'єкти підприємницької діяльності інтегруються і організують певні економічні відносини на мікрорівні, а ефективність їх сукупної діяльності визначає ефективність як регіональної та національної, так і світової економіки в цілому на макрорівні.

Підприємницька діяльність здійснюється в різноманітних організаційно-правових формах, вибір яких суб'єктами підприємницької діяльності відбувається вільно та самостійно, а виразні особливості правового положення підприємців в кожній з них враховується і закріплюється на законодавчому рівні.

➔ **Організаційно-правова форма** здійснення підприємницької діяльності — сукупність майнових і організаційних відмінностей, способів формування майнової бази підприємства, особливостей взаємодії власників або уповноважених ними органів, підприємців і трудового колективу підприємства, їх відповідальності один перед одним та іншими учасниками господарських правовідносин.

В залежності від прийнятої організаційно-правової форми здійснення підприємницької діяльності знаходять практичне застосування ті чи інші

підприємницькі структури, кожна з яких має певні переваги та недоліки застосування в залежності від конкретних умов підприємницького середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього).

➔ **Індивідуальне підприємництво** як форма введення бізнесу передбачає, що в якості *суб'єкта підприємницької діяльності* виступає **фізична особа - підприємець** — фізична особа, яка реалізує свою здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик діяльності з метою отримання прибутку, створюючи, так звану, **одноосібну фірму**.

Діяльність фізичної особи - підприємця (скорочена назва «ФОП»), як суб'єкта підприємницької діяльності, визначається сукупністю його *прав, обов'язків та певних обмежень* щодо здійснення підприємницької діяльності, які визначаються законодавством України та нормативно-правовими актами виконавчих органів державного управління та місцевого самоврядування. Зокрема фізичні особи—підприємці, як суб'єкти підприємницької діяльності :

- **мають право:**

- ✓ без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству;

- ✓ на добровільній основі відкривати поточні рахунки в банківських установах, зберігати кошти у банківській установі, користуватися коштами з поточного розрахункового банківського рахунку в повному обсязі, при цьому ліміт залишку готівки, що є результатом діяльності, приватним підприємцям не встановлюється;

- ✓ повністю задовольняти потребу у готівкових коштах шляхом отримання їх за банківським чеком, а також працювати і виключно за готівку в межах визначеної граничної суми, згідно з відповідними нормативними документами.

- **зобов'язані :**

- в разі виникнення непогашеної податкової заборгованості у ФОПів, які уклали трудові договори із найманими працівниками не використовувати готівку на виплату заробітної плати, допомоги всіх видів і компенсацій найманим працівникам, забезпечуючи ці виплати виключно за рахунок коштів, отриманих із установ банків;

- ✓ документально зафіксувати та враховувати усі надходження коштів при визначенні розміру доходу від діяльності;

- ✓ не відносити сплачену за торговий патент грошову суму, в разі, коли приватний підприємець працює з готівкою, на свої витрати, адже на документально підтверджену вартість патенту знижується сума його прибуткового податку;

- ✓ сплачувати прибутковий податок, в разі, коли не застосовується спрощена система оподаткування, із застосуванням авансових платежів у рівних частках щоквартально із розрахунку за 100% суми прибуткового податку минулого року, а під час квартальних звітів провадиться перерахунок, зважаючи на фактично отриманий чистий дохід.

- **мають певні обмеження** відносно здійснення ними підприємницької діяльності, що визначаються на законодавчому рівні, а саме :

✓ здійснення страхової діяльності, бо страховиками можуть бути фінансові установи, які створені у формі акціонерних, повних, командитних товариств або товариств з додатковою відповідальністю;

✓ заняття довірчою (представницькою) діяльністю, оскільки суб'єктом цієї діяльності може бути лише юридична особа, яка створена у формі товариства з додатковою відповідальністю;

✓ здійснення банківської діяльності, бо банки в Україні створюються у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або кооперативного банку;

✓ виконання функцій торговцями цінних паперів, бо їх можуть виконувати банки, акціонерні товариства, статутний фонд яких сформовано за рахунок виключно іменних акцій, та інші товариства, для яких операції з цінними паперами становлять виключний вид їх діяльності;

✓ займатися діяльністю у сфері здійснення операцій з металобрухтом, бо операції з металобрухтом здійснюються лише спеціалізованими або спеціалізованими металургійними переробними підприємствами, а також їх приймальними пунктами;

✓ займатися концесійною діяльністю щодо будівництва та експлуатації автомобільних доріг, бо концесіонером може бути лише юридична особа;

✓ займатися діяльністю у сфері організації телебачення і радіомовлення, діяльністю у сфері організації зв'язку, а також займатися діяльністю у сфері загальної середньої освіти та космічною діяльністю, бо це напряду заборонено законодавством.

Крім цього, в різних країнах встановлюється конкретна низка видів підприємницької діяльності, які можна здійснювати лише за умови отримання спеціального дозволу — ліцензії. Такі види підприємництва визначаються відповідними законами, в інтересах держави і громадян. В Україні система ліцензування регулюється цілою низкою Законів та інших нормативно-правових актів.

➔ **Партнерське підприємництво** — форма організації підприємницької діяльності, яка передбачає спільне використання майна на партнерських засадах у вигляді різноманітних *товариств*, а також *виробничих кооперативів та підприємств*.

**Товариства**, як найбільш поширена та різноманітна форма партнерського підприємництва, представлені у вигляді таких підприємницьких структур як :

- **Просте товариства** — об'єднання, утвореного за договором про здійснення спільної підприємницької діяльності двома або декількома особами (можуть бути тільки індивідуальні підприємці і (або) комерційні організації) на основі поєднання своїх вкладів і спільної дії без утворення юридичної особи для отримання прибутку або досягнення іншої, що не суперечить закону мети. Внесене учасниками майно, вироблена в результаті спільної діяльності продукція та одержані від такої діяльності плоди і доходи визнаються їхньою частковою власністю, якщо інше не передбачено законом або договором

простого товариства або не впливає із суті зобов'язання. Користування спільним майном здійснюється за їх спільною згодою, а в разі недосягнення згоди — в порядку, встановленому судом.

- **Господарське товариства** — об'єднання, створеного для проведення виробничо-комерційної діяльності, з розділеним на частки складовим капіталом. Внеском в майно господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові права або інші права, що мають грошову оцінку. Підприємницькі структури господарських товариств можуть створюватися в одній з наступних форм :

- ✓ **Повне товариство** — об'єднання юридичних осіб, які зареєстровані як суб'єкти підприємництва, та не мають права без згоди інших учасників вчиняти від свого імені та у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб правочини, що є однорідними з тими, які становлять предмет діяльності повного господарського товариства. Всі учасники такого товариства проводять спільну підприємницьку діяльність і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майно в межах складеного капіталу. Кожен учасник товариства має один голос при вирішенні питань управління товариством, якщо інше не встановлено установчим договором. Ведення справ управління товариством доручається певним його учасникам (одному, декільком або здійснюється всіма учасниками), які повинні надавати решті учасників на їхню вимогу повну інформацію про дії, та виконувати ці дії від імені та в інтересах товариства. Учасник такого товариства, який діяв в інтересах товариства, але не мав на це повноважень, має право у разі, якщо його дії не були схвалені іншими учасниками, вимагати від товариства відшкодування здійснених ним витрат, якщо він доведе, що у зв'язку з його діями товариство зберегло чи набуло майно, яке за вартістю не перевищує ці витрати.

- ✓ **Командитне товариство (товариство на вірі)** — об'єднання в якому разом з учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і відповідають по зобов'язаннях товариства своїм майном, відповідно до укладеного установчого договору, який підписується усіма його учасниками товариства, є один або кілька *учасників-вкладників* (командитистів), які отримують частку від прибутків та несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах сум внесених ними вкладів та не беруть участі в здійсненні підприємницької діяльності.

- **Товариство з обмеженою відповідальністю** (скорочена назва «ТОВ») — об'єднання, яке створюється одним або кількома особами (фізичною або юридичною особою), статутний капітал якого розділений на частки у визначених установчими документами розмірах. Учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з результатами та наслідками діяльності товариства, *в межах вартості внесених ними вкладів*. Максимальна кількість учасників товариства не повинно бути більше п'ятдесяти, а в разі перевищення цієї кількості товариство повинно бути перетворено або в акціонерне товариство, або у виробничий кооператив.

- **Товариство з додатковою відповідальністю** — об'єднання, що засноване одним або кількома особами (фізичною або юридичною особою), статутний капітал якого розділений на частки визначених установчими документами розмірів, а його учасники солідарно несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язанням товариства своїм майном в однаковому для всіх кратному розмірі до вартості їх вкладів, встановлених установчими документами товариства. При банкрутстві одного з учасників товариства його відповідальність за зобов'язаннями товариства розподіляється між іншими учасниками пропорційної їх вкладам, якщо інший порядок розподілу відповідальності не передбачено установчими документами товариства. Фірмове найменування товариства з додатковою відповідальністю має містити найменування товариства і слова «з додатковою відповідальністю».

- **Акціонерне товариство** — об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, в виробничо-комерційну організація, статутний капітал якої (не може бути меншим ніж 1250 мінімальних заробітних плат) поділяється на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, що засвідчують зобов'язальні корпоративні права учасників товариства (акціонерів) по відношенню до акціонерного товариства. Учасників такого товариства (акціонери) не відповідають за зобов'язанням товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, лише в межах вартості належних їм акцій. Акціонерні товариства можуть бути або *публічними* (скорочена назва «ПАТ») або приватними (скорочена назва «ПрАТ»).

Крім *товариств*, при організації підприємницької діяльності в формі партнерського підприємництва, суб'єкти підприємницької діяльності функціонують, зокрема, у наступних організаційно-правових формах :

- **Виробничий кооператив (артіль)** — добровільних об'єднань громадян на основі членства у *виробничому кооперативі (артілі)* для спільної виробничої або іншої господарської діяльності (виробництво, переробка, збут промислової, сільськогосподарської та іншої продукції, виконання робіт, торгівля, побутове обслуговування, надання інших послуг, тощо), заснованої на їх особистій трудовій і іншій участі й об'єднанні його членів (учасників) майновими пайовими внесками.

- **Підприємство** — самостійних господарюючих суб'єктів, які створюються певною сукупністю людей та їх груп, об'єднаних для досягнення якої-небудь мети, рішення яких-небудь завдань на основі принципів розподілу праці, обов'язків і ієрархічної структури.

Підприємства найчастіше виступають, зокрема, у вигляді :

- ✓ **Компанії** — промислове, транспортне, торгівельне, страхове, тощо, об'єднання підприємців та/або приватних осіб-акціонерів (у формі будь-якого господарське товариства, партнерства, суспільства, тощо) для виробничої, торгової або іншої діяльності, що приносить дохід і прибуток (дивіденди) або інші зиски.

- ✓ **Фірми** — економічно і юридично самостійного суб'єкту господарювання, майнова, соціально і організаційно відособленого учасника господарської

діяльності, що має своє найменування, а також загальновідому і загальновизнану фірмову відзнаку та створене одним або декількома юридичним та/або фізичним особами для ведення економічної діяльності в певній галузі з метою отримання прибутку.

✓ **Іноземного підприємства** — підприємства, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить сто відсотків.

✓ **Підприємства з іноземними інвестиціями**, якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш ніж десять відсотків.

✓ **Унітарного підприємства** — підприємства, яке створено одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який призначається (обирається) засновником (наглядовою радою такого підприємства у разі її утворення), керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є як підприємства, засновані приватній власності засновника, так і державні та комунальні підприємства, а також підприємства, що засновані на власності одного конкретного об'єднання громадян, релігійної організації.

✓ **Державного (муніципального) підприємства** — підприємства як комерційної організації, яка не наділена правом власності на закріплене за ним власником майно, що є неподільним і не може бути розподілено за частками (паями, депозитними вкладками), в тому числі між працівниками підприємства. Майно державного (муніципального) підприємства перебуває відповідно в державній або муніципальній власності і належить такому підприємству на праві господарського відання або оперативного управління.

➔ **Корпоративне підприємництво** — форма організації підприємницької діяльності, характерною властивістю підприємницьких структур при якій є те, що управління цими структурами здійснюється уповноваженими представниками, яким це право делеговано власниками бізнесу.

Корпоративне підприємництво передбачає використання таких організаційно-правових форм здійснення підприємницької діяльності як :

- **Корпорація** (від лат. *Corporatio* — об'єднання, або *corpus habere* — права юридичної особи) — договірне об'єднання юридичних осіб, яке створено на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів учасників (підприємств, що об'єдналися), з делегуванням ними повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації. Таким чином, корпорації не здійснюють безпосередньо виробничу діяльність (хоча це і не заборонено в Україні), а є лише об'єднанням виробничих та інших юридичних осіб з метою централізованого регулювання. В Конвенції про транснаціональні корпорації під транснаціональною корпорацією розуміється як одна юридична особа, так і декілька юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність на території двох чи більше держав.

- **Концерн** (від нем. *der Konzern* — інтерес, участь) — договірне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників цього об'єднання, з делегуванням та централізацією окремих функцій учасників цього об'єднання (координація, наприклад) науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності, тощо). Учасники концерну наділяють цю підприємницьку структуру частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

- **Асоціація** (від лат. *Associare* — з'єднувати, об'єднувати) — договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності учасників (підприємств, що об'єдналися), шляхом централізації однієї або декількох виробничих та управлінських функцій (наприклад, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації, тощо). Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. Асоціація, за рішенням її учасників, може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

- **Консорціум** (від лат. *Consortium* — співучасть, співтовариство) — тимчасове договірне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

- **Холдингова компанія** (від англ. *Holding company* — компанія, що володіє, тримає) — договірне об'єднання юридичних осіб, які, в свою чергу, є власниками інших юридичних осіб або здійснюють контроль над такими юридичними особами як «пов'язані особи» (тобто особи, стосунки між якими обумовлюють можливість однієї сторони контролювати іншу або здійснювати суттєвий вплив на прийняття фінансових і оперативних рішень іншою стороною). Зазвичай в якості холдингової компанії виступає певне публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств.

Також до визначення як *холдингова компанія* належить група суб'єктів господарювання — юридичних осіб, які здійснюють вплив на інші юридичні особи та управління діяльністю цих підприємств на підставі наявності корпоративних прав завдяки переважної часті в статутному фонді цих юридичних осіб, зокрема володіння контрольним пакетом акцій цих компаній.



Таким чином, холдингова компанія може бути у вигляді : **а)** «чистого холдингу» — компанії, що займається тільки контролем за діяльністю господарюючих суб'єктів; **б)** «змішаного холдингу» — компанії, яка крім контрольної функції займається також і іншими видами управлінської діяльності.

- **Промислово-фінансова група** (скорочена назва «ПФГ») — об'єднання, до якого можуть входити підприємства та їх об'єднання, що займаються дуже широким спектром підприємницької діяльності в різних сферах (промислові, сільськогосподарські, будівельні та транспортні підприємства, банки та фінансові установи, страхові компанії, наукові й проектні установи, тощо) різних форм власності, з метою отримання прибутку або іншого зиску, яке створюється з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки країни за рішенням Уряду країни на певний термін.

Безумовно, на вибір того чи іншого виду здійснення підприємницької діяльності (*виробниче, комерційне, фінансове, посередницьке або консультативне підприємництво*), форм її реалізації (*індивідуальне, партнерське або корпоративне підприємництво*), а також відповідних організаційно-правових форм здійснення підприємницької діяльності та розвитку бізнесу, впливає дуже багато різноманітних чинників, але, все ж таки, **основною цього вибору** є чітко визначена та формалізована *підприємницька ідея*, яка є відправною точкою, з якої починається будь-який бізнес та підприємницька діяльність, зокрема.

➔ **Підприємницька ідея** — конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

До **джерел** формування та становлення ідеї здійснення підприємницької діяльності того чи іншого виду в тій чи іншій формі із застосуванням тієї чи іншої підприємницьких структур належить :

- отримані знання при вивченні економічних дисциплін;
- досвід у цій сфері батьків, родичів та знайомих;
- інформація, яка отримана із ЗМІ (радіо, телебачення, газети);
- ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- відвідування ярмарків і виставок передового досвіду;
- ідеї потенційних конкурентів, публікації у професійних виданнях, тощо.

Якщо певну підприємницьку ідею структурувати, то можна виділити її окремими **елементи**, зокрема, такі як :

- усвідомлення необхідності працювати на межі своїх здібностей (фізичних, розумових, організаторських);
- відмова від попереднього виду занять, професії;
- прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;
- прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету, домогтися визнання;

- знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері;
- вміння вибрати оптимальну організаційну та організаційно-правову форму його існування;
- знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність: чинного законодавства, форм та засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

Наявність чітко визначеної та формалізованої підприємницької ідеї є початком здійснення бізнесу, який може бути організований як на основі існуючого (в його межах, або шляхом його розширення, поглиблення, реорганізації, реструктуризації, оптимізації, тощо), так і шляхом створення нового бізнесу.

Організація процесу *створення нового суб'єкту* підприємницької діяльності має певну технологію, основними складовими якої є :

**1.** Підготовка та затвердження у встановленому законом порядку *установчих документів*, зокрема :

- *засновницького договору* — установчого документу про створення суб'єкту визначеного виду (видів) підприємницької діяльності в певній її формі та структурі;

- *статуту* — установчий документ, який затверджуються власниками (засновниками) бізнесу та являє собою зібрання обов'язкових правил, що регулюють взаємовідносини підприємства з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність;

- *статутного фонду* — визначеної власниками (засновниками) бізнесу сукупності ресурсів (коштів, майна, нематеріальних активів, тощо, к вигляді будинків, споруд, обладнання, цінних паперів, майнових прав та немайнових активів, грошових коштів, тощо) необхідних як для початку, так і подальшого ведення підприємницької діяльності;

- *порядку формування статутного фонду*;

- *реєстраційної картка* — документу встановленого зразка, який підтверджує волевиявлення особи (ФОП або юридичної), яка вирішила стати суб'єктом підприємницької діяльності, щодо внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру (слугує водночас заявою про державну реєстрацію).

**2.** Державна *реєстрація* підприємницької діяльності, яка здійснюється орган державної реєстрації протягом 5 робочих днів з моменту надходження необхідних документів, підтвердженням якої є *свідоцтво про державну реєстрацію* — документ встановленого зразка, який засвідчує факт внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію юридичної особи або ФОП та надає *право* на:

- відкриття розрахункового, валютного та інших рахунків в установах банків;

- виготовлення печаток та штампів, на яких повинен вказуватися номер свідоцтва про державну реєстрацію.

**3. Ліцензування та патентування** підприємницької діяльності (за наявності необхідності такої дії), які полягають в наступному :

- *Ліцензування* підприємницької діяльності — необхідність отримання права (ліцензії) на здійснення певних видів діяльності згідно з чинним законодавством (ЗУ «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»);

- *Патентування* підприємницької діяльності — затвердження права на те, щоб займатися певними видами підприємницької діяльності впродовж встановленого строку, яке здійснюється шляхом видачі відповідного державного свідоцтва — патенту (торгового патенту) згідно з чинним законодавством (ЗУ «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності»)

**4. Реєстрація** підприємницької діяльності у державної податкової інспекції та до органах державної статистики.

**5. Формування *бізнес-плану*** здійснення підприємницької діяльності та затвердження його власниками (засновниками) бізнесу. *Бізнес-план* — це техніко-економічне *обґрунтування діяльності* суб'єкту підприємницької діяльності в ринкових умовах, *програма* його діяльності та *візія моделі бізнесу* в перспективі.

### **? Питання для самоконтролю**

**1.** *Сутність понять «суб'єкт» та «організаційно-правова форма» підприємницької діяльності.*

**2.** *Права, обов'язки та обмеження при здійсненні підприємницької діяльності фізичною особою—підприємця, як суб'єкта підприємницької діяльності.*

**3.** *Організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності при партнерській формі підприємництва.*

**4.** *Організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності при корпоративній формі підприємництва.*

**5.** *Організація процесу створення нового суб'єкту підприємницької діяльності.*

## **Тема 1.4 Оцінка здійснення підприємницької діяльності**

🎵 **Зміст** — *Визначення оптимальності функціонування суб'єкта підприємництва. Принципи та загальні вимоги до побудови системи оцінювання ефективності підприємницької діяльності. Складові цілісної системи оцінювання підприємництва. Оцінювання функціонування суб'єкта підприємництва з урахуванням життєвого циклу результатів його діяльності*

🖋 **Ключові терміни і поняття** — *Моделювання підприємництва, Принцип сумісності, Критерії оцінювання функціонування суб'єкта підприємництва, Ефект, Результативність, Ефективність, Комплексна орієнтація при визначенні критеріїв оцінювання, Узагальнюючі критерій оцінки діяльності, Специфічний показники оцінювання діяльності, Життєвий цикл результатів діяльності, Стадія розробки та впровадження продукту (послуги), Стадія зростання, Стадія зрілості, Стадія спаду, Індикація ключових показників*

## 📖 Основні теоретичні положення

Реалізуючи комплексний підхід до організації бізнес-процесів, що забезпечують функціонування підприємницької структури, часто доводиться зістикувати різноспрямовані процеси і явища, враховувати вплив різноякісних факторів і характеристик, забезпечити виважену, повністю узгоджену їх оцінку. Це викликає необхідність *моделювання підприємницької діяльності*, при якому особливо важливим є вибір *оптимальної моделі* функціонування суб'єктів підприємництва.

➔ **Процес оптимізації бізнесу** — процес, при якому здійснюється вибір кращого з усіх можливих варіантів вдосконалення підприємництва, що забезпечує збільшення (поліпшення) його результатів за рахунок зниження витрат.

Визначальною та основною умовою *оптимальності* функціонування обраної моделі підприємництва є організація процесу оптимізації бізнесової діяльності. Реалізація та пошук кращих і найбільш оптимальних підприємницьких рішень неможлива без дотримання принципів об'єктивності і неупередженості *оцінки ступеня оптимальності*. Для забезпечення цих принципів під час здійснення підприємницької діяльності **необхідно дотримуватися** :

- Забезпечення *принципу порівнянності* як порівнюваних варіантів функціонування підприємницької діяльності в цілому, так і залежності між її результатами і витратами, які їх викликали, зокрема.

*Порівнянність як економічна категорія* визначає процес забезпечення умов, при яких можливо порівняти (зіставити) показники і характеристики, що отримані різними методами або в різний час.

*Зіставити (протипоставити, прирівняти)* — це означає розглянути, обговорити, порівнюючи з чим-небудь, маючи на меті отримання конкретного висновку. Порівнянність, таким чином, ніби то «очищає» процедуру порівняння від відхилень, викликаних дією різноспрямованих (непорівнянних) факторів, відмінностей в масштабах і структурі розглянутих об'єктів, підходів до їх характеристики.

Забезпечення принципу порівнянності порівнюваних альтернатив та моделей підприємництва можливо лише при дотриманні певних умов, в тому числі таких як:

- ✓ *одноманітність структури* моделей функціонування підприємництва з точки зору функціонування наступних її блоків, які, будучи по суті великими структурними елементами єдиної бізнес-структури підприємництва, мають значною часткою самостійності : **а)** розвиток операційної діяльності бізнесу; **б)** розвиток комерційної діяльності бізнесу; **в)** фінансова модель існування і розвитку бізнесу;

- ✓ *ідентичність порівнюваних показників*. Номенклатура показників, використовуваних для вирішення завдань оцінки оптимальності підприємницької діяльності, досить широка. Незважаючи на широке застосування показника прибутку як основного результату підприємництва,

знаходять обґрунтування використання в якості критеріїв оцінювання моделі функціонування певних підприємницьких структур, зокрема такі показники, як показники, що відображають обсяг виробленої продукції (в зіставленні з витратами), що враховують зниження собівартості, що базуються на комплексуванні соціальних і економічних об'єктів, тощо. Використання багатьох з таких показників не позбавлені підстав і можуть застосовуватися в процесі оцінювання оптимальності підприємницької діяльності, проте їх надмірна множинність в практичній оціночній діяльності підприємницької діяльності.

- Забезпечення **вибору критеріїв оцінювання**, як певних ознак на підставі яких проводиться оцінка визначення ефективності та результативності процесів і подій в якості їх мірила, побудованих на єдиних принципах і підходах.

➔ **Критерій** (від грец. *Kriterion* — засіб для судження) **оцінювання ступеня оптимальності** — такий кількісний показник, який придатний та зручний для проведення порівняльної оцінки цього показника з різних точок зору та різних варіантів розгортання подій, який має певну граничну міру.

Увага переважної більшості провідних як вітчизняних, так і зарубіжних представників наукових шкіл щодо підходу до побудови критерію оптимальності підприємницької діяльності сконцентровано на показнику *ефективності*, як виразника інтенсивного росту і розвитку будь-якого об'єкта.

➔ **Ефективність** (лат. *Effectivus* — дієвий, продуктивний, що дає результат) — співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами, які забезпечили досягнення цього результату.

Застосовуючи цей показник як *критерій оцінювання* і як *індикатор розвитку*, можна характеризувати не тільки різноманітні процеси, а і явища та розвинені системи. Крім того, зазначений критерій виступає і як найважливіший *стимул розвитку* підприємницької структури — прагнучи підвищити ефективність конкретного виду підприємницької діяльності та їх сукупності, ми визначаємо конкретні заходи, що сприяють процесу розвитку і відсікаємо ті з них, що ведуть до регресу.

Ефективність — *якісна категорія*, пов'язана з інтенсивністю розвитку підприємництва (динамічної якісної категорією), яка відображає глибинні процеси вдосконалення, що відбуваються у всіх його елементах, і виключає механістичні підходи.

Для визначення принципів і методів оцінки ефективності функціонування підприємництва необхідно розділяти найважливіші економічні категорії *ефективність* і *ефект*, що відображають зростання і розвиток економічного об'єкта, тобто його здатність як до прогресивних кількісних змін, відображених у об'ємних показниках, так і до прогресивних якісних змін, що доповнює кількісні та пов'язаним, як правило, зі структурною динамікою об'єкта, аналізуючи взаємовідносини між ними.

➔ **Ефект** є *відображенням результату* підприємницької діяльності, тобто того стану підприємницької структури, до якого прагне економічний об'єкт та суб'єкт підприємництва. Таким чином, «ефект», як критерій

оцінювання певної моделі функціонування підприємництва, характеризує **результативність** функціонування підприємницької діяльності.

Такі критерії оцінювання, як «*ефект*» і «*результат*», використовуються як орієнтир оцінювання функціонування певної управлінської системи підприємницької структури, яка отримала в міжнародній практиці найменування «*управління за результатами*». Ці критерії оцінювання спрямовані скоріш за все на *характеристику кількісного приросту* результуючих показників, хоча і має на увазі зміна якісних характеристик, які дають *уявлення про ступінь досягнення визначеної мети* та вирішення встановлених завдань.

Підприємницька діяльність завжди починається з визначення своєї *місії і цілей діяльності*, вона постійно спрямована на досягнення цілей, визначених власниками бізнесу (уповноваженими ними особами) і, хоча не завжди до неї призводить, обов'язково закінчується певним результатом, навіть якщо він і не заплановано або не має позитивного характеру. Отже, *початок оцінювання діяльності суб'єкта підприємництва повинен становити критерій результативності* — якщо кінцевий результат збігається з метою, то діяльність може бути визнана раціональною, якщо ж такий збіг відсутня, то діяльність є нераціональною. Цей же критерій (збіг результату і мети) важливий і з позиції вибору найбільш успішних рішень — оцінюється відповідність обраних умов вирішення проблеми «*стандартам раціональності*».

Критерій ж *ефективності* дозволяє більш точно визначити значення таких понять, як «*успішна діяльність*», «*діяльність, що відповідає принципам раціональності*», бо він віддзеркалює можливість отримання результату (або вже отриманий результат) за певних умов здійснення діяльності.

*Ефективність*, як критерій оцінювання функціонування підприємництва, на відміну від *результативності* (ефекту), враховує не тільки результат діяльності (прогнозований, планований, досягнутий, бажаний), але розглядає *умови, при яких* цей результат було досягнуто, тому що *ефективність визначається* співвідношенням отриманого результату (ефекту) і витрат, які обумовлюють цей результат.

Таким чином, ефективність необхідно розглядати як *порівняльну оцінку результату (ефекту)* підприємницької діяльності, що відображає не тільки можливість цієї діяльності до забезпечення економічного зростання, але і здатність стимулювати розвиток прогресивних структурно-якісних змін підприємницької структури в подальшому.

Цільова орієнтація визначення показника «*ефективність*», як відношення результату до витрат, в якості оцінювання функціонування бізнесу — *прагнення до максимізації результату*, що припадає на одиницю витрат. В той же час показник «*ефект*», як *результат* процесу, являє собою *один з компонентів*, що співвідносяться між собою в процесі вирішення завдань оптимізації бізнесу і оцінювання моделі його функціонування.

Модель підприємництва, як будь-яка проблемно-орієнтована модель, завжди звернена в сторону певного бажаного результату і будується, виходячи

з прагнення його досягти, тому істотно важлива **комплексна орієнтація** на ріст і розвиток підприємницької діяльності, що поєднує необхідність збільшення *як об'ємних, так і якісних показників*.

Формулювання саме підходу до *комплексної орієнтації* при оцінюванні процесів функціонування бізнесу, викликано тим, що в сучасних умовах розвитку ринкових відносин, особливу увагу необхідно звернути на те, що підприємницька діяльність, яка прагне нарощувати свої конкурентні переваги і забезпечувати з їх допомогою стійкість своїх ринкових позицій, використовує в якості цільових орієнтирів *дуже широку сукупність* результируючих показників (як кількісних, так і якісних), зокрема: приріст обсягу продажів і прибутку; оволодіння великим цільовим сегментом ринку; пристосування характеристик виробленого товару (наданої послуги) до потреб споживачів цільового ринку, тощо.

Такі цільові орієнтири підприємницьких структур, як і найбільш економічні способи досягнення визначеної мети, вимагають більш повного і все більшого наочного відображення їх в характеристиці функціонування бізнесу при обґрунтуванні оціночних критеріїв, адекватних поставленим завданням і способам їх вирішення.

Саме тому, формуючи систему *критеріїв ефективності* діяльності суб'єктів підприємництва, доцільно дотримуватися певних **принципів**, а саме:

- забезпечення *органічного взаємозв'язку* критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення *ефективності використання всіх видів* застосовуваних у діяльності ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до *управління різними ланками* операційної діяльності суб'єкта підприємництва;
- виконання провідними показниками *стимулюючої функції* в процесі використання наявних резервів зростання ефективності функціонування.

Безумовно, модель оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, завжди має розроблятися *індивідуально під конкретну підприємницьку структуру* на основі глибокого аналізу існуючих підходів та адекватної трансформації аналітичних індикаторів. Однак при цьому існують **загальні вимоги** до побудови системи оцінювання ефективності підприємницької діяльності, до основних з яких можна, зокрема, віднести наступні :

- Необхідність упорядкування місії, стратегічних, тактичних та оперативних цілей у один напрямок розвитку суб'єкта підприємництва.
- Орієнтація індикаторів оцінювання ефективності на ключові фактори успіху на цільовому ринку та специфіку сфери підприємницької діяльності.
- Оптимальний набір кількісних та якісних показників та зрозумілий усім користувачам алгоритм їх розрахунку.
- Чітка залежність та унаочнення зв'язку результатів діяльності нижчих рівнів управління та окремих підрозділів з індикаторами ефективності функціонування усього суб'єкта підприємництва в цілому.

- Необхідність орієнтації персоналу суб'єкта підприємництва у розроблених планах діяльності та його мотивація до ефективного виконання індивідуальних та групових завдань.

Таким чином, **комплексна оцінка** діяльності суб'єктів підприємництва, повинна складатися як з *узагальнюючих критеріїв оцінки* (які відображають взаємозв'язок досягнутих кінцевих результатів підприємницької діяльності і встановлених цілей, визначених власниками бізнесу (уповноваженими ними особами)), так і різноманітних *специфічних показників* оцінювання функціонування бізнес-структур. При цьому, якщо перелік узагальнюючих критеріїв оцінювання особливих дискусій не викликає, то щодо специфічних індикаторів оцінювання підприємницької діяльності, які передбачають доступність використання декількох критеріїв оптимальності, значну сукупність таких критеріїв, тощо, то вважається, що доцільно обмежувати їх коло, використовуючи лише в тих випадках, коли немає можливості для застосування єдиних або узагальнених оцінок, з метою недопущення зайвої деталізації, яка може відволікти від неупередженого та об'єктивного оцінювання діяльності підприємницької структури.

➔ До **узагальнюючих критеріїв** оцінювання функціонування суб'єкта підприємництва в основному відносять критерії, передбачені концепцією «*три E*», яка в англomовному тексті визначається як : «*Effectiveness — Efficiency — Economy*», що перекладається як : «*Результативність — Ефективність — Економічність*».

З точки зору оцінювання діяльності суб'єкта підприємництва **узагальнюючі критерії** трактується як :

- **технічна ефективність** (від англ. *Effectiveness*) — в показниках якої знаходить відображення характер здійснення підприємницької діяльності, яка оцінюється, та в якій мірі фактично досягнуті результати цієї діяльності наближені до задекларованих цілей або встановлених завдань, які в процесі цієї діяльності повинні були бути розв'язані. Тобто поняття *технічна ефективність*, що є тотожним з поняттям *результативність* (ступінь досягнення визначених цілей та вирішення встановлених завдань межах запланованих обсягів діяльності), свідчить про те, що «*ті справи, які виконуються суб'єктом підприємництва є саме правильні справи*»;

- **економічна ефективність** (від англ. *Efficiency*) — показники якої характеризують те, як саме реалізується підприємницька діяльність, яка оцінюється та *наскільки раціонально та оптимально* використовуються ресурси, що необхідні для здійснення цієї діяльності. Тобто поняття *економічна ефективність*, що є тотожним з поняттям *продуктивність* (ступінь ефективності використання ресурсів відповідно до отриманих результатів), свідчить про те «*наскільки правильно робляться ті справи, які відбуваються*»;

- **економічність** (від англ. *Economy*) — показники, що відображають відносну економію ресурсів, отриману за рахунок застосування різних способів (методів та засобів) надання послуг і виробництва продуктів за умови досягнення заданих їх обсягів. Даний показник виражає відносну вартість



альтернативних способів (методів та засобів) досягнення результатів, що визначені за необхідні (при цьому загальний обсяг робіт / послуг залишається незмінним і відповідає поставленій меті).

Як **специфічні форми** прояву загальної ефективності суб'єкта підприємництва, доцільно виокремлювати продуктивність (економічну ефективність) як *застосовуваних ресурсів* (сукупність живої та уречовленої праці, що використовується в процесі здійснення підприємницької діяльності), так і *споживаних ресурсів* (поточні витрати для забезпечення функціонування підприємництва).

➔ До **специфічних показників** комплексної оцінки функціонування суб'єкта підприємництва в основному відносять критерії, які *характеризують стійкість ринкових позицій* суб'єкта підприємництва.

Такий підхід до визначення специфічних показників діяльності суб'єкта підприємництва не суперечить прагненню до максимізації прибутку, характерному для маркетингової концепції, але створює певні умови для успішного функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі. Оцінка ефективності при цьому проводиться з урахуванням стратегічних пріоритетів, а серед безлічі можливих оціночних показників перевагу доцільно віддати показникам, які характеризують *доцільність та результативність зусиль*, що вживається підприємницькою структурою в тому чи іншому стратегічному напрямку.

До **специфічних показників** оцінювання діяльності підприємця можна, зокрема, віднести такі показники, як :

- *адаптивність* (від лат. *Adapto — пристосовую*) — показник, який характеризує здатність суб'єкта підприємництва до адаптації (пристосування) усіх його елементів та складових до проведення організаційно-технічних змін у внутрішньому середовищі, викликаних певними обставинами та чинниками;

- *гнучкість* (англ. *Flexibility*) — показник, що визначає спроможність суб'єкта підприємництва без проведення істотних змін техніки, технології й організації бізнесу забезпечувати пристосування до вимог зміненого зовнішнього середовища в найкоротші терміни і з мінімальними затратами трудових та матеріально-технічних ресурсів, незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів (послуг);

- *оперативність* (англ. *Promptness*) — показник, що розкриває своєчасність виявлення проблем в функціонуванні суб'єкта підприємництва і таку швидкість їх вирішення, яка забезпечує максимальне розв'язання встановлених завдання та досягнення визначеної мети при збереженні стійкості налагоджених виробничих і забезпечуючи процесів;

- *надійність* (англ. *Reliability*) — показник, який характеризується безвідмовним функціонуванням суб'єкта підприємництва, його властивість зберігати у встановлених межах часу значення всіх параметрів, які характеризують здатність виконувати потрібні функції в заданих режимах та

умовах застосування, технічного обслуговування, зберігання та транспортування;

- *доцільність* (англ. *Advisability*) — показник, що окреслює відповідність змісту та спрямованості дій та рішень, які приймаються, суб'єкта підприємництва, виражених в реальному впливі на його діяльність визначеним цілям та встановленим завданням;

- *раціональність* (від лат. *Ratio* — розум) — показник, який характеризує поведінку суб'єкта підприємництва в напрямі усвідомлення, виваження та прийняття раціональних рішень, спрямованих на оптимізацію які в умовах, що склалися найкращим чином відповідають життєвим потребам цього суб'єкта на шляху досягнення визначених цілей;

- *законність* (англ. *Legality*) — показник, що визначає як дотримання суб'єктом підприємництва в своїх діях вимог норм законів і підзаконних нормативно-правових актів (*зовнішня (формальна) законність*), так і наявність обґрунтованих, формалізованих і відповідних до чинних законів і підзаконних нормативно-правових актів внутрішньої нормативної документації, яка доведена до виконавців та забезпечена засобами забезпечення її дотримання (*внутрішня (сутнісна) законність*).

**Висновком** аналізу результатів оцінювання функціонування суб'єкта підприємництва має стати відповідь на питання : «наскільки суб'єкт підприємництва робить *те що доцільно робити*, при чому наскільки його діяльність є *максимально раціональною та оптимальною*, а також наскільки *використані* його сильні сторони та можливості і *нівельовані* його слабкі сторони та загрози для його діяльності.

➔ Оцінювання ефективності функціонування суб'єкта підприємництва необхідно також проводити з урахуванням взаємозв'язку його діяльності з **життєвим циклом** результатів його діяльності.

Так, наприклад :

- На **стадії розробки і впровадження продукту (послуги)** для оцінки ефективності підприємництва більше уваги потрібно приділити *специфічним показникам*, орієнтованим на стратегічні завдання, що охоплюють весь планований життєвий цикл продукції, починаючи від формування ідеї і закінчуючи зняттям продукції з виробництва.

- На **стадії зростання**, коли з'являються реальні докази відповідності результатів діяльності суб'єкта підприємництва вимогам цільового сегмента ринку, доцільно використання *узагальнюючих показників*, що відображають прибутковість бізнесу, що обумовлено логікою цього життєвого циклу. Разом з тим, на цій стадії необхідно оцінювати рішення завдань щодо збільшення ринкової частки і завоювання нових сегментів ринку, тому що збільшення темпів зростання обсягу продажів і прибутку свідчить про досить високе і широке ринкове визнання. Оцінка ступеня досягнення цих цілей, інноваційних по суті, має в своїй основі стратегічні міркування і змикається з завданням більш повного оволодіння ринком. Тому на стадії зростання можливе *поєднання декількох показників* оцінки ефективності, які охоплюють самостійні

напрямки підприємницької діяльності, що формуються на різних споживчих ринках.

- На **стадії зрілості** в системі оціночних показників відзначається домінування *узагальнюючих показників*, що відображають прибутковість бізнесу і оцінюють стабілізацію зростання прибутку, визначальних такими факторами, як визнання продукту споживачем, скорочення собівартості продукції, робіт, послуг, внаслідок вдосконалення виробничого циклу, потенційний характер конкуренції. тощо.

- На **стадії спаду**, завершальному етапі життєвого циклу продукції (послуги), результати підприємницької діяльності оцінюються за допомогою *суттєвого доповнення показника прибутку*, що прагне до максимально можливого значення. Такими показниками як : оцінка результатів діяльності за іншими компонентами асортиментного ряду, що визначає сукупний результат діяльності суб'єкта підприємництва; аналітичними характеристиками щодо ступеня ймовірності відновлення попиту; ризику, обумовленого його невизначеністю і прогнозованою тривалістю періоду, що передує новому «сплеску» попиту, тощо. Важливо підкреслити, що такі індикатори можуть виступати лише в якості аналітичних, що доповнюють основні, але не утворюють самостійні показники.

➔ В рамках оцінювання діяльності суб'єкта підприємництва та її оптимізаційного моделювання завжди необхідно **враховувати індексацію ключових показників**.

Індекси показників обчислюються в ході зіставлення розглянутих альтернатив дій суб'єкта підприємництва в різних умовах. З огляду на, що при цьому один з альтернативних варіантів підприємницьких дій приймається в якості *базового* (прийнятого за одиницю), то задля забезпечення зіставності та коректності оцінок по кожній з альтернатив потрібно проводити індексацію ключових показників по інших варіантів.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Підходи до оцінювання ступеня оптимальності функціонування суб'єкта підприємництва
2. Принципи та загальні вимоги до побудови системи оцінювання підприємницької діяльності.
3. Складові цілісної системи оцінювання функціонування підприємництва.
4. Оцінювання функціонування суб'єкта підприємництва з урахуванням життєвого циклу результатів його діяльності.

### **✍ Тестові завдання для закріплення матеріалу**

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді
1.	Фізичні та юридичні особи, що виступають до економічних відносин товарообміну та послуг в одних випадках як споживачі, в інших – як	А. Підприємці; Б. Партнери; В. Постачальники;

	<b>виробники – це:</b>	Г. Суб'єкти ринку; Д. Об'єкти ринку.
2.	<b>Суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути:</b>	А. Громадяни України; Б. Громадяни інших держав; В. Особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності; Г. Юридичні особи всіх форм власності та їх об'єднання; Д. Всі зазначені категорії.
3.	<b>Сукупність (система) підприємств та організацій, які забезпечують рух товарів, послуг, грошей, цінних паперів, робочої сили тощо – це:</b>	А. Ринкова інфраструктура; Б. Фінансово-грошова система; В. Посередники; Г. Дилери; Д. Постачальники.
4.	<b>Економічною основою підприємництва є:</b>	А. Приватна власність; Б. Колективна власність; В. Державна власність; Г. Одноосібне володіння; Д. Партнерство.
5.	<b>Підприємницьке середовище – це...:</b>	А. Сформована в країні сприятлива ситуація; Б. Сприятлива ситуація, що забезпечує економічну свободу дієздатним громадянам; В. Ситуація, що спрямована на задоволення потреб всіх суб'єктів ринкової економіки; Г. Сформована в країні сприятлива соціально-економічна, політична, цивільно-правова ситуація, що забезпечує економічну свободу дієздатним громадянам для заняття підприємницькою діяльністю, спрямовану на задоволення потреб всіх суб'єктів ринкової економіки; Д. Сукупність політичних та економічних умов діяльності підприємств.
6.	<b>До основних ознак підприємства належать:</b>	А. Самостійність у системі господарства країни; Б. Має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, печатку з назвою підприємства; В. Має закінчений цикл відтворення; Г. Має свій трудовий колектив з його специфічними інтересами;

		Д. Всі відповіді є вірними.
7.	До найважливіших рис сучасного підприємця можна віднести:	А. Готовність до ризику; Б. Ініціативність; В. Цілеспрямованість; Г. Комунікабельність; Д. Всі відповіді є вірними.
8.	Суперництво, змагання за досягнення найкращих результатів, економічна боротьба між фірмами (підприємцями) за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів – це:	А. Економічна відповідальність; Б. Економічна самостійність; В. Економічна рівноправність; Г. Економічний інтерес; Д. Економічна конкуренція.
9.	Вид підприємницької діяльності, який пов'язаний з виробництвом продукції, послуг, інформації тощо, які підлягають реалізації споживачам – це:	А. Виробниче підприємництво; Б. Фінансово-кредитне підприємництво; В. Посередницьке підприємництво; Г. Страхове підприємництво; Д. Комерційне підприємництво.
10.	Вид підприємницької діяльності об'єктом товарно-грошових відносин якого є гроші, валюта та цінні папери – це:	А. Виробниче підприємництво; Б. Фінансово-кредитне підприємництво; В. Посередницьке підприємництво; Г. Страхове підприємництво; Д. Комерційне підприємництво.
11.	Вид господарської діяльності, який підлягає ліцензуванню визначається відповідно до ...:	А. Закону України «Про власність»; Б. Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»; В. Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»; Г. Господарського Кодексу; Д. Конституції України.
12.	Які засновницькі документи підтверджують статус юридичної особи?	А. Статут підприємства; Б. Підприємницька угода; В. Свідоцтво про державну реєстрацію; Г. Установчий договір; Д. Відповіді А та Г.
13.	Зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до капіталу підприємства – це...:	А. Статутний капітал; Б. Пайовий капітал; В. Резервний капітал; Г. Неоплачений капітал; Д. Вилучений капітал.
14.	За формою власності підприємства в Україні	А. Приватні, колективні, державні; Б. Одноосібні володіння, партнерство,

	<b>класифікуються на...:</b>	корпорація; В. Спеціалізовані, універсальні, змішані; Г. Виробничі, комерційні, фінансові; Д. Індивідуальні, серійні, масові.
15.	<b>За масштабами виробництва підприємства в Україні класифікуються на...:</b>	А. Приватні, колективні, державні; Б. Одноосібні володіння, партнерство, корпорація; В. Спеціалізовані, універсальні, змішані; Г. Виробничі, комерційні, фінансові; Д. Індивідуальні, серійні, масові.
16.	<b>З погляду дії в часі підприємницькі ризики можуть бути поділені на:</b>	А. Глобальні та локальні; Б. Зовнішні та внутрішні; В. Тимчасові та постійні; Г. Систематичні та несистематичні; Д. Періодичні та постійні.
17.	<b>Підприємець виконує наступні функції:</b>	А. Ресурсну, управлінську, інноваційну, ризикову; Б. Ресурсну, інноваційну, ризикову; В. Управлінську, інноваційну, ризикову; Г. Ресурсну, управлінську, інноваційну; Д. Управлінську, інноваційну.
18.	<b>До основних функцій, що підприємець виконує ході процесу господарювання, належать наступні:</b>	А. Економічну, інноваційну, соціальну, господарську; Б. Ресурсну, господарську, особистісну, інноваційну; В. Ресурсну, управлінську, інноваційну, ризикову; Г. Виробничу, управлінську, інноваційну, ризикову; Д. Соціальну, виробничу, ризикову.
19.	<b>Специфічними функціями підприємництва є:</b>	А. Виробничо-технологічна, економічна; Б. Соціальна, економічна; В. Виробничо-технологічна, зовнішньоекономічна; Г. Виробничо-технологічна, економічна, соціальна, зовнішньоекономічна; Д. Зовнішньоекономічна.
20.	<b>Функція, яка пов'язана із забезпеченням процесу виробництва необхідними засобами та їх використанням, впровадженням новітніх</b>	А. Виробничо-технологічна; Б. Соціальна; В. Зовнішньоекономічна;

	<b>технологій, раціоналізацією виробничих процесів – це:</b>	Г. Економічна; Д. Політична.
<b>21.</b>	<b>Загальновідомі такі основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:</b>	А. Одноосібне володіння, партнерство (товариство); Б. Партнерство (товариство), корпорація; В. Одноосібне володіння, корпорація; Г. Одноосібне володіння, партнерство (товариство), корпорація; Д. Приватне володіння, колективне володіння.
<b>22.</b>	<b>Самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу) – це...:</b>	А. Концерн; Б. Асоціація; В. Підприємство; Г. Товариство; Д. Спілка.
<b>23.</b>	<b>Перевагами одноосібного володіння є:</b>	А. Відносна простота заснування та ліквідації фірми; Б. Повні самостійність, свобода і оперативність дій; В. Максимум спонукальних мотивів діяльності; Г. Конфіденційність діяльності; Д. Всі перераховані вище переваги.
<b>24.</b>	<b>Підприємства можуть об'єднуватися в:</b>	А. Корпорації, концерни; Б. Асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами; В. Консорціуми, концерни; Г. Об'єднання; Д. Спілки.
<b>25.</b>	<b>Підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку – це...:</b>	А. Господарські товариства; Б. Акціонерні товариства; В. Командитні товариства; Г. Товариства з обмеженою відповідальністю; Д. Повні товариства.
<b>26.</b>	<b>До господарських товариств належать:</b>	А. Акціонерні товариства; Б. Командитні та повні товариства; В. Товариства з обмеженою відповідальністю; Г. Товариства з додатковою відповідальністю; Д. Всі зазначені види товариств.

27.	До акціонерних товариств належать:	А. Приватні акціонерні товариства; Б. Публічні акціонерні товариства; В. Відповіді А та Б; Г. Командитні товариства; Д. Повні товариства.
28.	Товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі продажу на біржах – це...:	А. Приватне акціонерне товариство; Б. Публічне акціонерне товариство; В. Відповіді А та Б; Г. Командитне товариство; Д. Повне товариство.
29.	Товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися і продаватися на біржі – це...:	А. Приватне акціонерне товариство; Б. Публічне акціонерне товариство; В. Відповіді А та Б; Г. Командитне товариство; Д. Повне товариство.
30.	Засновниками акціонерного товариства можуть бути:	А. Фізичні особи; Б. Юридичні особи; В. Громадяни; Г. Акціонери; Д. Юридичні особи і громадяни.
31.	До основних традиційних ознак юридичної особи належать:	А. Наявність відокремленого майна; Б. Самостійна відповідальність за зобов'язаннями; В. Придбання і реалізація цивільних прав від свого імені; Г. Можливість виступати позивачем і відповідачем в суді; Д. Всі відповіді є вірними.
32.	Організаційно-правова форма, яка передбачає самостійне ведення справ, засноване на власності підприємця – це...:	А. Одноосібне володіння; Б. Партнерство (товариство); В. Корпорація; Г. Колективне володіння; Д. Приватне володіння.
33.	Організаційно-правова форма, яка передбачає домовленість декілька окремих осіб про володіння підприємством та його управління (спільна власність) – це...:	А. Одноосібне володіння; Б. Партнерство (товариство); В. Корпорація; Г. Колективне володіння; Д. Приватне володіння.
34.	Організаційно-правова форма, яка заснована на акціонерній власності – це...:	А. Одноосібне володіння; Б. Партнерство (товариство); В. Корпорація; Г. Колективне володіння; Д. Приватне володіння.
35.	Усі громадяни, які своєю працею беруть участь	А. Акціонери;



	у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством – це....:	Б. Власники; В. Наймані працівники; Г. Партнери; Д. Трудовий колектив.
36.	Основними засобами регулюючого впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання є:	А. Державне замовлення, державне завдання; Б. Ліцензування, патентування і квотування; В. Сертифікація та стандартизація; Г. Регулювання цін і тарифів; Д. Всі відповіді є вірними.
37.	Розрізняють наступні групи методів пошуку підприємницьких ідей:	А. Методи індивідуального пошуку, методи аналогії, методи активізації пошуку; Б. Методи індивідуального творчого пошуку, методи колективного пошуку, методи контрольних запитань; В. Методи індивідуального творчого пошуку, методи колективного пошуку, методи активізації пошуку; Г. Методи аналогії, методи інверсії, методи ідеалізації; Д. Методи індукції, метод дедукції.
38.	Джерелами нових підприємницьких ідей можуть бути:	А. Публікації офіційних органів влади та вчених; Б. Відгуки споживачів; В. Продукція, що випускається конкурентами і користується підвищеним попитом; Г. Науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки; Д. Всі відповіді є вірними.
39.	До методів активізації пошуку підприємницьких ідей належать:	А. Метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу; Б. Метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації; В. Метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу; Г. Метод «мозкового» штурму, метод – «конференція ідей», метод колективного блокнота; Д. Методи індукції, метод дедукції.
40.	Домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або	А. Договір; Б. Ліцензія;

	припинення цивільних прав та обов'язків – це...:	В. Патент; Г. Заява; Д. Установчий договір.
41.	Ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати прибутку або капіталу в ситуації невизначених умов здійснення його фінансової діяльності – це...:	А. Підприємницький ризик; Б. Ризик втрати майна; В. Ризик втрати часу; Г. Фінансовий ризик; Д. Економічний ризик.
42.	Рівень ефективності господарювання, при якому отриманий прибуток порівнюється з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність – це...:	А. Прибуток; Б. Витрати; В. Ліквідність; Г. Рентабельність; Д. Ділова активність.
43.	Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури – це...:	А. Неплатоспроможність; Б. Банкрутство; В. Ліквідація; Г. Реорганізація; Д. Неліквідність.
44.	Припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна – це...:	А. Неплатоспроможність; Б. Банкрутство; В. Ліквідація; Г. Реорганізація; Д. Неліквідність.
45.	Фізичні або юридичні особи, які здійснюють перепродаж товарів від свого імені та за власний рахунок – це...:	А. Дилери; Б. Дистриб'ютори; В. Комівояжери; Г. Агенти. Д. Принципали.
46.	Особа, яка проводить аукціон та пропонує товар покупцям – це...:	А. Акціонер; Б. Аукціонатор; В. Аукціоніст. Г. Аукціонер; Д. Дилер.
47.	Організаційна форма відповідно до якої все майно належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання – це...:	А. Одноосібне володіння; Б. Партнерство (товариство); В. Корпорація; Г. Концерн. Д. Асоціація.
48.	Товариство, всі учасники якого займають спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями	А. Приватне товариство; Б. Публічне товариство; В. Повне товариство;

	<b>товариства всі своїм майном – це ...:</b>	Г. Товариство з обмеженою відповідальністю; Д. Командитне товариство.
<b>49.</b>	<b>Публічне акціонерне товариство може здійснювати:</b>	А. Публічне та приватне розміщення акцій; Б. Публічне розміщення акцій; В. Приватне розміщення акцій; Г. Розміщення акцій на фондовій біржі; Д. Продаж майна.
<b>50.</b>	<b>Вищим органом акціонерного товариства є:</b>	А. Рада директорів; Б. Ревізійна комісія; В. Загальні збори; Г. Збори трудового колективу; Д. Дирекція.

## **Практичні завдання**

### **Практичне завдання №1**

Напишіть три економічних і три соціальних ефекту від існування підприємницької діяльності.

Опишіть вид діяльності, яким ви хотіли б займатися, охарактеризуйте його особливості. Поясніть, чому ви б хотіли займатися саме цим видом підприємницької діяльності.

### **Практичне завдання №2**

Згадайте реальні приклади підприємницької діяльності та обговоріть в групі мотиви, які рухають тим чи іншим підприємцем на даному етапі розвитку його бізнесу.

На якому рівні в ієрархії мотиваційних підприємницьких якостей знаходиться кожен з них?

Складіть, за результатами обговорення, піраміду ієрархії мотиваційних підприємницьких якостей

### **Практичне завдання №3**

Наведіть приклади підприємств, що функціонують в вашому місті по наступними напрямками підприємницької діяльності : виробниче; комерційне; фінансове; посередницьке; страхова діяльність.

Визначте по кожному з наведених підприємств :

- основні функції здійснення підприємницької діяльності;
- особливості результатів здійснення підприємницької діяльності (виробленого товару, наданої послуги, виконаної роботи).

#### **Практичне завдання №4**

Проведіть порівняльний аналіз діяльності індивідуального підприємця і юридичної особи з точки зору їх прав, обов'язків та міри відповідальності.

#### **Практичне завдання №5**

Існують декілька підприємств з виробництва :

- автомобілів в формі акціонерного товариства;
- ліків в формі товариства з обмеженою відповідальністю;
- канцтоварів в формі приватного підприємства;
- дитячого одягу в формі виробничого кооперативу.

Необхідно : **а)** розробити товарний знак для кожного з них; **б)** зробити опис кожного товарного знаку; **в)** скласти заявку на реєстрацію цих товарних знаків.

#### **Практичне завдання №6**

Визначте порядок формування підприємницької ідеї, виходячи з наступних його складових : ознайомлення з чинним законодавством з метою врахування правових обмежень; визначення заборонених сфер діяльності та сфер, організація бізнесу в яких пов'язана з обмеженнями (ліцензуванням, отриманням спеціального досвіду); обрання сфери підприємницької діяльності та форми бізнесу; визначення способів подолання економічних обмежень при створенні підприємства; визначення основних джерел формування власного капіталу та додаткових фінансових джерел; розробка плану заходів спрямованих на дослідження ринкової кон'юнктури; конкретизація завдань кожного етапу створення підприємства.

#### **Практичне завдання №7**

Громадянин планує організувати підприємницьку діяльність в статусі індивідуального підприємця, але, в силу відсутності досвіду в цій справі, не знає, як оформити державну реєстрацію підприємницької діяльності.

Допоможіть йому скласти план дій, вказавши які документи необхідно подати і в які терміни до місцевих органів влади для реєстрації індивідуального підприємця.

### **📖 ЛІТЕРАТУРА**

#### **📖 Література, яка використана для підготовки розділу посібника**

1. Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Ерофеев П. Ю. Организация предпринимательской деятельности : учебник. Санкт-Петербург : Гуманистика, 2004. 448 с. URL : <http://www.aup.ru/books/m498/>
2. Бусыгин А. В. Предпринимательство. Учебник. Москва : Дело, 2000. 640с. ;
3. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності : підручник. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/164-osnovi-pdprimnitsko-dyalnost-varnaly-zs.html>

4. Курс підприємництва : учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. URL :<http://www.bibliotekar.ru/biznes-39/>
5. Лапуста М. Г., Поршня А. Г., Старостин Ю. Л. Предпринимательство : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2010. 446 с.
6. Мороз О. С. Основи менеджменту : нав.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 75с.
7. Основи бізнесу : підручник / під ред. В. В. Дорофійенка, В. М. Гончарова, В.В. Воронкової. Донецьк : Купріянов В.С., 2010. 644 с.

### **📖 Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни**

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея, 2014. 304 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/pidpryemn\\_diyal\\_n.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/pidpryemn_diyal_n.pdf)
2. Виноградська А. М. Основи підприємництва. : підручник. Київ : Кондор, 2007. 544 с.
3. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
4. Ємець О. І. Основи підприємництва : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея–НВ, 2012. – 147 с. URL: <https://ktipe.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/62/2020/04/Основи-підприємництва-навчальний-посібник.pdf>
5. Збарський В. К. Основи підприємництва та бізнесу : підручник. Вінниця : Нова Книга, 2004. 464с.
6. Кельдер Т. Л. Основи бізнесу : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 102 с.
7. Кісельов А. П. Основи бізнесу : підручник. Київ : Вища школа, 1998. 191 с.
8. Ларіна Я. С., Мочерний С. В., Фомішина В. М., Чеботар С. І. Основи бізнесу : навчальний посібник. Київ : Академія, 2009. 384 с.
9. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : навчальний посібник. Київ : Академія, 2001. 280 с. ;
10. Павлов В. І. Основи підприємництва : навч. посіб. : у 3-х томах. Луцьк : Надстир'я, 1998. 375 с.
11. Основи підприємництва : підручник / під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 492 с. URL: <https://lib.ztu.edu.ua/?q=ua/publication/osnovy-pidpryemnyctva-pidruchnyk-bilyak-biryuchenko-syu-buzhymaska-ko-ta-pid-zag-red-nv>
12. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В. Підприємництво : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 228 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2427/1/Підручник.pdf>
13. Підприємницька діяльність: стратегія економічного розвитку / за ред. А. В. Чупіса. Суми : Довкілля, 2001. 338 с. URL: [https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi\\_pidp.pdf](https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi_pidp.pdf)

14.Сизоненко В. О. Підприємництво : підручник. Київ: Вікар, 2009. 438 с.

15.Стонер Джеймс Вступ у бізнес : пер.з англ. Київ : ЄУФІСМБ, 2000. 752с.

## **Розділ 2. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ, ЯК ЗАСІБ ІСНУВАННЯ БІЗНЕСУ В РИНКОВИХ УМОВАХ**

### **Тема 2.1 Сутність маркетингової діяльності, як засобу існування бізнесу. Основні поняття маркетингу**

☞ **Зміст** — Сутність поняття «маркетинг» та еволюція його розвитку. Цілі, завдання, функції і принципи здійснення маркетингової діяльності як засобу існування бізнесу. Сутність поняття «ринкова конкуренція», основні сили конкуренції та методи конкурентної боротьби. Сутність поняття «конкурентоспроможність», об'єкти ринкових відносин по яких оцінюється конкурентоспроможність та суб'єкти ринкових відносин які її оцінюють. Сутність понять «кон'юнктура ринку», «об'єм та еластичність попиту» та «обмінна цінність товару». Концепції маркетингу та їх використання в бізнесовій діяльності.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Маркетинг, Стадії розвитку маркетингу, Цілі маркетингу, Завдання маркетингу, Функції маркетингу, Принципи маркетингу, Ринкова конкуренція, Сили конкуренції, Методи конкурентної боротьби, Конкурентоспроможність, Об'єкти ринкових відносин по яких оцінюється конкурентоспроможність, Суб'єкта ринкових відносин які оцінюють конкурентоспроможність, Кон'юнктура ринку, Еластичність попиту, Обмінна цінність товару, Концепції маркетингу.

### **Основні теоретичні положення**

*Маркетинг* (від англ. *Market* — ринок, базар; *Marketing* — ринкова діяльність; діяльність, орієнтована на ринок) — вид людської діяльності, направлений на задоволення потреб за допомогою розбудови ринкових відносин. Існує дуже багато визначень маркетингу, зокрема, в спеціальній та популярній літературі *визначається як* :

- діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів;
- сукупність процесів створення, просування і надання продукту (послуги) споживачам з метою задоволення їх потреб;
- соціальний і управлінський процес задоволення потреб споживачів шляхом створення товарів, споживчих цінностей та обміну ними;
- управління взаємовідносинами з постачальниками ресурсів та споживачами результатів діяльності з вигодою для організації ;
- управлінський процес планування, ціноутворення, розповсюдження й просування ідей, товарів, послуг від виробника до споживача з метою задоволення потреб усіх суб'єктів ринку.
- діяльність, спрямована на задоволення ринкових потреб з метою отримання прибутку, тощо.

Теоретичні основи маркетингу як самостійної науки були закладені Сайресом МакКорміком (англ.*Cyrus Hall McCormick*), перші курси маркетингу

в університетах США викладали Едвард Джонс (англ. *Edward Jones*), Саймон Літман (англ. *Simon Litman*), Джордж М. Фіск (англ. *George M. Fisk*), а засновником концепції маркетингового управління та сучасної концепції маркетинг-міксу вважається Філіп Котлер (англ. *Philip Kotler*).

Зародження маркетингу пов'язано з насиченням ринку товаром й послугами в умовах перебільшення пропозиції над попитом. **Еволюція розвитку маркетингу** як науково-прикладної дисципліни включає (за Ф. Котлером) наступні 4 стадії :

- *поліпшення виробництва* — виробництво мусить бути більш мобільним, задовольняючи потреби споживачів, що постійно змінюються та більш ефективним, задовольняючи при цьому потреби його власників в умовах конкуренції, а також мережа розповсюдження результатів діяльності мусить бути максимально поширена;

- *інтенсифікації продажів* — споживачі вільні та самостійні виборі продукції (послуги) та прийнятті рішення про їх придбання, що спонукає виробника більш агресивно пропонувати, просувати та реалізовувати результати своєї діяльності;

- *управління торговельними марками* — ключовими факторами в досягненні цілей організації в умовах загострення конкурентної боротьби вважається визначення потреб і бажань споживачів цільових ринків і задоволення їх краще, ніж це роблять конкуренти за рахунок чіткої орієнтації споживачів на конкретні торговельні марки як продуктів (послуг), так і їх виробників (постачальників);

- *управління споживачами* — забезпечення індивідуального (сегментованого) підходу (відношення) до кожного споживача та їх потреб на основі діалогу та зворотного зв'язку з ними, поліпшення якості своєї продукції (послуг) та «виховання» смаків, звичок і вподобань споживачів.

➔ **Маркетинг** — це комплексна система організації виробництва й збуту, орієнтована на можливо більше повне задоволення швидко мінливих і усе більше різноманітних потреб конкретних груп покупців за допомогою ринку й одержання на цій основі стійкого прибутку й конкурентних переваг.

Маркетинг, як засіб здійснення бізнесової діяльності в ринкових умовах, можна **розглядати у трьох вимірах** :

- *маркетинг як філософія здійснення бізнесової діяльності* — філософія, яка спрямовує розвиток підприємства та мобілізує бізнес на існування в умовах ринково-економічних відносин;

- *маркетинг як набір ефективних інструментів здійснення бізнесової діяльності* — інструменти маркетингу є необхідними для функціонування підприємства в умовах високої конкуренції і дозволяють різноманітні інструменти впливу на ринкове середовище, бо основані на знанні психології споживача та закономірностей економічних процесів, тощо;

- *маркетинг як важлива частина цілісної системи управління підприємством.*

Як певний вид діяльності *маркетинг охоплює* : **а) певні сфери ринків** (товарного, грошово-фінансового, трудового, тощо, а також внутрішній і зовнішній ринки); **б) види продуктів та види діяльності**; **в) певні типи постачальників та споживачів** (кінцеві споживачі, посередники, підприємства-споживачі, тощо); **г) певні галузі підприємництва** (промисловість, сільське господарство, торгівля, будівництво, транспорт, банки, страхування, побутові послуги, спорт, культура, тощо)

Таким чином, маркетинг в умовах ринкових відносин виступає як певна філософія здійснення підприємницької діяльності та **засіб існування бізнесу**, який **змушує бізнес** функціонувати у трьох аспектах маркетингу :

- *аналітичному аспекті* — вивчення та розуміння ринків та їх сегментів;
- *активному аспекті* — вибір цільових ринків, проникнення на них та їх розширення;
- *ідеологічному аспекті* — просування власного бренду та торгівельних марок результатів діяльності на ринки.

Такий спосіб існування бізнесу передбачає в якості **мети** його функціонування **намагання постійної максимізації** :

- *споживання* покупцями товарів, які він виробляє (послуг, що надає);
- *ступеня задоволення* споживачів від товарів, які він виробляє (послуг, що надає);
- *кількості споживачів*, які купують товари, що він виробляє (послуги, які надає);
- *платіжної спроможності споживачів*, які вибирають для подальшого придбання товари, що він виробляє (послуги, які надає) та *якості* їх життя.

Саме завдяки маркетингу як засобу свого існування в ринкових умовах бізнес визначає як стратегічні так і тактичні **завдання** свого існування, а саме :

- стратегії власної поведінки на певних сегментах ринку в певні періоди часу;
- вибору, освоєння, розширення цільових ринків;
- створення нових товарів (послуг), збутових і комунікаційних маркетингових систем;
- виявлення існуючих і потенційних бажань споживачів та попиту на товар і на цій основі обґрунтування доцільності їх виробництва;
- організація НДДКР з урахуванням вимог ринку для створення нової продукції, модифікації існуючої, узгодження її споживчих властивостей з потребами ринку;
- планування й координація виробничої, збутової й фінансової діяльності ринку з урахуванням умов ринку;
- організація та вдосконалення системи й методів збуту продукції;
- реалізація маркетингової політики ціноутворення;
- здійснення заходів щодо маркетингових комунікацій;
- аналіз здійснення бізнесовою структурою маркетингової діяльності, тощо.



Досягаючи визначених цілей та розв'язуючи встановлення завдання, бізнес, з точки зору здійснення маркетингової діяльності, реалізує 4 основні блоки **функцій**, а саме :

- *аналітичні функції* — вивчення ринку, споживачів, конкурентів, товарної структури ринку, аналіз внутрішнього середовища підприємства, тощо;
- *операційно-виробничі функції* — організація виробництва нових товарів, матеріально-технічного постачання, управління якістю і конкурентоздатністю продукції, тощо;
- *збутові функції* — організація системи руху товарів, проведення цілеспрямованої товарної політики, організація сервісу, проведення цілеспрямованої політики збуту, тощо;
- *функції управління і контролю діяльності* — планування, інформаційне забезпечення, комунікаційне забезпечення управління маркетингом, моніторинг та аналіз, тощо.

Серед зазначених функцій, зокрема, можна навести такі як :

- ✓ вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення попиту на товар;
- ✓ вивчення споживача як головної дійової особи для виробника;
- ✓ планування маркетингової діяльності;
- ✓ розробка маркетингової товарної політики;
- ✓ розробка маркетингової цінової політики;
- ✓ розробка маркетингової політики розподілу;
- ✓ розробка маркетингової політики комунікації;
- ✓ управління маркетинговою діяльністю, тощо.

Здійснення бізнесовою структурою маркетингової діяльності вимагає дотримання певних **принципів**, зокрема, таких як :

• виробництво й продаж товарів (надання послуг) *повинно відповідати* :  
**а)** потребам споживачів та їх максимальному задоволенню; **б)** можливостям та потужності бізнесу з точки зору передового техніко-технологічного й організаційного рівня; **в)** ринковій ситуації, що склалася;

• *постійна присутність на цільових ринках*, особливо в періоди найбільшого попиту на продукцію (послуги) та можливої ефективної її реалізації;

• *постійне відновлення та вдосконалення* продукції, що випускається та/або послуг, які надаються;

• *єдність стратегії* існування та розвитку бізнесу й *тактики* його поведіння на ринках для швидкого реагування на коливання попиту та пропозиції.

Принципи маркетингу, як принципи ведення бізнесу в ринкових умовах формуються на основі низки **понять**, зокрема, таких як :

• *відчуття нестачі* — відчуття людиною (потенційним споживачем) браку чогось (нестаток немає предметної форми);

• *потреба* — відчуття нестачі, що набуло специфічної форми відповідно до культурного рівня та особистості людини (у двох різних споживачів однаковий нестаток може матеріалізуватися в різні потреби);

- **попит** — потреба споживача, підкріплена його бажанням її задовольнити та платоспроможністю це зробити;

- **товар** — усе, що може використовуватися для задоволення певної потреби споживача й бути запропоновано на ринку для продажу (обміну). Товар, відчутний на дотик, є *продуктом*;

- **послуга** (як і продукт, є *різновидом товару*) — будь-яка діяльність або благо, яку одна сторона може запропонувати іншій та має наступні особливості : **а)** невідчутність; **б)** неподільність; **в)** мінливість; **г)** недовговічність;

- **продаж** (обмін) — акт отримання будь-чого бажаного за будь-що інше;

- **ринок** — механізм зустрічі покупця і продавця.

*Нестаток* викликає у споживача *потребу* в певному товарі (послугі), яка формує ринковий *попит* на нього, що змушує бізнес *виготовляти* цей товар (надавати послугу) з метою подальшого *їх обміну* для задоволення власних потреб.

Здійснення маркетингової діяльності бізнесовими структурами є засобом їх існування в ринкових умовах *в наслідок* існування конкуренції та загострення конкурентної боротьби на ринку. Саме *аналіз конкуренції* дає можливість виявити ринкове положення бізнесу та конкурентоспроможність його і результатів його діяльності.

➔ **Ринкова конкуренція** — це боротьба за ринкову частку між організаціями, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби.

Дослідження динаміки процесів конкурентної боротьби на ринку та їх напрямів відбувається відносно існуючих **сил конкуренції** (за М. Портером) :

- **Конкуренція між виробниками даної галузі** — *пряма конкуренція*, рівень інтенсивності якої зростає, коли : **а)** збільшується кількість бізнесових структур-конкурентів; **б)** попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу); **в)** існують бар'єри виходу з даної галузі (тобто коли припинення діяльності в даній галузі коштує дорожче, ніж продовження конкурентної боротьби).

- **Загроза появи нових конкурентів** — виникає в тому разі, коли : **а)** відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок інших постачальників та/або нових товарів існуючих постачальників; **б)** зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

- **Економічні можливості постачальників** — полягають в економічній спроможності постачальників на ринок певних видів товарів та ресурсів змінювати обсяги їх поставки, ціни, якісні характеристики та споживчі властивості товарів.

- **Економічні можливості споживачів** — полягають в економічній спроможності споживачів вести торги з постачальниками, наполягаючи на змінах умов поставок товару, підкріплюючи ці наполягання відповідними аргументами, що може привести до зниження ціни на товар, надання дорожчих послуг. Сила споживачів як фактору конкуренції зростає, коли : **а)** товари стандартні й рівень диференціації низький; **б)** споживачів небагато й вони купують товар у великій кількості.

- **Товари-замінювачі** — їх вплив на конкуренцію здійснюється у двох основних аспектах : **а)** через ціну на товар-замінник в порівнянні з ціною на існуючий товар (як фактор конкуренції виявляється тоді, коли ціни існуючого товару перевищують певну межу, що примушує споживача звернути увагу на товар-замінник); **б)** рівень тотожності споживчих властивостей у товару - замінника та їх якість; **в)** рівень інновації товару-замінника (як фактор конкуренції виявляється в тому разі, коли виробнику товару-замінника вдається підвищити його якість настільки, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів від існуючих товарів).

Крім зазначених сил конкуренції існує **деталізація** учасників ринку, що є суб'єктами в конкурентній боротьбі в якості як *прямих*, так і *непрямих* (*опосередкованих*) конкурентів.

Зокрема, наприклад, така сила конкуренції як конкуренція між виробниками даної галузі деталізується на :

- ✓ *Внутрішньогалузеву конкуренцію* — боротьбу між товаровиробниками, що діють в одній галузі, через різний рівень техніки, організації виробництва, продуктивності та інтенсивності праці тощо на кожному з них встановлюється індивідуальний робочий час на виготовлення певного виду товару, а отже, й індивідуальна вартість виробництва.

- ✓ *Міжгалузеву конкуренцію* — конкуренцію між товаровиробниками, які діють у різних галузях , через різні умови виробництва у галузях підприємці за однакових витрат капіталу отримують неоднакову масу продукту. Отже, внаслідок міжгалузевої конкуренції єдина ринкова або суспільна вартість перетворюється на ціну виробництва, навколо якої коливаються ринкові ціни.

З іншого боку така сила конкуренції як економічні можливості постачальників деталізується на :

- ✓ *Цінову конкуренцію* — боротьбу між товаровиробниками за споживача шляхом зменшення витрат виробництва, зниження цін на товари і послуги без істотної зміни їх якості й асортименту.

- ✓ *Нецінову конкуренцію* — боротьбу між товаровиробниками за споживачів шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, що зумовлює поліпшення якості продукції, її асортименту. Крім того, для завоювання більших ринків збуту компанії продовжують строки гарантованого обслуговування, надають кредит для покупців та ін. Нецінова конкуренція повніше відображає інтереси споживачів.

До **методів конкурентної боротьби** можна передусім віднести такі як : **а)** поліпшення споживчих властивостей та якості товарів і послуг; **б)** швидке оновлення асортименту продукції; **в)** покращення дизайну та художнього оформлення товару; **г)** надання гарантій і після продажних послуг; **д)** тимчасове зниження цін, умов оплати тощо.

Водночас використовуються й такі «мирні» методи конкуренції, як, наприклад, укладення угод та договорів про поділ сфер впливу, про єдину тарифно-цінову політику, «картельні угоди», тощо.

Переважно неекономічними методами ведеться також «нечесна» конкуренція, яка, зокрема, передбачає силовий вплив, рейдерські захоплення, використання «активістів», органів влади, тощо.

У відповідності з *моделлю поведінки конкурентів* можна, зокрема, виділити такі їх групи як :

- *неквапливий конкурент* — відрізняється уповільненою реакцією або взагалі ігнорує дії противника, що пов'язано зазвичай з упевненістю в лояльності своїх споживачів, недостатністю коштів для відповідної реакції, тощо;
- *розбірливий конкурент* — реагує тільки на певні типи атак, наприклад, він моментально відповість на зміну цін у галузі, але не помітить зростання рекламних витрат;
- *агресивний конкурент* — реагує на будь-які агресивні дії з боку конкурентів та, як правило, володіє достатнім обсягом коштів для моніторингу ринку і здатний підтримувати діяльність підрозділів «швидкого реагування»;
- *непередбачуваний конкурент* — не має заздалегідь певної моделі поведінки, що не дозволяє передбачити його реакцію, так як кожен раз вибір стратегії носить суб'єктивний характер.

➔ **Конкурентоспроможність** — здатність певного об'єкта або суб'єкта ринкових відносин перевершити конкурентів у заданих умовах.

**Об'єкти** ринкових відносин, по яких визначається конкурентоспроможність, можна розбити на наступні *чотири групи* :

- *Товари /послуги* — конкурентоспроможність товару /послуги\_ споживач оцінює з точки зору повноти задоволення своїх потреб.
- *Бізнесові структури, що є виробником товарів (постачальником послуг)* — конкурентоспроможність підприємства (організацій, установ, закладів) оцінюється споживачем з точки зору їх положення на ринку.
- *Галузі та види діяльності, як сукупність бізнесових структур, що пропонують товари/послуги* — конкурентоспроможність галузі (виду діяльності) оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, підлягають задоволенню. Рівень конкурентоспроможності галузей проявиться насамперед у відмінностях в попиті на продукцію (товари, роботи, послуги) різних галузей.
- *Регіони* — конкурентоспроможність регіону\_з точки зору споживача оцінюється як рівень якості життя, який забезпечується споживачеві в цьому регіоні.

Серед *суб'єктів* ринкових відносин, які визначають конкурентоспроможність, тих чи інших об'єктів, можна виділити наступні *чотири типи* :

- *Споживачі* — оцінюють конкурентоспроможність будь-яких об'єктів з точки зору ступеня задоволення своїх потреб та рівня їх значимості (більш значимі потреби повинні бути задоволені раніше, ніж менш значимі).
- *Виробники* — оцінюють товар з точки зору суми прибутку, яку той може принести. Виробник оцінює як своїх споживачів, так і своїх конкурентів, тому

найважливішими характеристиками для нього є співвідношення ціни і якості продукції, відповідність останньої технічним, екологічним та іншим нормам і стандартам.

- *Інвестори* — оцінюють ефективність своїх вкладень (як докочаних, так і потенційних), тому найважливішими характеристиками товару з точки зору інвестора є його затребуваність та рівень рентабельності продажів (інвестора цікавлять не стільки одиничні угоди з високоприбутковими товарами, скільки масові продажі, що приносять дохід більше тієї суми, яку інвестор міг би отримати, вклавши свої кошти в інше виробництво).

- *Держава* — оцінює конкурентоспроможність товару з точки зору його затребуваності та соціальної значущості. Якщо вітчизняний товар є соціально значущим, але він коштує значно дорожче імпортного, держава може вплинути на цю ситуацію, застосувавши або субсидії і дотації вітчизняному виробнику, або квоти і митні бар'єри до закордонних постачальників.

*Аналіз конкурентоспроможності* потребує всебічної оцінки спектру можливих реакцій споживачів товарів/послуг, а також їх реагування на дії конкурентів. Очевидно, що необхідно знайти певний баланс між необхідністю аналізу всіх конкурентів, які можуть вплинути на діяльність організації і обсягом інформації, що аналізується. Надмірне збільшення числа розглянутих конкурентів призводить до того, що аналіз стає занадто громіздким - його проведення займає надто багато ресурсів і часу, а підсумкові висновки все одно не містять здебільшого отриманої таким чином інформації.

Ринкова конкуренція багато в чому визначається відповіддю на питання : **а) хто буде купувати; б) в яких обсягах; в) за якою ціною.** Тобто в залежності від *взаємодії трьох факторів* — попит, пропозиція й ціна.

➔ **Кон'юнктура ринку** — це сукупність сформованих на ринку в кожний даний момент умов, що характеризують співвідношення між пропозицією товару/послуги та попитом на нього, при яких відбувається процес купівлі-продажу цього товару/послуги.

➔ **Попит** — це обсяг потреби (запиту на придбання) фактичного або потенційного покупця певного товару/послуги за наявності у нього коштів, які призначені для цієї покупки.

Попит відображає, з одного боку, *потребу* покупця в деяких товарах або послугах, бажання придбати ці товари або послуги в певній кількості і, з іншого боку, *можливість сплатити* за покупку по цінах, що знаходяться в межах «доступного» діапазону.

Визначення показника кон'юнктури ринку не можливе без визначення *об'єму (величини)* як попиту на товар/послугу, так і їх пропозиції на відповідному сегменті ринку.

З *позицій кількісного виміру попиту* на товар/послугу, розуміється кількість даного товару, яку покупці (споживачі) *бажають, готові і мають грошову можливість придбати* за деякий період за певними цінами. Іншими словами — попит як об'ємний показник характеризує : **а) кількість товару, яку**

покупці здатні, мають намір, будуть, купувати; б) ціни по яких ці угоди відбудуться.

Величина (об'єм) попиту, відповідно до **закон попиту**, зменшується у міру збільшення ціни товару. Математично це означає, що між величиною попиту і ціною існує обернено пропорційна залежність — підвищення ціни викликає зниження величини попиту, зниження ж ціни викликає підвищення величини попиту

При цьому на об'єм (величину) попиту, *окрім ціни*, впливає і ряд інших чинників, які іноді називають *неціновими*, а саме : споживчі властивості товару, якість, споживчі смаки покупців та їх купівельна спроможність, , мода, розміри ринку, величина цін на інші товари, можливість заміщення даного товару, інфляційні очікування, тощо.

➔ **Еластичність попиту** — зміна попиту на даний товар під впливом як економічних, так і неекономічних (нецінових) чинників.

Попит може бути еластичним, якщо процентна зміна його обсягу перевищує зниження рівня цін, і нееластичним, якщо ступінь зниження цін вище приросту попиту.

- Крім ціни товару/ послуги існує їх **обмінна цінність**, яка залежить від здатності приносити *задоволення* певних конкретних запитів споживача, відбуваючи певну престижності товарно-торгівельної марки та певну емоційну окрасу угоди купівлі-продажу, яка визначається суб'єктивними мотивами.

➔ **Концепція маркетингу** — здійснення бізнесової діяльності з точки зору певної системи обґрунтованих поглядів на розбудову ринкових відносин, які ґрунтуються на необхідному оперативному інструментарію і методах ведення бізнесу з метою досягнення результатів, визначених його стратегічним планом.

Традиційно в теорії маркетингу виділяють наступні **концепції маркетингу**, які розвивалися в міру зміни економічної ситуації :

- **Виробнича концепція маркетингу** — ставить в основу збільшення обсягів виробництва існуючих асортиментів товарів. Виробнича концепція маркетингу виходить із того, що попит перевищує пропозицію. При вдосконалюванні виробництва з'являється можливість збільшити випуск товарів і знизити їхня собівартість, а значить і ціну для споживача, що у свою чергу приведе до збільшення попиту. Головною метою, на яку орієнтується менеджер, керуючий підприємством, є вдосконалювання виробництва, що сприяє збільшенню випуску продукції й практично «автоматично» веде до росту продажів, а, отже, до збільшення прибутку

- **Товарна (орієнтована на продукт) концепція маркетингу** — в основі цієї концепції лежить припущення про те, що споживач завжди доброзичливо поставиться до товару, якщо він має гарну якість і продається за помірною ціною. Акцент робиться на розробку нових моделей товарів, і модернізацію існуючих, з метою поліпшення якісних характеристик продукції. При цьому передбачається, що споживач зацікавлений у таких товарах, знає про наявність



виробів-аналогів і здійснює свій вибір шляхом порівняння якості й цін на аналогічні товари інших виробників.

- **Збутова концепція маркетингу** — концепція маркетингу, орієнтованого на продажі припускає, що споживач буде купувати будь-які товари, якщо компанія активно їх просуває. Просування зводиться до використання агресивних методів збуту, активної рекламної політики й до використання комплексу методів по стимулюванню збуту (знижки, уцінки, виставки, лотереї й т.п.). Більшу роль грає впакування, що використовується виробником для додання своєї продукції відмітних ознак від продукції конкурентів. Акцент робиться на активну збутову політику компанії. Концепція припускає, що споживача можна змусити купувати товари за допомогою різних методів продажу. При цьому передбачається, що споживач має можливість купити товар, але «не хоче» це робити.

- **Традиційна концепція маркетингу** — концепція традиційного маркетингу орієнтує бізнес на покупців результатів його діяльності. Для задоволення існуючих у покупця потреб компанія використовує кошти оперативного маркетингу – комплекс **4P** (*Product, Price, Place, Promotion*) доповнюючи їхніх меж функціональною координацією. Акцент робиться на комплексну маркетингову діяльність, спрямовану на задоволення потреб цільового ринку. Концепція припускає, що вивчаючи споживача можна виявити його існуючі незадоволені потреби й, використовуючи комплекс оперативного маркетингу, розробити й запропонувати йому такий продукт, що найкращим способом задовольняє наявні потреби.

- **Концепція соціально-етичного маркетингу** — покликана замінити традиційну концепцію маркетингу, з метою раціоналізації споживання й екологічної захищеності суспільства від небажаних процесів виробництва. Акцент робиться на комплексну маркетингову діяльність, спрямовану на задоволення потреб цільового ринку й *одночасно враховуючу соціальну й етичну потреби суспільства в цілому*. У рамках концепції соціально-відповідального маркетингу, компанія поряд з дослідженням потреб потенційних і реальних покупців, *виявляє суспільні інтереси й прагнути до їхнього задоволення*.

- **Концепція маркетингу взаємодії** — концепція маркетингу відносин, яка є затребуваної компаніями, що не можуть одержати конкурентні переваги тільки за рахунок комплексу маркетингу. У цьому випадку конкурують уже не стільки компанії виробники, скільки системи взаємодії в цілому. *Акцент робиться на комунікації*, спрямовані на встановлення довгострокових відносин з покупцями й партнерами в процесі комерційної й некомерційної взаємодії з ними. Основна ідея маркетингу взаємодії полягає в тому, що об'єктом керування маркетингом стає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем і іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Маркетинг взаємодії підвищує значимість особистості, особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більше того, він розподіляє відповідальність за прийняття рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагає участі

в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших підприємницьких одиниць, включаючи менеджерів верхньої ланки. Саме апарат керування підприємством стає відповідальним за формування й розвиток довгострокових взаємовигідних відносин у процесі взаємодії організації із клієнтами й покупцями.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «маркетинг» та еволюція його розвитку.
2. Цілі, завдання, функції і принципи здійснення маркетингової діяльності як засобу існування бізнесу.
3. Сутність поняття «ринкова конкуренція», основні сили конкуренції та методи конкурентної боротьби.
4. Сутність поняття «конкурентоспроможність», об'єкти ринкових відносин по яких оцінюється конкурентоспроможність та суб'єкти ринкових відносин які її оцінюють.
5. Сутність понять «кон'юнктура ринку», «об'єм та еластичність попиту» та «обмінна цінність товару».
6. Концепції маркетингу та їх використання в бізнесовій діяльності.

## **Тема 2.2 Маркетингове середовище, його аналіз та дослідження**

♣ **Зміст** — Маркетингова інформація та маркетингова інформаційна система. Сутність поняття «маркетингове середовище», його складові. Методи аналізу маркетингового середовища та маркетингові моделі його дослідження. Сутність поняття «маркетингове дослідження», його мета, необхідність проведення та його складові. Основні завданнями проведення маркетингових досліджень та критерії оцінки при виборі форми організації маркетингових досліджень. Технологія та методи проведення маркетингових досліджень, прогнозування в маркетинговому дослідженні. Система засобів маркетингу, маркетинг-мікс та маркетинг – менеджмент.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Маркетингова інформація, Маркетингова інформаційна система, Маркетингове середовище, Внутрішнє середовище (мікросередовище), Зовнішнє середовище (макросередовище), Методи аналізу маркетингового середовища, Маркетингові моделі дослідження, Маркетингове дослідження, Мета і складові маркетингового дослідження, Форми організації маркетингових досліджень, Технологія маркетингових досліджень, Методи та прийоми маркетингових досліджень, Система засобів маркетингу, Маркетинг-мікс, Маркетинг – менеджмент

### **📖 Основні теоретичні положення**

Існування бізнесу в ринкових умовах та управління ним не можливе без збирання, обробки, аналізу, оцінки доцільності застосування **маркетингової інформації** — *об'єктивних* (статистичні дані, результати маркетингових досліджень тощо) і *суб'єктивних* (оцінки, відчуття, думки, чутки) *відомостей*, необхідних для прийняття маркетингових управлінських рішень.

Маркетингова інформація **повинна бути** : **а)** актуальною (свіжа інформація, не застаріла); **б)** точною (відповідність реальним значенням стану справ); **в)** повною і вірогідною (мінімальна помилковість); **г)** цінною і корисною (відповідність меті, ситуації на ринку).



Особливої значимості набуває постійне інформаційне забезпечення, для чого виникає необхідність формування маркетингової інформаційної системи, роль якої полягає в наданні доступу до інформації, у своєчасному продукуванні інформації й у розподілі інформації з прийнятними витратами.

➔ **Маркетингова інформаційна система** — безперервно діюча система, що включає набір процедур і методів для регулярного збирання, аналізу та інтерпретації інформації з різних джерел і забезпечує інтегрування, підтримку й передачу менеджерам інформації у формі, придатній для прийняття рішень.

Особливої уваги заслуговують наступні чотири *основні елементи* маркетингової інформаційної системи, зокрема, наступні :

- **Система внутрішньої звітності підприємства** — дає змогу провадити моніторинг показників, які відображають фінансовий стан підприємства, рівень витрат, обсяги матеріальних запасів та інші показники внутрішньої звітності підприємства. Важлива роль надається використанню комп'ютерної мережі, а також сучасних засобів телекомунікаційного зв'язку.

- **Система збирання поточної зовнішньої маркетингової інформації** — це комплекс засобів і процедур, які застосовуються для отримання достовірної та щоденної інформації щодо маркетингового середовища. Маркетингові відомості збираються за допомогою продавців та інших польових працівників, а також акумулюються з преси, літератури, конкурентів тощо.

- **Система маркетингових досліджень** — дає змогу оперувати інформацією, отримання якої потребує проведення окремого дослідження.

**Маркетингові дослідження** — це систематичний процес постановки мети дослідження, збирання, аналізу об'єктивної ринкової інформації й розробка рекомендацій для ухвалення конкретних управлінських рішень щодо продуктової ринкової стратегії бізнесової організації.

- **Система аналізу маркетингової інформації** (аналітична система, система підтримки маркетингових рішень) — набір моделей, завдяки яким зібрана інформація може бути використана в складанні прогнозів та перевірки різних сценаріїв. Ця система охоплює всі прогресивні засоби для аналізу даних і проблемних ситуацій.

**Аналітична система** маркетингу, у свою чергу, складається із:

- ✓ **статистичного банку** — сукупність сучасних статистичних методів обробки інформації, які дають змогу визначити найважливішу інформацію, їх аналізу та узагальнення даних;

- ✓ **банку моделей** — набір математичних моделей, які допомагають представити розвиток певної ринкової ситуації та спрогнозувати результати дій підприємства (моделі створення товару; моделі системи ціноутворення; моделі каналу розподілу; моделі розробки рекламного бюджету тощо).

Елементи маркетингової інформаційної системи які забезпечують систематизацію інформації на основі *внутрішньої звітності підприємства* та *збирання поточної зовнішньої маркетингової інформації* надають характеристику **маркетингового середовища** бізнесової структури, яка

функціонує розвивається під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів.

➔ **Маркетингове середовище** — сукупність умов, які впливають на діяльність і можливості фірми підтримувати із цільовими клієнтами успішне співробітництво.

Маркетингове середовище будь-якої бізнесової структури підрозділяється на :

- **Внутрішнє середовище** — усі фактори, які здій *безпосередній вплив* на можливості бізнесу по обслуговуванню постачальників, маркетингових посередників, клієнтів і на перемогу над конкурентами. Внутрішнє середовище в цілому *контролюється керівництвом* бізнесових структур, які розробляють загальну стратегію їх діяльності.

Таким чином, *внутрішнє середовище* — це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках можливого впливу не неї з боку бізнесу. Внутрішнє середовище визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині бізнесової організації. Внутрішнє середовище, яке визначають також як **мікросередовище** бізнесу, — це є середовищем **прямого впливу** на бізнесову діяльність, до основних внутрішніх чинників якого відносять : **а)** цілі; **б)** структури; **в)** завдання; **г)** технологію; **д)** організаційні процеси; **е)** персонал.

- **Зовнішнє середовище** — представлене комплексом факторів, які здійснюють на бізнес-діяльність **опосередкований вплив** на корегування якого у бізнес-структур можливості вкрай обмежені і які необхідно враховувати. Ступінь впливу стану зовнішнього середовища, яке визначають також як **макросередовище** бізнесу, на різні бізнесові організації різна, що пов'язано з відмінностями як у сфері діяльності, так і з внутрішнім їх потенціалом.

До **факторів** зовнішнього середовища відносяться, зокрема, такі :

- ✓ **Демографічні фактори** — впливають на всі сфери життя, оскільки людина є головною діючою особою в економіці. Ріст чисельності населення сприяє, з одного боку, розширенню ринків, а з іншого боку - зростанню сумарних потреб, які важко задовольнити за допомогою наявних ресурсів, але саме це обіцяє підвищення прибутку.

- ✓ **Економічні фактори** — загальний рівень купівельної спроможності населення, що залежить від економічної ситуації в державі, її економічної та податкової політики, курсу національної валюти, тощо.

- ✓ **Природні фактори** — кліматичні та географічні чинники, наявність або дефіцит деяких видів сировини, забрудненням навколишнього середовища, стихійними лихами, тощо.

- ✓ **Науково-технічні фактори** — нові науково-технічні розробки сприяють появі на ринку нових товарів і послуг, володіння відповідною інформацією створює бізнесу певні переваги на ринку.

- ✓ **Політичні фактори** — це насамперед законодавство, що регулює підприємницьку діяльність, політичний лад країни, її стабільність і участь у міжнародних організаціях, економічне ембарго (заборона) щодо країн-

партнерів, природоохоронне законодавство, політична ізоляція, стан війни, передвиборна кампанія. тощо.

✓ *Соціально-культурні фактори* — суспільні, демографічні й релігійні традиції, особливості національної культури, мода сприяють або перешкоджають попиту на різні товари або послуги, тощо.

В арсеналі систем *аналізу маркетингового середовища* існує безліч різних **методів аналізу**, найпоширенішими серед яких є, зокрема, такі як :

- *Кореляційний аналіз* — дозволяє виявити й оцінити напрямок зв'язку між параметрами, що вивчаються.

- *Регресійний аналіз* — полягає в знаходженні найбільш підходящого рівняння, що описує залежність якоїсь величини від набору незалежних змінних.

- *Дискримінантний аналіз* — використовується для визначення ознак різниці двох і більше категорій об'єктів.

- *Факторний аналіз* — дозволяє виділити систему незалежних змінних, що лежить в основі великого набору взаємозв'язаних величин.

- *Кластерний аналіз* — дозволяє поділити групу об'єктів на декілька груп, що взаємно не перетинаються, за сукупністю якісних і кількісних характеристик. Основне використання – сегментування ринку.

- *Аналіз багатомірних сукупностей* — використовується для наочного представлення відносного положення конкуруючих товарів або марок. Об'єкти зображуються точками в багатовимірному просторі ознак, що їх характеризують, в якому відстань між точками визначається ступенем різниці між об'єктами, що презентуються.

Широке застосування під час дослідження маркетингового середовища мають **маркетингові моделі**, які використовуються також і для комунікації відділу маркетингу з іншими підрозділами бізнесової структури. Серед найбільш використовуваних для оцінки середовища маркетингових моделей можна, зокрема, зазначити наступні :

- **PEST-аналіз** або **STEP-аналіз** (акронім від англ. *Political, Economic, Social, Technological* — Політика, Економіка, Соціальна, Технологічна) — маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів впливу зовнішнього середовища на бізнес. Аналіз виконується за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, що підлягають якої є фактори макросередовища, присудком - сила їх впливу, що оцінюється в балах, ранги і інших одиницях виміру. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, яка складається в сфері виробництва і комерційної діяльності.

- **SNW-аналіз** (акронім від англ. *Strength, Neutral, Weakness* — Сила, Нейтральність, Слабкість) — це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін внутрішнього середовища бізнесової організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації в якості

нейтральної позиції найкраще фіксувати середньо ринкове стан для даної ситуації.

- **SWOT-аналіз** (акронім від англ. *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* — Сила, Слабкість, Можливості, Загрози) — метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесової організації і поділі їх на чотири категорії: сильні та слабкі сторони (відносно факторів внутрішнього середовища), можливості та загрози (стосовно чинників впливу зовнішнього середовища). Ця одна з найбільш використовуваних моделей оцінювання середовища має як певні **переваги** перед іншими (**а**) можна застосовувати як універсальний метод, в найрізноманітніших сферах економіки та управління; **б**) можна адаптувати до об'єкта дослідження будь-якого рівня; **в**) гнучкий метод з вільним вибором аналізованих елементів в залежності від поставлених цілей; **г**) можна використовувати як для оперативної оцінки, так і для стратегічного планування на тривалий період; **д**) використання не вимагає спеціальних знань і наявності вузькопрофільного освіти), так і окремі **недоліки** (**а**) показує тільки загальні чинники, а конкретні заходи для досягнення поставлених цілей треба розробляти окремо; **б**) відбувається лише перерахування чинників без виявлення основних і другорядних, без детального аналізу взаємозв'язків між ними; **в**) дає більшою мірою статичну картинку, ніж бачення розвитку в динаміці; **г**) результати представлені у вигляді якісного опису, в той час як для оцінки ситуації часто потрібні кількісні параметри; **д**) є досить суб'єктивним і надзвичайно залежить від позиції і знань того, хто його проводить).

Крім того, як моделі оцінювання маркетингового середовища використовуються такі інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу як :

- **Матриця BCG** (англ. *Boston Consulting Group matrix* — матриця Бостонської консалтингової групи), яка аналізує актуальність продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання попиту даної продукції і займаної обраної для аналізу компанією частки на ринку.

- **Мульти-факторний аналіз General Electric** — матриця зростання частка ринку, який використовується в бренд-маркетингу та управлінні продуктом, щоб допомогти компанії вирішити, які продукти слід розвивати.

- **Аналіз п'яти сил Портера** (англ. *Porter five forces analysis*) — аналіз конкуренції в галузі і вироблення стратегії бізнесу через аналіз : **а**) загрози появи продуктів-замінників; **б**) загрози появи нових гравців; **в**) ринкової влади постачальників; **г**) ринкової влади споживачів; **д**) рівня конкурентної боротьби.

Змістовний аналіз маркетингового середовища за своєю суттю фактично являє собою **дослідження ринку і відносин**, які складаються в його певному сегменті в конкретний період часу.

➔ **Маркетингове дослідження** — інтерактивний процес пошуку оптимального рішення маркетингових проблем.

Основне призначення маркетингових досліджень — забезпечення маркетингового менеджера всією інформацією, необхідною йому для

виконання своїх функціональних обов'язків у процесі управління маркетингом, а саме: аналізу, розробки маркетингових стратегій, планування, контролю й регулювання маркетингової діяльності.

**Метою проведення маркетингових досліджень** є виявлення можливостей бізнесової організації посісти конкурентні позиції на ринку, знизити ризик і ступінь невизначеності, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності.

**Необхідність проведення маркетингового дослідження** зумовлена потребою зниження ризику прийняття неправильного рішення за рахунок кращого знання й розуміння стану та динаміки факторів навколишнього середовища.

**Роль маркетингових досліджень** полягає в оцінці потреб, запитів і попиту споживачів, яка допомагає створенню програми їх задоволення, ідентифікації та визначення як проблем, так і можливостей організації здійснити та оцінити свою маркетингову діяльність.

**Комплекс заходів**, пов'язаних з маркетинговим дослідженням, включає, зокрема, такі складові, як дослідження :

- *ринку продажів* — одержання, систематизація та аналіз інформації про існуючих і потенційних споживачів, виявлення системи переваги споживачів, одержання інформації про конкурентів, тощо;
- *споживчих властивостей товару/послуги* — генерація ідей про нові продукти, дослідження різних проектів, розробка концепції нового продукту;
- *цін* — дослідження попиту за ціною, оцінка цінової конкуренції, аналіз політики конкурентного ціноутворення, прогнозування цінової політики на різних стадіях життєвого циклу продукції, тощо;
- *просування продукції* — ефективності різних засобів масової інформації, реклами, порівняльна оцінка каналів розподілу продукції, тощо;
- *доведення продукції до споживача* — оцінка каналів руху, дослідження потенціалу сервісу продукції, аналіз роботи комерційних посередників, тощо.

**Основними завданнями** проведення маркетингових досліджень є, зокрема, наступні :

- розрахувати величину попиту та пропозиції;
- встановити умови досягнення оптимального співвідношення між попитом та пропозицією;
- дослідити поведінку споживача;
- оцінити діяльність організації та її конкурентів;
- визначити конкурентоспроможність продукції й організації на ринку;
- зорієнтувати виробництво на випуск товарів, збут яких забезпечено наявними на ринку умовами, що й дає можливість організації отримати запланований прибуток;
- розробити та здійснити програму маркетингу.

**Цільова спрямованість** проведення маркетингових досліджень визначається наявністю індивідуальних проблем, які, як правило, специфічні для кожного учасника процесу.

Маркетингові дослідження *можуть проводитися* власними силами бізнесової структури та/або шляхом залучення зовнішньої спеціалізованої організації. При виборі форми організації маркетингових досліджень користуються, насамперед, наступними **критеріями оцінювання** :

- *Витрати на проведення* — критерієм оцінки витрат може служити мінімізація витрат на одиницю корисного ефекту від маркетингових досліджень.

- Володіння спеціалізованою зовнішньою організацією, залученою для проведення дослідження, необхідним *досвідом проведення маркетингових досліджень* та знання нею специфіки маркетингових проблем тієї або іншої фірми.

- *Об'єктивність і конфіденційність* результатів досліджень. Прийнято вважати, що самооцінка в більшій мері суб'єктивна, більше об'єктивним може бути погляд з боку. У той же час зберегти необхідну конфіденційність результатів маркетингових досліджень можна, обмеживши коло причетних до цих досліджень власних фахівців. За інших рівних умов імовірність витоку конфіденційної інформації вище, якщо дослідження проводяться зовнішніми організаціями.

Послідовність та процедури проведення маркетингового дослідження називають технологією маркетингових досліджень. Типовий набір процедур, що передбачає **технологія маркетингових досліджень**, включає:

- *виявлення маркетингової проблеми та формулювання проблеми у вигляді гіпотези* — правильно сформульована проблема та точно визначена мета маркетингового дослідження є запорукою успішного його проведення. Помилки, що можуть бути допущені на цьому етапі, можуть призвести до значних фінансових втрат та до проблем, що можуть виникнути внаслідок неправильно витраченого часу;

- *розробка плану проведення досліджень для перевірки гіпотези та визначення джерел інформації* — для маркетингових досліджень ринку джерела інформації для перевірки гіпотези поділяють на **а) первинні** (дані, зібрані вперше для рішення конкретної маркетингової проблеми); **б) вторинні** (дані, які вже існують і були зібрані для інших цілей). Більше коштовною є первинна інформація, тому що вона збиралася й оброблялася із задалегідь певною метою, в той час як вторинна інформація може бути використана для попередніх оцінок і служити підставою для розробки програм більше предметних досліджень. Збір і обробка даних первинної інформації - більше трудомісткий процес, він сполучений з певними витратами. Простота, доступність і дешевина вторинної інформації далеко не завжди супроводжуються вірогідністю й об'єктивністю;

- *збір і обробка натурних даних* — збирання інформації визначається в залежності від її джерела, бо Валика трудомісткість збирання первинних даних потребує ретельної попередньої підготовки і в першу чергу розробки *плану збирання первинної інформації*, в якому має бути визначено : **а)** метод

дослідження; б) принцип формування вибірки; в) знаряддя дослідження; г) спосіб зв'язку з цільовою групою.

Крім розробки плану, необхідною та визначальною умовою для успішного проведення маркетингового дослідження є чітке *визначення об'єкту вибірки інформації, її структури та об'єму*. На цьому етапі необхідно також визначитися з тим, яким *шляхом* буде відбуватися збір інформації, зокрема :

✓ *опитування* — отримання даних (відповідей респондентів на запитання) з використанням спеціальних прийомів;

✓ *спостереження* — реєстрація (запис) обставин і фактів (поведінки), що сприймаються органами чуття дослідника або механічними пристроями;

✓ *імітації* — метод, який ґрунтується на дослідженні зв'язків між різними маркетинговими змінними на відповідних математичних моделях, а не в реальних умовах;

✓ *експерименту* — дослідження, в якому визначається, як зміни одного чи декількох незалежних факторів впливають на одну або декілька (залежних) змінних, тощо.

Зібрану інформацію необхідно *систематизувати* — зазвичай це відбувається шляхом класифікації варіантів відповідей, їхньому кодуванню й поданню в зручній для аналізу формі (найчастіше у вигляді таблиці), тощо.

• ***аналіз і інтерпретація результатів*** — полягає в оцінці вже систематизованої інформації, як правило, з використанням статистичних методів. Остаточні результати аналізу нерідко подаються у формі рекомендацій, що являють собою засновані на оцінці зібраних даних пропозиції щодо дій фірми в майбутньому;

• ***подання висновків і рекомендацій*** — є завершальним етапом маркетингового дослідження й, крім подання звіту про його результати, нерідко супроводжується виступом виконавця з доповіддю перед представниками замовника (презентацією проведеного маркетингового дослідження). Зміст звіту й основні вимоги до нього попередньо можуть узгоджуватися із замовником і тому мати певну специфіку й особливості. Як правило, звіт про результати дослідження готується у двох варіантах: докладному (документований звіт технічного характеру, призначений для фахівців служби маркетингу) й скороченому (призначений для керівників фірми й містить докладний виклад основних результатів дослідження, висновків і розроблених рекомендацій).

Організація проведення маркетингових досліджень передбачає використання певних *методів та прийомів*.

Серед **методів проведення маркетингових досліджень** найбільш вживаними є :

• ***натурні*** — спрямовані на збір первинної інформації шляхом інтерв'ю, експеримент, опитування, тощо;

• ***лабораторні*** — базуються в основному на систематизації та аналізі вторинної інформації;



- **кількісні** — визначення ринкової кон'юнктури, обсягів та динаміки ринку, тощо;

- **евристичні** — засновані на знанні психології поведінки споживачів, тощо. Серед цих методів найбільше поширення має так званий **історичний метод**, що представляє собою різновид ситуаційного підходу, тобто аналіз і зіставлення даних про кон'юнктуру ринку за аналогією із ситуаціями, що мали місце в минулому.

**Методичні прийоми маркетингового дослідження** можуть бути представлені, зокрема, наступними **різновидами** :

- **загальнонаукові** — включаючи системний аналіз, програмно-цільове планування, комплексний підхід, тощо;

- **прогностичні** — проведення ділових ігор, моделювання ситуацій, використання ймовірних моделей, тощо;

- **методичні прийоми**, що запозичені з таких областей знань, як психологія, екологія, естетика, соціологія, тощо.

Окремим розділом маркетингового дослідження є **прогнозування** ситуації на ринку, його динаміки та напрямів і тенденцій розвитку. Розрізняють два **типи прогнозів** розвитку ринку :

- **Пошуковий прогноз** — відповідає на питання: що найімовірніше відбудеться за умови збереження тенденцій розвитку об'єкта . Пошуковий прогноз будується на певною шкалою (поле ) можливостей , на якій потім встановлюється ступінь імовірності прогнозованого стану об'єкта.

- **Нормативний прогноз** — являє собою визначення шляхів і термінів досягнення бажаних станів об'єкта чи явища , що приймаються в якості мети , і відповідає на питання : якими шляхами досягти бажаного. При нормативному прогнозуванні відбувається таке ж розподіл ймовірностей , але вже у зворотному порядку: від заданого стану до спостережуваних тенденціям. Нормативний прогноз є розподіл усіх опис альтернативних шляхів досягнення бажаних станів об'єкта , що включає розробку заходів щодо реалізації цих станів.

Залежно від об'єктів ринку **прогнози поділяються** на:

- **соціальні** — визначальні майбутні зміни в людині , його потребах , інтересах , соціальному статусі , здоров'я , освіті; у відносинах між соціальними групами, верствами ; визначають майбутнє стан соціальної сфери;

- **економічні** — використовуються для передбачення загального стану економіки , галузі, підприємства , змін у структурі відтворення , в ринках праці , попиті на професії , в управлінні;

- **політичні** — визначають зміни в розстановці політичних сил , у відносинах соціальних груп до партій та лідерів , в політичних орієнтаціях ; політичні прогнози використовуються для прогнозування результатів виборів та інших політичних подій ;

- **науково - технічні** — визначають динаміку продуктивних сил , відкриття та винаходи , зміну поколінь і моделей техніки , зміна технологій ;



- *екологічні* — дозволяють передбачати динаміку природних процесів, катастроф, їх наслідки, напрямки діяльності з охорони навколишнього середовища і відтворення природних ресурсів та інші.

До основних **методів прогнозування** розвитку ринку можна віднести:

- *метод екстраполяції* — це метод прогнозування на основі статистичного аналізу часових рядів, за якого обчислюють значення економічних показників (наприклад, обсягу продажу) за межами наявних фактичних даних, виходячи з припущення, що виявлена тенденція зберігатиметься й надалі;

- *метод згладжування за експонентою* — прогноз попиту, базується на середньозваженому значенні обсягу продажу за певну кількість попередніх періодів;

- *методи кореляційно-регресивного аналізу* — об'єднує наступні два методи: **а) регресивного аналізу** — визначення форми залежності та побудова прогнозу моделі, що характеризує залежність збуту від факторів, які впливають на нього; **б) кореляційного аналізу** — завдання якого полягає у визначенні щільності зв'язку між збутом продукції та зовнішніми статистично значущими факторами, які впливають на збут.

➔ **Система засобів маркетингу** — це сукупність прийомів і методів, конкретний інструментарій, який використовується бізнесом для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань.

Серед **методів маркетингу**, які є найбільш розповсюдженими можна зазначити, зокрема, такі як : **а)** аналітичні дослідження; **б)** соціологічні опитування; **в)** спостереження та нагляд; **г)** планування та прогнозування; **д)** проведення тестувань; **е)** розробка політики ціноутворення; **є)** інформаційні методи; **ж)** PR і рекламні методи; **з)** особисті продажі та консультації; **и)** впровадження програм лояльності, тощо.

Одним з широко відомих засобів маркетингу є "**комплекс маркетингу**" (відомий під назвою **маркетинг - мікс** (англ. *marketing-mix*)), який являє собою набір змінних факторів маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких бізнес використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку.

Засіб маркетинг-мікс полягає в тому, щоб сформувати *певний набір* (англ. *mix*) інструментів, які не тільки б *задовольняли потреби* потенційних клієнтів у рамках цільових ринків, але й *максимізувати ефективність* бізнесу.

В своєму класичному вигляді *комплекс маркетингу* (*маркетинг - мис*) включає 4 основних складових ("4P" акронім від англ. — *Product, Price, Place, Promotion* — *Продукт, Ціна, Місце, Просування*) :

- *Продукт* (англ. *Product*) — це набір «виробів і послуг», які бізнес пропонує цільовому ринку.

- *Ціна* (англ. *Price*) — грошова сума, що споживачі повинні сплатити для одержання товару.

- *Дистрибуція /Місце реалізації* (англ. *Place of sale*) — будь-яка діяльність, завдяки якій товар стає доступним для цільових споживачів.

- *Промування* (англ. *Promotion*) – різноманітна діяльність бізнесу по поширенню відомостей про достоїнства свого товару й переконанню цільових споживачів купувати його.

На відміну від традиційної моделі маркетинг-міксу "4P", яка включає чотири компоненти та має широке застосування у *виробничій сфері* (товарному виробництві), для *сфери послуг* більш доцільним є використання в якості засобу маркетингу *комплекс маркетингу "7P"*, який являє собою *розширену модель* маркетинг-міксу, запропоновану Блумзом та Бітнером, та включає **додаткові компоненти**, а саме :

- *Людина* (англ. *People*) — усіх осіб, які безпосередньо або опосередковано причетні до споживання послуг: споживачів, працівників відповідної компанії, керівництво компанії тощо;
- *Процеси* (англ. *Process*) — процедури та процеси, які визначають споживання послуг;
- *Фізична наявність* (англ. *Physical evidence*) — визначає здатність надати послугу, а також визначає середовище, у якому послуга надається.

➔ **Маркетинг-Менеджмент** — процес прийняття управлінських рішень в організаціях з метою задоволення потреб клієнтів у пропонованому товарі.

Маркетинг – менеджмент (англ. *marketing management*) являє собою аналіз і планування, реалізацію й контроль за проведенням різних заходів, які спрямовані на встановлення, підтримку й постійне вдосконалення обміну зі споживачами заради досягнення конкретних цілей бізнесу.

Маркетинг – менеджмент (управління маркетинговою діяльністю бізнесової структури) можна розділити на чотири **основні напрями**:

- *Аналіз існуючих та перспективних ринків* — являє собою збір і оцінку інформації про маркетингове середовище бізнесу.
- *Пошук і відбір цільових ринків.* — являє собою сегментування ринку, вибір цільових сегментів і присохлий товару або послуги на ринку.
- *Розробка комплексу маркетингу* — являє собою розробку товару та його споживчих властивостей, визначення з ціноутворенням, вибір каналів розподілу й промування певного товару або послуги на ринку.
- *Проведення маркетингових заходів* — являє собою розробку маркетингової стратегії та маркетингових політик, контроль їх реалізації.

### **? Питання для самоконтролю**

1. *Маркетингова інформація та маркетингова інформаційна система.*
2. *Сутність поняття «маркетингове середовище», його складові.*
3. *Методи аналізу маркетингового середовища та маркетингові моделі його дослідження.*
4. *Сутність поняття «маркетингове дослідження», його мета, необхідність проведення та його складові.*
5. *Основні завданнями проведення маркетингових досліджень та критерії оцінки при виборі форми організації маркетингових досліджень.*
6. *Технологія та методи проведення маркетингових досліджень, прогнозування в маркетинговому дослідженні.*
7. *Система засобів маркетингу, маркетинг-мікс та маркетинг – менеджмент.*

## **Тема 2.3 Маркетингові стратегії існування та розвитку бізнесу**

♪ **Зміст** — Сутність поняття «маркетингові стратегії», їх мета та типи. Основні фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії та порядок формування стратегічного плану. Сутність понять «STP-маркетинг», «профілювання учасників ринкових відносин» та «сегментування ринку», умови проведення сегментації ринку та критерії сегменту. Складові сегментації ринку та її види. Складові процеси вибору цільового ринку та стратегії вибору цільового ринку. Стратегії позиціонування на цільовому ринку та охоплення ринку.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Маркетингові стратегії, Мета маркетингової стратегії, Типи маркетингових стратегій, Фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії, Планування маркетингової стратегії, STP-маркетинг, Профілювання учасників ринкових відносин, Сегментування ринку, Умови проведення сегментації, Критерії характеристики сегменту ринку, Складові сегментації, Види сегментування, Складові процеси вибору цільового ринку, Стратегії вибору цільового ринку, Стратегії позиціонування бізнесу та результатів його діяльності на цільовому ринку, Стратегії охоплення ринку (масовий, концентрований та диференційований маркетинг)

### **📖 Основні теоретичні положення**

➔ **Маркетингові стратегії** — це загальні методи та засоби, використання яких забезпечує бізнесу досягнення цілей його маркетингової діяльності.

**Метою** формування маркетингових стратегій є :

- визначення конкурентних переваг, що має бізнес, його конкурентів та конкурентоспроможності як бізнесу в цілому, так і результатів його діяльності;
- проведення сегментування ринку — виділення окремих груп споживачів та регіонів, які складають клієнтську базу бізнесу;
- вибір цільових ринків — визначення цільових сегментів, на які бізнесова структура мусить орієнтуватиме свою діяльність;
- позиціонування бізнесу та результатів його діяльності на ринку — визначення місця бізнесу та результатів його діяльності серед конкурентів та тенденцій розвитку цього місця в подальшому.

Різні **типи маркетингових стратегій**, які поєднуються в певний комплекс маркетингових стратегій, створюють систему засобів маркетингу та визначають мету, завдання та напрями маркетингової діяльності бізнесу, а також мають як *вертикальну відповідність* генеральній (загально корпоративній) стратегії, так і *горизонтальну узгодженість* з іншими функціональними стратегіями, визначаються в залежності від підходів до їх формування, зокрема, наприклад :

❖ Відповідно до **комплексу маркетингу** (маркетинг-міксу), що пов'язаний з усіма напрямками ринкової діяльності бізнесу, а саме з товарами/послугами, ціноутворенням, їх розподілом та розповсюдженням, а також з їх просуванням на ринку розрізняють наступні типи маркетингові стратегії що до :

- **«товар / послуга»** — стратегія : **а)** зміни товарного портфеля та асортименту продукції (послуг); **б)** скорочення, додавання або модифікація

товарного асортименту; **в)** зміна дизайну, якості або характеристик товару / послуги; **д)** стандартизації та уніфікації товару, тощо;

- **«ціноутворення»** — стратегія : **а)** зміни цін; **б)** коливання умов та термінів оплати; **в)** умов постачань певних груп товарів на окремих сегментах ринку; **г)** "зняття вершків"; **д)** "проникнення на сегмент ринку"; **е)** "знижок та акційних заходів", тощо. В цілому *стратегічні підходи до ціноутворення* базуються або на витратах бізнесу, або на попиті на результати бізнесової діяльності, або на реакціях споживачів та конкурентів на маркетингові заходи бізнесу;

- **«розповсюдження та розподіл товарів / послуг»** — стратегія : **а)** зміни маркетингових каналів; **б)** підвищення рівня сервісу, **в)** конкуренція між учасниками маркетингових систем, тощо;

- **«просування товарів / послуг»** — стратегія : **а)** зміни організації продажів; **б)** зміни реклами; **в)** стимулювання збуту; **г)** збільшення охоплення виставкової діяльності, тощо.

❖ В залежності від **тактики здійснення бізнесом маркетингової діяльності** розрізняють, зокрема, наступні типи маркетингових стратегій :

- **захисні стратегії** — стратегії, які використовуються для того, щоб запобігти втрат існуючих покупців. До захисних стратегій належать стратегії : **а)** поліпшення іміджу (репутації) бізнесової структури та результатів її діяльності; **б)** розширення споживчих властивостей результатів функціонування бізнесу; **в)** неухильного використання зобов'язань щодо доставки товарів споживачу; **г)** зміни стилю і оформлення товару; **д)** збільшення тривалості терміну служби товару; **е)** поліпшення характеристик товару та підвищення його якості; **є)** усунення недоліків товару по скаргам покупців, тощо;

- **розвиваючі стратегії** — стратегії, які припускають розширення пропонованого покупцям асортименту товарів і послуг. До типових розвиваючих стратегій належать стратегії : **а)** розширення пропонованого асортименту товарів (розмірів, параметрів, матеріалів); **б)** збільшення обсягу послуг; **в)** збільшення додаткових властивостей товару; **г)** пошуку нових сфер використання товару; **д)** розробки нових виробів, товарів та послуг; **е)** адаптації товару до зміни економічних вимог, тощо;

- **атакуючі стратегії** — стратегії, які спрямовані на залучення нових клієнтів бізнесу. До типових атакуючих стратегій належать, зокрема, стратегії : **а)** зміни політики ціноутворення; **б)** використання нових каналів та систем розповсюдження; **в)** пошуку нових форм та можливостей розподілу; **г)** виходу на нові територіальні сегменти ринку; **д)** виходу до нових галузевих сегментів ринку, тощо.

Безумовно, вибір того чи іншого типу маркетингових стратегій та їх комбінації залежить від широкого кола чинників. Серед основних **факторів, що впливають на вибір** тієї чи іншої маркетингової стратегії, є, зокрема, такі :

- вид бізнесової діяльності та особливості галузі, в якій бізнес функціонує;
- стабільність ділового та фонового оточення бізнесової структури;
- сильні і слабкі сторони бізнесової організації та її внутрішня структура;

- характер цілей і цінностей керівництва бізнесової організації;
- рівень допустимості ризику під час здійснення маркетингової діяльності;
- досвід реалізації попередніх маркетингових стратегій;
- вплив фактору часу на результати бізнесової діяльності, тощо.

**Формування плану** розробки та реалізації тієї чи іншої маркетингової стратегії передбачає, в типовому вигляді, здійснення наступних взаємопов'язаних та послідовно виконуваних *етапів* :

- **стратегічний аналіз** — спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів у процесі вивчення різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування;

- **визначення місії та цілей** здійснення маркетингової діяльності бізнесом — приводять до розуміння того, для чого функціонує організація і чого вона прагне;

- **розроблення, вибір та оцінка певної маркетингової стратегії** — цей етап є стрижнем стратегічного планування, результатом якого є ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися організації, яке місце займати на ринку тощо;

- **складання плану реалізації маркетингової стратегії** — це набір основоположних рішень, які мають на меті досягнення відповідності розвитку середовища та ефективного пристосування до зміни середовища, вмиле використання нових шансів, що виникають, на основі накопичення і розвитку ресурсів управління;

- **розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми** — допомагає правильно встановити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль. Витрати на здійснення окремих елементів маркетингу, представлених у бюджеті, виводяться з детального маркетингового плану;

- **виконання (реалізація) маркетингової стратегії** — полягає у створенні необхідних передумов для успішної реалізації стратегії та проведення стратегічних змін в організації, що переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до втілення стратегії в життя;

- **контроль виконання і оцінка результатів та наслідків реалізації маркетингової стратегії** — забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і власне цілями, які ставить організація.

Виходячи з товаром на будь-який ринок (споживчий, індустріальний, тощо) будь-який виробник повинен розуміти, що він не може охопити усіх учасників ринку, навіть за умови наявності в нього достатньої для цього виробничої потужності. Адже покупці купують товар (отримують послуги), керуючись різними власними мотивами та певними обставинами. Крім того інші учасники ринку також впливають на ці процеси. Виходячи зі **стратегічної мети** здійснення бізнесом маркетингової діяльності, формування **стратегічної візії бізнесу** в цій діяльності концентрується на наступних **3-х складових** :

- **сегментації ринку** — процесі виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку, увага та потреби яких сконцентровані на певних групах товарів / послуг;

- **виборі цільових ринків** — процесі вибору серед сформованих сегментів ринку окремих конкретних цільових сегментів, які є найбільш сприятливими для бізнесової структури і на яких вона мусить сконцентрувати свою увагу та орієнтуватиме свою діяльність;

- **позицію ванні на цільовому сегменті ринку** — процесі визначення місця та ролі бізнесу в цілому та результатів його діяльності, зокрема, на обраному в якості цільового сегменті ринку.

Таке стратегічне бачення (візія) бізнесу відносно розбудови ринкових відносин його існування у теорії маркетингу знайшло відображення як поняття «стратегія STP –маркетингу», яке є серцевиною сучасного стратегічного маркетингу.

↪ **STP-маркетинг** — акронім (від англ. *Segmenting, Targeting, Positioning* — Сегментування, Націлювання (робити щось ціллю), Позиціонування), якій віддзеркалює стратегічний підхід бізнесу до здійснення ним маркетингової діяльності.

↪ **Сегментування ринку** — процес розділення ринку на окремі сегменти шляхом їх виявлення через *профілювання* покупців на окремі групи, які відчувають потребу в певному товарі або послугі.

↪ **Профілювання учасників ринкових відносин** — процес встановлення окремих характеристик (критеріїв), що об'єднують споживачів певних товарів / послуг та їх груп в самостійні групи.

Успішна *сегментація ринку (проведення його сегментування)* можлива лише при дотриманні певних **умов її проведення**, зокрема, таких як :

- **чітка визначеність контурів сегменту** — ключові характеристики сегменту повинні чітко відрізнятися від характеристик суміжних сегментів ринку;

- **доступність сегменту** — виділений сегмент ринку має бути доступний для збору необхідної ринкової інформації та входження на нього в подальшому;

- **величина сегменту** — сегмент ринку має бути досить великим, щоб забезпечувати доходність від діяльності на ньому бізнесової структури;

- **прозорість сегменту** — сегмент ринку має бути доступний для використання ньому ефективних методів збуту, розгортання заходів щодо просування товарів, тощо.

Сегментування ринку має враховувати **критерії характеристики визначеного сегменту**, зокрема, такі як :

- **географічні критерії сегменту** — країна, регіон, місто, величина (фізичні розміри) регіону та його географічне розташування, кліматичні умови, віддаленість від підприємства – виробника, тощо;

- *демографічні критерії сегменту* — чисельність населення та його щільність, якісні характеристики населення — вікові, статеві, освітні, розміри родини, тощо;

- *соціально - економічні критерії сегменту* — рівень загальної та професійної підготовки, зайнятість та рід занять, рівень доходів та споживання, купівельна спроможність, товарообіг, фінансовий потенціал, тощо.

- *психологічні критерії сегменту* — спосіб життя, тип особистості, риси характеру, життєва позиція, тощо;

- *поведінкові критерії сегменту* — мотиви здійснення трудової діяльності та покупок, типи покупців, прихильності до окремих торгівельних марки і брендів, відношення до підприємств, що функціонують в регіоні, тощо.

Сам **процес проведення сегментування ринку** (його *сегментація*) передбачає наступні **складові** :

- *визначення факторів сегментування* — формулювання основних критеріїв по яких здійснюється профілювання учасників ринкових відносин та розподіл ринку на певні сегменти;

- *безпосередній розподіл ринку на певні сегменти* — проведення профілювання учасників ринкових відносин та їх угруповання в певні сегменти ринку;

- *визначення місткості сегменту* — обсяг сегмента визначається через його потенційну місткість або ринковий потенціал, який характеризує *верхню межу споживчого попиту*, що очікується в даному сегменті ринку;

- *визначення прибутковості сегменту* — прибутковість сегменту означає можливість сегмента забезпечити певний рівень прибутковості від діяльності бізнесу у визначеному сегменті ринку;

- *визначення перспективності сегменту* — перспективність сегменту визначається потенційними темпами його розвитку. Якщо сегмент має достатній обсяг та прибутковість, необхідно оцінити його реальну й потенційну конкурентні структури та тенденції і перспективи їх розвитку.

Сегмент ринку, наприклад, може характеризуватися значною потенційною місткістю, але мати тенденцію до зменшення (звуження), наприклад, внаслідок наближення до стадії спаду життєвого циклу. Такий сегмент недоцільно обирати як цільовий, оскільки необхідно враховувати, що розробка й реалізація стратегії виходу на певний сегмент потребує деякого часового терміну, і якщо сегмент не є перспективним, фірма може втратити його вже в момент упровадження свого товару.

Процес сегментування ринку, залежно від характеру його проведення може мати певні **види**, а саме, зокрема :

- **макро-сегментація** — сегментування у рамках якої ринки діляться по регіонах, державам, ступеню індустріалізації, рівню економічного розвитку, тощо;

- **мікро-сегментація** — формування сегментів ринку та груп покупців в межах окремої держави, певного регіону з врахуванням детальних факторів та критеріїв сегментації;



- **сегментація вглиб** — проведення сегментування певного ринку починаючи із широкої групи покупців і надалі поетапно поглиблюючи її залежно від класифікації кінцевих покупців товару або послуги;

- **сегментація вишир** — проведення сегментування певного ринку починаючи з вузької групи покупців, надалі розширюючись залежно від сфери призначення товару або послуги;

- **попередня сегментація** — проводиться на початковому етапі маркетингових досліджень, орієнтує на вивчення максимально можливого числа ринкових сегментів;

- **остаточна сегментація** — завершальна стадія аналізу ринку, проведення якої регламентується можливостями підприємства й умовами навколишнього середовища.

Наступним, після сегментування ринку, етапом визначення стратегії маркетингової діяльності бізнесу є етап «*націлювання бізнесу*» на певний сегмент ринку та вибір цього сегменту в якості «*мішені*» для здійснення бізнесом маркетингової діяльності (англ. *Targeting*), який в теорії маркетингу визначається як **вибір цільового ринку**.

➔ **Цільовий ринок (сегмент ринку)** — той ринковий сегмент, що в процесі сегментування визнаний для бізнесу *привабливим*, на який бізнес орієнтує свою діяльність з метою забезпечення досягнення визначених для бізнесової діяльності цілей та вирішення встановлених завдань.

Процес **вибору цільового ринку (цільового сегменту ринку)** передбачає наступні **складові** :

- **визначення привабливості певних сегментів ринку** — щоб сегмент ринку, який сформовано в процесі сегментації, був обраний як привабливий, він має відповідати таким основним вимогам, як : **а)** мати достатній обсяг (*місткість*), прибутковість та перспективність; **б)** характеризуватися сприятливою конкурентною структурою; **в)** відповідати меті та ресурсам організації;

- **оцінювання привабливості сегмента ринку** — на цьому етапі оцінюються: **а)** ринкові фактори (розмір сегмента, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу й виходу із сегмента); **б)** конкурентні фактори (характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які поки що не обслуговуються конкурентами); **в)** політико-соціальні фактори; **г)** інші проблеми, які має враховувати бізнесова структура, орієнтуючись на задоволення потреб певного сегмента;

- **оцінювання можливостей бізнесу обслуговувати ринковий сегмент** — визначається наявність : **а)** фінансових ресурсів і конкурентних переваг у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до змін цін); **б)** технологічних «*know-how*», що створюють бар'єри для конкурентів, маркетингових можливостей бізнесу (відповідність характеристик цього сегмента іміджу товарів, які бізнес вже пропонує ринку); **в)** кваліфікації управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку й рівню конкурентної боротьби на ньому, тощо.



Залежно від товарно-сегментної структури загального ринку існують наступні основні **стратегії вибору цільового** :

- *стратегія одно сегментної концентрації* — передбачає вибір в якості цільового одного чітко визначеного ринкового сегменту і зосередження на ньому діяльності бізнесової структури;

- *стратегія товарної спеціалізації* — передбачає в якості цільового сегменту орієнтацію бізнесової діяльності на певних різновидах товарного асортименту, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку;

- *стратегія сегментної спеціалізації* — вибір цільового ринку зосереджує увагу та орієнтацію діяльності бізнесу на задоволення різнобічних потреб споживачів одного ринкового сегменту;

- *стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації* — полягає у виборі в якості цільових сегментів ринку у межах загального ринку, тих сегментів, які забезпечують бізнесу необхідну прибутковість та відповідність його ресурсам і можливостям без їх відповідності певній товарній або іншій сегментній ознаці;

- *стратегія повного охоплення ринку* — відтворює прагнення бізнесу задовольнити потреби загального ринку в цілому, шляхом використання альтернатив – недиференційованого або диференційованого маркетингу.

Обравши стратегію визначення цільового ринку та конкретний сегмент ринку в якості свого цільового, бізнесова структура має визначити для себе, **стратегію проникнення на нього та захоплення (закріплення й розширення) цільового ринку** за рахунок здобуття конкурентні переваги.

Складовими стратегії бізнесу відносно *проникнення та захоплення цільового ринку* для здійснення маркетингової діяльності є : **а) стратегії позиціонування** бізнесу та результатів його діяльності на цільовому ринку; **б) стратегії охоплення** цільового сегменту ринку.

➔ **Позиціонування** бізнесу та результатів його діяльності на цільовому ринку — комплекс маркетингових заходів, спрямованих на формування сприйняття споживачами даного товару/послуг відносно товарів-конкурентів за тими перевагами й зисками, які вони можуть отримати.

Тобто **позиціонування** — це визначення місця бізнесу та його товару/послуг на обраному сегменті ринку серед товарів-аналогів та конкурентів, а також проведення комплексу заходів, завдяки яким *споживачі ідентифікують* бізнес в цілому та його товари / послуги, зокрема в порівнянні з аналогами та конкурентами **за рахунок** : **а)** роботи зі свідомістю потенційних споживачів, яка дозволяє оцінити, як реально споживачі сприймають бізнес і його товари / послуги; **б)** роботи з *товарами/послугами* в напрямі дій та заходів, які необхідно вжити, щоб даний товар/послуга посіли відповідне місце серед товарів аналогів та конкурентів, з числа яких споживачі роблять свій вибір в цьому сегменті ринку.

**Основна мета стратегій позиціонування** полягає в тому, щоб виробити *прихильність* споживача до бізнесу та результатів його діяльності на цільовому

ринку через визначення їх позитивних відмінностей від аналогів та конкурентів.

Серед найбільш використовуваних **стратегій позиціонування** бізнесу та результатів його діяльності на цільовому ринку, можна зазначити, зокрема, наступні **стратегії** : **а)** позиціонування за показниками якості; **б)** позиціонування за співвідношенням "ціна – якість", яка полягає в знаходженні оптимального поєднання цих показників і доведення його до свідомості споживача; **в)** позиціонування на основі порівняння; **г)** позиціонування за сферою застосування; **д)** позиціонування за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар; **е)** позиціонування за різновидом товару/послуги, які пропонуються до продажу; **є)** позиціонування на низькій ціні; **ж)** позиціонування на сервісному обслуговуванні; **з)** позиціонування на позитивних особливостях технології; **и)** позиціонування на іміджі, тощо.

Розроблені стратегії позиціонування обов'язково мають *узгоджуватися* з комплексом маркетингових засобів бізнесу в цілому та з окремими його елементами – товарами, ціною, збутом та просуванням, тощо. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до певних проблем та навіть до ринкового провалу. Найпоширенішими **помилками** під час використання тих чи інших стратегій позиціонування є, зокрема, такі як :

- **надмірне позиціонування** — поза увагою споживача залишаються деякі важливі якості товару/ послуги, що пропонуються на певному сегменті ринку, що, в свою чергу, призводить до звуження уявлення споживачів про них;

- **недостатнє позиціонування** — споживач не виділяє нічого особливого в товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто організація не визначила місце свого товару серед аналогів;

- **змішане позиціонування** — виникає в разі частих змін стратегії позиціонування, унаслідок чого в споживача складається конфузний імідж товару та засторога до нього;

- **сумнівне позиціонування** — виникає в разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування, наслідком чого є недовіра споживача до організації, яка може призвести до створення її негативного іміджу.

Реалізація тієї чи іншої стратегії позиціонування бізнесу та результатів його діяльності на цільовому ринку для забезпечення *проникнення* бізнесу на цільовий сегмент ринку та *закріплення* на ньому й *подальшого розширення* бізнесової діяльності і його межах обов'язково мусять бути доповнені **стратегіями охоплення** цільового сегменту ринку, які поділяють на :

- **масовий(недиференційований, агрегований) маркетинг** — стратегія охоплення ринку, яка розглядає ринок як єдину однорідну цілісну сукупність споживачів. Ця стратегія базується на процесі **ринкового агрегування** — процесі, протилежному ринковій сегментації, який досліджує загальні риси, які були властиві *всім споживачам ринку*, на відміну від сегментації ринку, яка заснована на встановленні відмінностей в межах певного ринку. Така стратегія

охоплення ринку передбачає концентрацію зусиль на загальному для споживачів попиті, замість пошуку відмінностей в їх потребах. Метою маркетингових заходів такої стратегії є надання товару таких споживчих властивостей, які роблять його найпривабливішим для всіх споживачів, розширення чисельності покупців шляхом масової реклами та заходів стимулювання продажу;

- **концентрований (цільовий) маркетинг** — стратегія охоплення ринку, яка орієнтована на конкретну вузьку та специфічну групу споживачів (цільовий сегмент ринку) через спеціалізований комплекс маркетингу, спрямований на задоволення потреб саме цього сегмента. Ця стратегія охоплення ринку ефективна насамперед для невеликих чи спеціалізованих підприємств, які виробляють продукцію конкретного призначення в обмеженій кількості;

- **диференційований маркетинг** — стратегія охоплення цільового сегменту ринку, яка заснована на розподіленні (сегментації) ринку за певними ознаками та виході на певні чітко визначені цільові ринкові сегменти. Ця стратегія передбачає охоплення декількох цільових сегментів ринку й розроблення для кожного з них окремого комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), з метою зменшення рівня ризику й негативних економічних наслідків в разі невдачі на якомусь сегменті. Сутність стратегії диференційованого маркетингу полягає в тому, щоб виробляти *значну кількість різновидів товарів*, розрахованих на *різні цільові сегменти ринку*, кожен з яких має бути забезпеченим певним комплексом маркетингових засобів.

Диференційований маркетинг, порівняно зі стратегіями недиференційованого та цільового маркетингу, є найдорожчим і вимагає найбільших фінансових витрат, тому цю стратегію охоплення ринку спроможні застосувати тільки фінансово потужні бізнесові структури, які займають лідерські позиції на ринку.

Для досягнення ринкового успіху в процесі *проникнення та захоплення (закріплення й розширення) ринку* важливо, щоб бізнесова структура краще, ніж її конкуренти, задовольняла потреби обраного сегмента ринку. Водночас стратегія *STP-маркетингу* пов'язана з підвищеним рівнем ризику в разі, якщо обраний цільовий сегмент ринку, з тієї чи іншої причини, не виправдає очікувань та сподівань на нього з боку бізнесу, що вимагає більш ретельно проводити маркетингові дослідження, диверсифікувати свою діяльність та орієнтуватися на декілька ринкових сегментів, тощо.

## **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «маркетингові стратегії», їх мета та типи.
2. Основні фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії та порядок формування стратегічного плану.
3. Сутність понять «STP-маркетинг», «профілювання учасників ринкових відносин» та «сегментування ринку», умови проведення сегментації ринку та критерії сегменту.
4. Складові сегментації ринку та її види.
5. Складові процесу вибору цільового ринку та стратегії вибору цільового ринку.
6. Стратегії позиціонування на цільовому ринку та охоплення ринку.

## **Тема 2.4 Основні напрями маркетингової політики бізнесу**

**🔔 Зміст** — Сутність поняття «маркетингова товарна політика», її мета та структура, товарний асортимент та його показники, товарна пропозиція та послідовність процедур її формування. Сутність поняття «маркетингова цінова політика» та варіанти її формування, класифікація цін, маркетинговий підхід до процесу ціноутворення та його цілі. Методи ціноутворення, підходи бізнесу до використання цін, маркетингові концепції ціноутворення та методи ціноутворення. Сутність поняття «маркетингова політика розповсюдження», її мета та завдання, канали збуту, їх характеристика, учасники та функції, Управління каналами збуту, маркетингові системи збуту, оптова і роздрібна торгівля, логістика. Сутність поняття «маркетингова політика просування», її основні функції, структура комплексу просування та фактори, що впливають на неї, комунікація та інші засоби реалізації маркетингової політики просування та організація комунікаційних потоків.

**🔪 Ключові терміни і поняття** — Маркетингова товарна політика, Мета маркетингової товарної політики, Структура маркетингової товарної політики, Товарний асортимент, Показники товарного асортименту, Послідовність процедур формування товарної пропозиції, Функціонально-рольове угруповання товарів, Маркетингова цінова політика, Варіанти формування маркетингової цінової політики, Ціна на товар та її класифікація, Маркетинговий підхід до процесу ціноутворення, Цілі ціноутворення, Методи ціноутворення, Підходи бізнесу до використання цін, Маркетингові концепції ціноутворення, Маркетингова політика розповсюдження, Мета та завдання маркетингової політики розповсюдження, Канали збуту та їх учасники, Характеристика каналів збуту та їх функції, Маркетингові системи збуту, Оптова і роздрібна торгівля, Логістика, Просування, Маркетингова політика просування, Основні функції маркетингової політики просування, Структура маркетингової політики просування (комплексу просування), Фактори, що впливають на структуру комплексу просування, Комунікація, як засіб реалізації маркетингової політики просування, Формування комунікаційних потоків, Виставка-показ, Торгово-промислова виставка, Ярмарок

### **📖 Основні теоретичні положення**

Реалізація обраних маркетингових стратегій здійснюється шляхом формування та втілення в життя **маркетингової політики** бізнесової структури — певної філософії функціонування бізнесу в ринкових умовах та чітко визначеному способі (комплексі практичних заходів) за допомогою якого бізнес може досягнути своїх визначених цілей, що пов'язані з його існуванням та розвитком в умовах ринкових відносин шляхом *визначення, створення та задоволення потреб споживача, управління їх поведінкою* через маркетингові інструменти.

Виходячи з комплексу маркетингу (**маркетинг-мікс**), **загальна маркетингова політика** складається з 4-х її основних складових, а саме :

- *маркетингової товарної (продуктової) політики;*
- *маркетингової цінової політики;*
- *маркетингової політики розповсюдження;*
- *маркетингової політики просування;*

**🔑 Маркетингова товарна політика** — комплекс заходів товаровиробника або наявність у нього наперед обдуманих принципів

поведінки, у межах яких один чи декілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності організації.

Формування та втілення в життя маркетингової товарної політики вимагає дотримання наступних **умов**, а саме : **а)** наявності стратегії оперативної виробничої діяльності бізнесової структури та її маркетингової збутової складової; **б)** чіткого уявлення про існуючі та перспективні ресурси й можливості бізнесу; **в)** хорошого знання стану ринку, його характеру та тенденцій і динаміки його розвитку.

Основною **метою** маркетингової товарної політики є забезпечення збалансованої програми операційно-виробничої діяльності бізнесу, виходячи з потреб ринку, з врахуванням наявних ресурсів та можливостей бізнесу через формування товарного асортименту й управління ним.

➔ **Товарний асортимент** — вся сукупність товарів, що випускаються (послуг, що надаються) і пропонуються для їх реалізації на ринку з метою одержання доходу та/або інших вигід й переваг.

Товарний асортимент характеризується певними **показниками**, зокрема :

- *широта асортименту* — кількість асортиментних груп (типів) по кожному виді товару, що входить в товарний асортимент бізнесу;

- *вікова структура товарного асортименту* — показує співвідношення між застарілими (строк існування товарів на ринку залежить від самого товару, його споживчих властивостей, життєвого циклу, тощо) і нових товарів в асортименті;

- *відповідність пропозиції товарного асортименту попиту на нього* — порівнянність між пропонованими асортиментами й очікуваннями (потребами та запитами) цільового ринку.

Маркетингова товарна (продуктова) політика має певні **структурні елементи**, основними з яких є :

- *удосконалення існуючих товарів (послуг)*, виробництво (надання) яких є основою виробничої діяльності бізнесової організації;

- *розробка нових товарів і послуг* — процес, який забезпечує бізнесу збереження й розширення цільового ринку, а також здійснення прориву на нові сегменти ринку та отримання певних переваг над конкурентами, що дозволить збільшити доходи та забезпечити сталий розвиток в майбутньому;

- *обслуговування товару* — процес, який забезпечує сталість відповідних характеристик товарів (послуг), що вже впроваджені на ринку і користуються певним попитом споживачів шляхом посилення контролю за якістю продукції (надаваних послуг) та здійснення своєчасного інформування про необхідність їх поліпшення, забезпечення збереження характеристик товарів у процесах розподілення та продажу, посилення гарантійних зобов'язань, тощо;

- *елімінація товару* (англ. *elimination product*) — процес заміни застарілих продуктів (послуг), попит на які має тенденцію до зменшення та усунення їх з ринку з урахуванням всіх можливих результатів та наслідків;

- **пакування товару** — розробка й виробництво оболонки товару, яка забезпечує функції зберігання товару та донесення визначеної інформації до покупця (функції, придатність, термін збереження);

- **маркування товару** — це певне позначення товару (текстове, у вигляді малюнку, штрихового коду, тощо), що нанесене на упакування або безпосереднє на товар у вигляді етикеток та ярликів, які мають марочну назву товару, або більший обсяг інформації про нього (описує товар та його розміри, указує якісні показники товару, тощо), дозволяють ідентифікувати товар, враховувати при вантажно-розвантажувальних роботах, оприбутковувати або відпускати зі складу, оцінювати та переоцінювати, відпускати споживачеві, пропагувати товар, тощо.

- **товарна марка** (англ. *brand*) — комплекс понять, назв, знаків, символів, або їх комбінація які узагальнюють уявлення людей про пропонованих продавцем (групою продавців) товарів або послуг, а також їхніх відмінностей від товарів (послуг) аналогів і конкурентів, призначена для ідентифікації відповідних товарів (послуг), компаній або особистостей. Товарна марка виступає у якості : **а) товарного знаку** — визначає та ідентифікує виготовлювача або постачальника товару; **б) торговельної марки** (англ. *trademark*) — полегшує постачальникові процес обробки замовлень і відстеження можливих проблем.

Товарні марки (у вигляді товарних знаків та торговельних марок) можуть бути зареєстровані у будь-якому кольорі або колірному сполученні у вигляді : **а) словесного знаку** — назва фірми або оригінальних слів, сполучення букв, фрази або словосполучення, виконані незвичайним, що запам'ятовується шрифтом; **б) образотворчого позначення** — зображення предметів, живих істот, природних і інших об'єктів, а також фігури будь-яких форм, композиції ліній, плям, фігур на площині; **в) комбінованих позначень** — комбінації елементів різного характеру, образотворчих, словесних, об'ємних; **г) об'ємних позначень** — тривимірні об'єкти, фігури, комбінації фігур; **д) інших позначень** — звукові, світлові, тощо. Вони забезпечують юридичний захист унікальних властивостей товару, які в протилежному випадку могли б скопіювати конкуренти. Їх використання дозволяє постачальникові залучати досить вигідних покупців, прихильних марці, допомагає постачальникові сегментувати ринок, додає цінності, як споживачам, так і суспільству тому, що їхнє використання заохочує на нові розробки, стимулюючи виробників шукати нові властивості товару, які будуть захищені від підробки конкурентами, приводить до збільшення розмаїтості товарів і вибору для покупців.

➔ **Формування маркетингової товарної політики** є, в першу чергу, процесом визначення оптимальної (або близької до цього) **структури товарної пропозиції** бізнесу на його цільовому сегменті ринку з врахуванням як споживчих вимог ринку (або окремих його сегментів), так і ресурсних можливостей бізнесу для того, щоб забезпечити, з одного боку, високий рівень задоволеності споживачів, а, з іншого боку, прийнятні витрати операційної діяльності бізнесу.

Традиційною вважається наступна **послідовність процедур** формування структури товарної пропозиції :

**1. вивчення й визначення** поточних і перспективних *потреб покупців* та *способів споживання* продукції, що випускається бізнесовою структурою (послуг, що нею надаються), а також *особливостей купівельного поведіння* покупців результатів бізнесової діяльності на цільових сегментах ринку;

**2. аналіз і оцінка** товарів (послуг), *пропонованих конкурентами* на даному сегменті ринку, а також товарів (послуг), що випускаються (надаються) з точки зору *позиції споживачів* цих товарів (послуг);

**3. визначення структури товарних асортиментів**, яка передбачає основні елементи структури маркетингової товарної політики (удосконалення існуючих товарів (послуг), розробку нових товарів і послуг, елімінування певних товарних позицій), а також визначення напрямків виробничої діяльності, завдяки яким можна здійснити диверсифікованість, здатну оптимізувати структуру товарних асортиментів;

**4. аналіз пропозицій по створенню нових і вдосконалюванню існуючих** товарів (послуг) з урахуванням вимог покупців і можливостей бізнесу;

**5. розробка специфікацій** нових або вдосконалених товарів (послуг), по яких, на підставі проведеного аналізу, прийнято рішення щодо включення їх в товарний асортимент ;

**6. аналіз ресурсів і можливостей бізнесу** щодо освоєння ним розроблювальних товарних асортиментів;

**7. проведення випробувань** нових та вдосконалених товарів (послуг), що входять у запропоновані товарні асортименти;

**8. проведення тестування ринку** по запропонованій структури товарної пропозиції, в першу чергу по кожному з нових та вдосконалених товарів (послуг), що входять у запропоновані товарні асортименти;

**9. розробка рекомендацій для виробничих підрозділів** бізнесу щодо функціональних характеристик, споживчих властивостей, якості, дизайну, ціни, упакування, найменування, після продажного обслуговування, тощо.

Формуючи маркетингову товарну політику необхідно враховувати , що товарна маса на ринку **поділяється на певні угруповання** за їх функціонально – ролевим впливом на бізнесову діяльність. Наприклад, можна навести наступне функціонально - ролеве угруповання товарів :

- *товари, що виконують роль «лідерів»* — найчастіше товари ринкової новизни, які здатні привертати увагу покупців і до іншої продукції підприємства;

- *товари, що виконують роль «локомотивів»* — звичайно товари, які перебувають у стадії зрілості або насичення життєвого циклу, здатні забезпечувати затвердження фірмової марки, що, безумовно, впливає на збут і інші товари фірми;

- *товари, що виконують рольову функцію при гортання уваги (закличні товари)* — група товарів, які добре відомі покупцям і бізнесова структура



включає їх в свою товарну політику з метою привернення уваги покупців до інших товарів з основного товарного асортименту підприємства;

- *товари, що виконують роль «тактичних» товарів* — товарів, які доповнювали б наявні асортиментні групи й виконували б найрізноманітніші ролі (на різних підприємствах різні);

- *товари, що виконують роль «впроваджуваних» товарів* — до цієї групи належать товари ринкової новизни, які на самому початку їх виходу їх на ринок і потребують підтримки, бо хоча ця група товарів майже ніколи відразу ж не стає рентабельними, в подальшому може забезпечити певне місце бізнесу на ринку;

- *товари, що «йдуть з ринку»* — група товарів, які, як правило, по своєму життєвому циклу перебувають у стадії спаду й вимагають або модифікації (розвитку споживчих властивостей), або зняття з виробництва в подальшому.

➔ **Маркетингова цінова політика** — комплекс заходів, що реалізується бізнесом з метою забезпечення задоволення потреб споживачів і отримання прибутку, а також вирішення стратегічних завдань бізнесу за рахунок формування цін та знижок (доплат) на товар (послугу), а також умов його оплати.

Найбільш розповсюдженими **варіантами формування маркетингової цінової політики** є, зокрема, наступні :

- **Забезпечення процесу виживання бізнесу** (впровадження принципу «*виживання важливіше за прибуток*») — коли на ринку функціонує дуже багато виробників і панує гостра конкуренція, яка змушує бізнесові організації *встановлювати низькі ціни*, які мають покривати витрати та гарантувати хоча б просте відтворення в надії на сприятливу реакцію споживачів, що дозволить бізнесу залишитися на ринку або в певному його сегменті.

- **Максимізація поточного прибутку** (впровадження принципу «*поточні фінансові показники мають вагомніше значення, ніж довгострокові*») — здійснення оцінки попиту й витрат відносно різних рівнів цін і вибір ціни, яка *забезпечить максимум надходжень поточного прибутку* та максимум покриття витрат.

- **Завоювання лідерства за показниками якості** (впровадження принципу «*орієнтація на серйозного споживача й на тривалу перспективу*») — найвища якість створеного продукту дає підставу організації встановлювати високу ціну на свій товар (послугу).

- **Завоювання лідерства за показниками частки ринку** — отримання найбільш високих прибутків за рахунок максимально можливого зниження ціни на товар (послугу) та максимально можливого збільшення обсягів, намагаючись досягти лідерства за показниками максимальної частки ринку.

➔ **Ціна** (з точки зору маркетингу) — певна сума тих цінностей, які споживач віддає за право володіння певним товаром (послугою).

Ціни мають певну **класифікацію** в залежності від їх видів та принципів формування, зокрема :

- *за характером обслуговування товарообігу* — оптові та роздрібні ціни;



- *залежно від рівня регулювання* — вільні та регульовані (граничні, фіксовані, тощо) ціни;
- *за способом фіксації* — тверді (незмінні), рухомі (ціни, що зафіксовані на дату підписання контракту) та ковзаючи (ціни, які можуть бути переглянуті з урахуванням змін у певних умовах);
- *залежності від виду ринку* — ціна товарних аукціонів, біржові котирування, ціна торгів.

В процесі формування маркетингової цінової політики особливу увагу необхідно звернути на **маркетинговий підхід до процесу ціноутворення**, який в порівнянні з поширеним економічним підходом, має певні особливості та відмінності, зокрема, відносно послідовності етапів визначення ціни, а саме :

**1.** Визначення *попиту* на товар/послуги (обсягу, динаміка, еластичність попиту за групами товарів/послуг на конкретних ринках збуту) та *фінансових можливостей покупців*.

**2.** Визначення *можливостей продавця* задовольнити потреби ринку й споживачів, а також отримати прибуток шляхом формулювання рівня *орієнтовної ціни*, яка забезпечить покриття рівня виробничих витрат та отримання мінімального прибутку для розвитку організації.

**3.** Вибір *максимально вигідних* для організації умови реалізації товарів/послуг (найбільш вигідної ціни, яка, будучи помноженою на визначений обсяг продажу, забезпечить максимальний рівень прибутку).

**4.** *Порівняння рівня ціни* товарів/послуг та їх структури з аналогічними товарам/послугами конкурентів, з урахуванням всіх складових їх конкурентоспроможності та умов реалізації (терміну поставки, умов платежу).

**5.** Визначення можливого *діапазону ціни* (верхньої й нижньої межі) та умов його застосування, а також можливої динаміки цін, залежності ціни від стадії життєвого циклу товару/послуги.

**6.** Установлення *цінового співвідношення всього асортименту*, пов'язаних між собою товарних груп, видів товарів та їх модифікацій та цін на додаткові й допоміжні товари та аксесуари, які доповнюють основні товари.

**7.** Розробка *тактики цін* (розпродажі, декілька товарів за ціною одного та інше) та розрахунок усіх можливих варіантів *знижок-надбавок* (бонуси, сезонні, прогресивні, спеціальні та інше).

**8.** Визначення *базових умов ціни*, які враховують не тільки вартість самого товару, а й обов'язки продавця за його транспортуванням, страхуванням, подальшим обслуговуванням та інше.

Увага тому чи іншому етапу процесу ціноутворення під час формування маркетингової цінової політики залежить від **цілі ціноутворення**, яке визначаються маркетинговою стратегією й реалізуються маркетинговою політикою, зокрема, можна зазначити наступні основні цілі ціноутворення :

- *Цілі, що засновані на збуті*, які орієнтуються на високий обсяг реалізації результатів бізнесової діяльності, а також розширенні цільових сегментів ринку та збільшення частки ринку. *Причини вибору цих цілей* полягають у наступному :  
**а)** зацікавленість у збільшенні частки ринку або зростанні збуту як у

важливому кроці до контролю над ринками і до стабільних доходів; **б)** максимізація обсягу збуту (навіть при зниженні доходу з одиниці товару) для одержання більшого сукупного прибутку; **в)** великий обсяг реалізації дозволяє знизити розмір постійних витрат на одиницю товару, тощо.

- **Цілі, що засновані на прибутках** — орієнтація бізнесової діяльності зосереджується на одержанні максимального прибутку за визначений період часу. *Причинами вибору цих цілей* є намагання : **а)** одержання стабільного прибутку за ряд років замість максимізації прибутку за 1 рік; **б)** одержання віддачі від інвестицій; **в)** прискорення одержання первісного прибутку через нестачу коштів у поточному періоді й непевності в майбутньому, тощо.

- **Цілі, що засновані на існуючому становищі бізнесу на ринку**, які орієнтовані на встановлення стабільних цін та максимальне уникнення їх коливання. *Причини вибору цих цілей* полягають у : **а)** запобігання спаду в збуті, турбота про його стабільність; **б)** встановлення сприятливого клімату на ринку між учасниками руху товарів, тощо.

У практичній діяльності господарюючих суб'єктів найбільш поширене застосування знайшли такі **методи ціноутворення**, як:

- *Витратний метод* - ціна розраховується, виходячи із суми постійних і змінних витрат на одиницю продукції й запланованого прибутку з урахуванням нижнього порогу ціни.

- *На основі рівня поточних цін* - орієнтація передусім не на власні витрати, а на ситуацію на ринку та на цінову політику конкурентів.

- *На основі торгів/перемовин (договірна ціна)* - у процесі торгів/перемовин визначається ціна яка була б дещо нижчою, ніж у конкурентів, але й не опускалася нижче рівня собівартості.

- *На основі цільової норми прибутку* - ціна встановлюється таким чином, щоб можна було досягти бажаної норми прибутку на вкладений капітал з урахуванням критичного обсягу реалізації.

- *На основі відчутної цінності товару* - розрахунок робиться на певну категорію покупців, які погоджуються платити гроші не тільки за вартість товару, а й за комплекс інших послуг: доплати, пов'язані з доставкою, обслуговування тощо.

Виходячи з маркетинговий підходу до процесу ціноутворення та застосування певних методів ціноутворення, формування маркетингової цінової політики **визначається підходами бізнесу до використання цін**, наприклад : **а)** використання *цін, що базуються на витратах* — найдавніша і традиційна, одна з найчастіше застосовувана політика, яка полягає в калькулюванні цін на основі витрат, а витрати залежать від цін на ресурси, у першу чергу матеріальні і трудові. Результати такого підходу є виваженими з економічної точки зору (у випадку вибору правильної бази ціноутворення), хоча і є мало ефективними з точки зору маркетингового підходу до здійснення бізнесової діяльності; **б)** використання *диференційованих цін* — передбачає встановлення знижок або надбавок до середнього рівня цін для різних ринків та їх сегментів, а також для окремих груп споживачів (використання *пільгових*

цін); **в)** використання *дискримінаційних цін* — припускає встановлення найвищих цін в залежності від ступеня монополізації певного сегменту ринку; **г)** використання *єдиних цін* — встановлення єдиних цін для всіх споживачів на певну групу товарів (певного сегменту ринку); **д)** використання *гнучких цін* — встановлення різного рівня цін залежно від можливості покупця оплатити товар і вміння покупця змінювати умови торгівельної угоди; **е)** використання *стабільних (стандартних) цін* — продаж товарів за стабільними цінами протягом визначеного періоду часу ; **є)** використання *престижних цін* — продаж товарів за високими цінами тим сегментам ринку, що особливу увагу приділяють якості товару й товарній марці, чутливо реагують на фактор престижності і мають низьку еластичність попиту; **ж)** використання *не округлених цін* — встановлення цін нижче округлених значень, що має певний психологічний ефект; **з)** використання *цін масових закупівель* — припускає знижки під час продажу товарів у більшій, ніж звичайно, кількості й застосовується, коли необхідно збільшити споживання даних товарів, привернути увагу покупців або очистити склад від цих товарів; **и)** використання *відповідності рівня ціни певному рівню якості товару* — встановлення ціни на високому рівні, що відповідає високому рівню якості продукції й іміджевих викликам, що формуються виробником/постачальником товару (послуги) та багато інших варіантів використання підходів до ціноутворення.

Серед найбільш розповсюджених в ринковій економіці маркетингових **концепцій ціноутворення** можна зазначити, зокрема, наступні :

- **концепція удосконалення виробництва** — передбачає, що споживачі будуть купувати продукцію, яка широко поширена і доступна за ціною, а підвищення ціни має бути пов'язане з удосконаленням виробництва і підвищенням ефективності системи розподілу ресурсів, товарів і доходів;

- **концепція удосконалення товару** — означає, що споживачі вибирають товари найвищої якості з кращими експлуатаційними характеристиками, тому для збільшення ціни необхідно зосередити зусилля на вдосконалення результатів своєї діяльності;

- **концепція інтенсифікації продажів** — передбачає зосередження уваги на ви будові систем та застосуванні різних способів стимулювання покупок споживачами й продажів реалі заторами;

- **концепція цільового маркетингу** — визначає залежність процесів ціноутворення та формування маркетингової цінової політики з забезпеченням потреб цільових ринків бізнесу більш ефективними, ніж у конкурентів, механізмами, способами та інструментами;

- **концепція соціально-етичного маркетингу** — доповнює залежність процесів ціноутворення та формування маркетингової цінової політики з забезпеченням потреб цільових ринків бізнесу більш ефективними, ніж у конкурентів, механізмами, способами та інструментами умовою орієнтації на збереження та підвищення добробуту споживачів, як існуючих так і потенційних.

➔ **Маркетингова політика розповсюдження** — організація ефективного збуту виготовлених товарів (наданих послуг) через реалізацію комплексу заходів щодо планування, реалізації та контролю руху товарів/послуг від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку та/або інших вигід виробником та постачальником цих товарів/послуг.

**Метою** маркетингової політики розповсюдження є : **а)** визначення схем поставок — *прямий збут* (поставка товарів чи послуг споживачеві здійснюється безпосередньо від виробника), *опосередкований, непрямий збут* (в процесі поставки задіяні посередники) або *змішаний*; **б)** формування та організація каналів збуту; **в)** оптимізація каналів та маршрутів збуту, а також розміщення складів, що забезпечують процес поставки; **г)** прогнозування перспективних каналів та маршрутів і схем збуту.

Виходячи з мети маркетингової політики розповсюдження, її основні **завдання** полягають, зокрема, в наступному : **а)** організація роботи з наявними клієнтами та залучення нових; **б)** пошук і відбір комерційних пропозицій на поставку товару (надання послуг); **в)** організацію виконання замовлень і поставку товарів (надання послуг).

➔ **Канал збуту** — сукупність юридичних чи фізичних осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим юридичним чи фізичним особам на шляху руху товарів (послуг) від виробника до споживача, , включаючи гуртових та роздрібних торговців.

**Характеристика** того чи іншого *каналу збуту* визначається певними показниками, до основних з яких можна, зокрема, віднести наступні :

- **рівень каналу збуту** — в залежності від кількості *посередників* на кожному етапі процесу збуту (шляху "виробник – споживач"). Рівень каналу розрізняється : **а)** *канали нульового рівня* — збут відбувається без участі посередників — безпосередньо від виробника до споживача); **б)** *одно-рівневі канали* — на певному етапі процесу збуту існує один посередник між виробником і споживачем; **в)** *дворівневі канали* — на певному етапі процесу збуту між виробником і покупцем послідовно існують гуртовий та роздрібний продавці і так далі. Багаторівневі канали збуту включають на своєму шляху *канали розподілу непрямі* — переміщення товарів і послуг від виробника до споживача не прямо, а через посередника — незалежного учасника товароруку;

- **довжина каналу збуту** — кількість різних рівнів каналу збуту, включаючи канали розподілу непрямі, на усіх етапах процесу (протягом усього збутового ланцюга "виробник – споживач")

- **ширина каналу збуту** — кількість посередників, гуртових та роздрібних продавців, які функціонують як по усій довжині каналу збуту, так і на окремих етапах збутового ланцюга;

- **інтенсивність каналу збуту (структура каналу)** — обмеження або розширення послуг посередників в їх кількості та об'ємах продаж. Найбільш поширеними є наступні варіанти структурування каналу : **а)** *інтенсивний розподіл каналу* — передбачає розміщення та реалізацію товарів через

максимально можливу кількість торгових посередників; **б)** *селективний розподіл каналу* — передбачає укладання постачальником угоди з декількома, але не з усіма, посередниками, які виявляють зацікавленість до реалізації товару; **в)** *ексклюзивний розподіл каналу* — розподіл каналу на правах винятковості, який полягає в тому, що виробники надають посередникам виключне право продажу товару на певному регіональному ринку.

**Учасниками каналу збуту є :** *виробники* товару/послуги, *кінцеві споживачі* товару/послуги та *посередники*, які в залежності від того *хто саме перебирає право власності* на товар, а також *від імені кого* відбувається угода й *за рахунок чийх коштів* ця угода відбувається можна виділити наступні *типи посередників*: **а)** *посередників, які діють від свого імені та за свій рахунок (дилери)* — придбає товар за договором поставки і стає власником продукції, реалізуючи її (спеціалізується переважно на реалізації товарів тривалого користування) самостійно з наданням (сам або його партнери) сервісу; **б)** *посередників, які діють від чужого імені, але за свій рахунок (дистриб'ютори)* — отримує право збувати товари виробника на певній території у визначений термін; **в)** *посередників, які діють від свого імені, але за чужий рахунок (комісіонерів)* — самостійно укладає угоду з покупцем товару про його поставку від свого імені, але не є власником товару, а працює за рахунок виробника (*комітента*), отримуючи відсоток від суми проведеної операції або різницю між ціною, призначеною комітентом і ціною реалізації покупцю; **г)** *посередників, які діють від чужого імені і за чужий рахунок* до групи яких належать :

✓ *агент* — посередник, який представляє інтереси виробника (*принципала*) при збуті, укладаючи угоди від його імені та за його рахунок, отримуючи винагороду від постачальника на підставі *агентської угоди*;

✓ *брокер* — посередник, який домовляється про умови угоди постачання та "зводить" продавця та покупця, отримуючи винагороду на комісійній основі;

✓ *маклер* — посередник, який представляє інтереси обох сторін і займається пошуком можливостей для укладання угоди.

**Канали збуту**, що задіяні в процесі, реалізації маркетингової політики розповсюдження виконують певні **функції**, зокрема : **а)** *дослідницьку функцію* (збір, обробка, систематизація маркетингової інформації); **б)** *функцію встановлення зв'язків* зі споживачем; **в)** *функцію стимулювання збуту*; **г)** *функцію пристосування товару* (послуги) до вимог споживача; **д)** *функцію організації товароруху* (транспортування, складування, тощо); **в)** *функцію створення комунікації* між учасниками процесу збуту, яка реалізується по одному з наступних напрямів : *проштовхування* (передбачає заохочення посередників включити до свого асортименту товари конкретного виробника, створити необхідні товарні запаси, виділити в торгових залах підприємств роздрібною торгівлі найкращі місця і заохотити споживачів до купівлі саме цих товарів) або *притягання* (передбачає зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах, щоб він сам вимагав цей товар у посередника) або *комбінування* (передбачає використання обох напрямів).



Суттєвим чинником забезпечення ефективної реалізації маркетингової політики розповсюдження є ефективне **управління каналами збуту** шляхом :

- **Вибору учасників каналу** — має здійснюватися з урахуванням фінансового становища та рівня охоплення ринку, рівня організації та основних показників збуту, характеристики продукції збут якої здійснює посередник, загальної кількості товарів і виробів різних фірм, які продає посередник, його репутації серед клієнтів, наявності запасів та складських приміщень, стану управління у посередника.

- **Визначення мотивації учасників каналу** — залежить від вибору мотивів, адекватних очікуванням посередників і результативних, з огляду на визначену виробником мету. Серед таких мотивів – грошова винагорода; право на ексклюзивний збут товару на певній території; ресурсна підтримка; тісні партнерські стосунки.

- **Оцінювання та контролю діяльності учасників каналу** — здійснюється з урахуванням таких критерій, як обсяги збуту у вартісному й натуральному виразі, прибутковість, величина товарних запасів, час доставки товарів споживачам, кількість нових клієнтів, інформація про ринок, яку дистриб'ютори надають виробникові. участь у програмах стимулювання збуту, рівень обслуговування клієнтів. якість демонстрації товару у вітринах і на полицях магазинів, тощо.

- **Управління конфліктами між учасниками каналу** — базується узгодженні конфліктів між посередниками, які продають однаковий товар на одній території, що "провокує" неузгодженість у роботі учасників каналу.

Формування маркетингової політики розповсюдження базується на виборі певної маркетингової системи збуту, або їх комбінації.

До основних **маркетингових систем збуту** належать наступні :

- **Традиційна маркетингова система** — кожен рівень збутового каналу діє незалежно від інших з метою максимізації власного прибутку, залишаючи поза увагою ефективність каналу в цілому та не маючи повноважень розподіляти функції й контролювати інших.

- **Вертикальна маркетингова система** — передбачає повну або часткову координацію функцій учасників каналу збуту з метою економії на операціях і посилення впливу на ринок. При цьому *один з учасників каналу* (виробник, гуртовий або роздрібний торговець) бере на себе ініціативу щодо *координації дій* між учасниками системи, яка може приймати один з наступних різновидів цієї маркетингової системи : **а) корпоративна (інтегрована) вертикальна маркетингова система** — передбачає контроль одним власником продаж своїх товарів, і координація роботи підприємств роздрібної торгівлі за всіма стадіями виробництва й збуту; **б) адміністративна (контрольована) вертикальна маркетингова система** — не передбачає договірних зобов'язань та існує завдяки високій репутації одного з учасників системи (лідера) - одного з наймогутніших учасників системи, який отримує підтримку продавців у вигляді виділення торговельної площі, організації експорту товарів, заходів щодо стимулювання збуту; **в) договірна (контрактна) вертикальна**

*маркетингова система* — незалежні учасники каналу (виробники або посередники) підписують контракти з іншими посередниками, в яких докладно визначаються права та обов'язки учасників з метою координації функцій розподілу.

- **Горизонтальна маркетингова система** — передбачає об'єднання зусиль учасників одного рівня для спільних дій.

- **Комбінована (багатоканальна) маркетингова система** — передбачає використання кількох каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку.

Під час визначення з каналами збуту та маркетинговими системами розповсюдження товарів необхідно враховувати форму за якою здійснюється збут результатів бізнесової діяльності. Існує два основні **форми торгівлі**, а саме:

- **Оптова торгівля** — діяльність, яка пов'язана з розповсюдженням товарів з метою їх подальшого перепродажу чи комерційного використання в межах асортиментних груп або значних обсягах. Цей вид розповсюдження товарів передбачає : **а)** збирання та опрацювання інформації про ринок; **б)** формування для закупівлі товарного асортименту; **в)** відбір та формування партій поставок; **г)** складування, зберігання та транспортування товару; **д)** прийняття ризиків, пов'язаних з ушкодженням, старінням та розкраданням товару; **е)** фінансування поставок (передоплата, кредит); **є)** продаж товарів.

- **Роздрібна торгівля** — діяльність, що передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують їх для особистого вжитку. Ця форма розповсюдження товарів забезпечує : **а)** визначення потреби в товарах/послугах і формування їх асортименту; **б)** організацію поставок необхідних товарів, участь у його просуванні; **в)** своєчасну оплату вартості товару, транспортних та інших витрат; **г)** зберігання, маркування товару та визначення цін на нього; **д)** безпосередній продаж товарів покупцям і надання додаткових послуг, пов'язаних з цією діяльністю.

Розповсюдження товарів і послуг не можливе без управління **рухом товарів (товарорухом)** — фізичним пересуванням (з передачею права власності) товару або послуги від виробника до споживача, включаючи транспортування, зберігання, роботу з каналами збуту та клієнтами, організацію продажу.

➔ **Логістика** (англ. *logistics*, від. грецького "*враховувати*") — процес управління рухом матеріальних потоків, збереженням матеріалів і товарів, а також супутніми інформаційними потоками за допомогою організації каналів товароруху.

Поняття **управління матеріальним потоком** передбачає як **управління матеріалами**, яке стосується руху товарно-матеріальних цінностей у межах підприємства та пов'язаний з механізмом зниження витрат, які виникають, в основному, на етапах постачання і виробництва, так і **управління розподілом**, яке стосується розподілу готової продукції серед споживачів та пов'язаний з механізмом зниження витрат, які виникають вже в сфері збуту.

**Основні завдання логістики** під час реалізації маркетингової політики розповсюдження полягає в тому, щоб товар опинився в потрібному місці, у потрібній кількості, у потрібний час з метою одночасної максимізації рівня обслуговування клієнтів та мінімізації витрат на збут товарів. Основна увага в управлінні рухом товарів приділяється : **а)** оптимізації рівня складських запасів та транспортних маршрутів; **б)** зменшенню витрат на транспортування за рахунок оптимізації видів транспорту та ступеня його завантаження; **в)** зменшенню витрат на утримання складського господарства та підвищенню його ефективності; **г)** забезпеченню своєчасного відвантаження, швидкого та надійного постачання товару відповідного обсягу та якості; **д)** зменшенню ризиків постачання та збереження товару, тощо.

З точки зору реалізації маркетингової політики розповсюдження, логістика виконує, зокрема, такі **функції** як :

- *Розробка системи оброблення замовлень та підготовки до відправки споживачеві необхідної продукції* — передбачає перевірку платоспроможності замовника; прийняття рішення щодо продажу товару; отримання інформації про наявний запас товару; видачу замовлення для складу; оформлення рахунків замовникові та транспортування документів; облік змін запасів товару.

- *Складування та оброблення вантажів, зберігання товару* з моменту виробництва до відвантаження замовлення.

- *Управління запасами* — передбачає планування обсягів запасів (відволікання оборотних коштів) та підтримання оптимальної величини запасу.

- *Вибір методу та маршруту транспортування* — забезпечує своєчасне й без ушкоджень транспортування товару, що дозволяє зменшити витрати на транспортування й забезпечують відповідність вимогам споживачів щодо швидкості поставок, умовам зберігання товару, тощо.

Четвертий елемент комплексу маркетингу (маркетинг-мікс) – просування, також визначає відповідну маркетингову політику.

➔ **Просування** (англ. *Promotion*) — будь-яка форма повідомлень, які певна юридична чи фізична особа використовують з метою інформування, переконання, нагадування про себе, свої товари та/або послуги.

➔ **Маркетингова політика просування** — система загальних принципів, критеріїв та орієнтирів у сфері взаємовідносин між бізнесовою структурою з одного боку, та зі споживачами або іншими контактними аудиторіями з іншого, з метою досягнення стратегічних цілей бізнесу та створення відповідних умов для виконання його місії в ринковій сфері.

До **основних функцій** маркетингової політики просування належать, зокрема, такі як :

- створювання певного іміджу як бізнесової структури в цілому, так і окремим результатам її діяльності, зокрема (образу престижності, низьких цін або інноваційності для компанії, її продукції, тощо);

- інформування споживачів та контрагентів про параметри товарів/послуг, місця та умови їх постачання/отримання;

- сприяння пізнаванню нових товарів/послуг та їх популяризації;



- підтримка популярності існуючих товарів/послуг;
- зміна образу чи способу використання товарів/послуг, які втрачають свої ринкові позиції;
- створення атмосфери довіри, доброзичливості та ентузіазму серед учасників маркетингової діяльності в цілому та процесу збуту, зокрема;
- інформування споживачів про акційні маркетингові заходи, що проводяться (знижки, розпродаж, подарунки, тощо) та переконання споживачів в доцільності придбання певних товарів/послуг та їх асортиментних груп;
- роз'яснення по проблемних аспектах та відповіді на запити споживачів;
- консультування по обслуговуванню клієнтів після покупки товару, обґрунтованості цін на товари та послуги;
- завершальні заходи по угодам з розповсюдження товарів / послуг.

Виконання зазначених функцій маркетингової політики просування залежить від її *структури*, яка визначається *комплексом просування*, що формує та використовує бізнесова структура в процесі здійснення своєї маркетингової діяльності

➔ **Структура маркетингової політики просування (комплекс просування)** — певний набір засобів впливу на цільові сегменти ринку або інші контактні аудиторії з метою формування прихильного ставлення до підприємства, його цілей та завдань, товарів і/або послуг.

До **основних елементів** структури маркетингової політики просування (комплексу просування) належать, зокрема, такі як :

- **Реклама** — будь-яка форма неособистого платного *представлення* та подальше *просування* на ринку певних товарів/послуг, а також чітких ідей та проектів від імені та за рахунок їх власника, виробника або постачальника, посередника тощо. До основних характеристик реклами відносять наступні : **а)** широке охоплення аудиторії та відносна дешевизна (в розрахунку на одного одержувача рекламного продукту); **б)** можливість багаторазового використання одного та того ж рекламного продукту (повторення повідомлень, тощо); **в)** без особистісний характер спрямування; **г)** дає змогу організації найбільш наочного та ефективного представлення певних товарів та послуг та інші.

- **Зв'язки з громадськістю** (англ. *Public Relations, PR*) — комплекс дій некомерційного характеру, спрямованих на формування, підтримку або відновлення позитивного іміджу суб'єкта певного виду діяльності та/або результатів цієї діяльності через поширення про нього важливих відомостей, що мають пропагандистський та престижний характер, у різноманітних засобах інформації. Серед основних характеристик *PR* **виділяють** : **а)** високий ступінь правдоподібності; **б)** широке охоплення цільової аудиторії; **в)** ефективне представлення результатів діяльності та їх наслідків та інші.

- **Не фінансове стимулювання процесу збуту** — короткотермінові заходи для заохочення учасників процесу збуту до купівлі, одержання додаткової інформації або з метою подальшого перепродажу цих товарів. Основні характеристики не фінансового стимулювання продажу: **а)** інформативність учасників процесу збуту; **б)** привабливість споживчих властивостей

товару/послуги та умов їх придбання; **в**) запрошення та пропозиції щодо участі в процесі збуту; **г**) короткостроковий характер ефекту в зростанні продажу.

- **Особистий (персональний) продаж** — презентаційні заходи щодо товару/послуги та їх виробника/постачальника в процесі зустрічей та бесід з одним або кількома покупцями (фактичними чи потенційними) з метою укладання угоди (контракту) щодо купівлі товару. До основних характеристик особистого продажу належать : **а**) прямий та безпосередній характер встановлення відносин; **б**) особисте сприяння встановленню тісних та тривалих стосунків; **в**) оперативне реагування на реакції учасників процесу збуту; **г**) найдорожчий вид комунікації (у розрахунку на один контакт); **д**) наявність певних ускладнень в разі зміни окремих учасників процесу збуту та інші.

- **Прямий маркетинг** — вид маркетингової політики просування, який використовує засоби комунікації для прямого звернення до потенційного споживача з метою досягнення відгуку без втручання роздрібною торгівлі або персонального продажу. До основних типів та характеристики прямого маркетингу, зокрема, належать :**а**) *немасовий продаж* — повідомлення адресовані конкретній особі; **б**) *продаж, зорієнтований на конкретного споживача* — варіювання персональних умови продажу під час звернення до конкретної особи в залежності від певних обставин збуту; **в**) *оперативний продаж* — повідомлення до конкретної особи, яке в якості обставин збуту передбачає її швидке реагування; **г**) *продаж, що постійно оновлюється* — повідомлення та форми контактів між учасниками процесу збуту постійно змінюються.

Вибір тієї чи іншої структури маркетингової політики просування (співвідношення між окремими її елементами) залежить від багатьох факторів, що впливають як на маркетингову стратегію та політику бізнесової структури в цілому, так і на окремі її елементи, зокрема. Серед найбільш впливових **факторів**, що впливають на структуру комплексу просування та маркетингових комунікацій, можна віднести, зокрема, такі як : **а**) цілі маркетингу бізнесової організації; **б**) бюджет і ресурси, що передбачаються для просування; **в**) тип ринку збуту (споживчий, промисловий, ринок послуг, тощо); **г**) обрана стратегія просування : *проштовхування* (англ. *Push* — залучення до процесу збуту максимальної кількості учасників) або *притягнення* (англ. *Pull* — концентрація уваги на кінцевих споживачах); **д**) характеристика цільового сегменту ринку (розмір, географічний простір, демографічна ситуація, тощо); **е**) характеристики товару/послуги, які реалізуються (промисловий, споживчий, послуга, тощо); **є**) сезонність та особливості ціноутворення товару/послуги; **ж**) життєвий цикл товару/послуги та особливості його використання; **з**) характеристика типу ринкового охоплення (інтенсивне, вибіркоче, обмежене, тощо); **и**) вартість і різновиди джерел масової комунікації, що використовуються та інші.

Основним **засобом реалізації** маркетингової політики просування є процес організації функціонування *комунікативних зв'язків бізнесу з учасниками ринку*.

Комунікація, у найбільш широкому розумінні, являє собою процес обміну інформацією, але для суб'єктів підприємництва, що використовують комунікацію в якості засобу реалізації маркетингової політики просування, вона має більш широке трактування, що забезпечує надання відповіді на певне коло питань, зокрема : **а)** про що саме необхідно надати інформацію; **б)** якою повинна бути структура інформаційного повідомлення; **в)** яким має бути оформлення інформаційного повідомлення; **г)** від імені кого та кому необхідно спрямовувати інформаційне повідомлення, тощо.

✦ **Комунікація як засіб реалізації маркетингової політики просування** — засіб змістовного передавання інформації між її відправником і одержувачами з допомогою різноманітних форм зв'язку, що тісно пов'язаний з ринковим позиціонуванням бізнесу та результатів його діяльності, спрямований на досягнення цілей маркетингової діяльності бізнесу.

Реалізація маркетингової політики просування за допомогою використання такого засобу як комунікація передбачає формування **комунікаційних потоків** які здійснюють вплив широке коло чинників як зовнішнього, так і внутрішнього бізнесового середовища, що викликає **необхідність** :

- *виявлення цільової аудиторії* потенційних і реальних покупців товару / послуги й осіб (як юридичних, так і фізичних), що користуватимуться ними або впливатимуть на рішення щодо їх купівлі;
- *планування витрат* на проведення конкретних заходів, які пов'язані з комунікацією, виходячи з наявних ресурсів, ситуацій, що виникають, тенденцій, що намічаються на підприємстві;
- *організації реалізації комунікаційного процесу* через відповідні форми та канали зв'язку, здійснюючи пошук ключових комунікаторів, цільової аудиторії та методів впливу на неї;
- *контроль й координація взаємодії компонентів процесу комунікації*, а також дії безпосередніх учасників цього процесу;
- *формування каналів зворотного зв'язку* на підставі аналізу результатів оцінювання комплексу просування з позицій впливу на цільову аудиторію;
- *коригування перебігу подій* процесу комунікації за результатами отриманого зворотного зв'язку.

В якості найбільш вживаних засобів реалізації маркетингової політики просування прийнято відносити **інтегровані маркетингові комунікації** — засоби, що поєднують декілька елементів комплексу просування, до яких, зокрема, прийнято відносити:

- *виставку-показ* — засіб інформування зацікавлених осіб шляхом демонстрування товарів та їх комплексів, спрямованих для задоволення певних існуючих потреб в одній чи кількох галузях діяльності або потреб, що виникнуть (можуть бути задоволені) у майбутньому;
- *торгово-промислової виставку* — короточасний періодичний захід, який зазвичай проводиться в одному і тому ж місці, в рамках якого значна кількість учасників (експонентів) за допомогою певних зразків товарів (експонатів) да-

ють представницьку картину пропозицій цих товарів (однієї або кількох галузей) і намагаються інформувати кінцевих споживачів (або посередників) про свій бізнес та найбільш суттєві результати його функціонування;

- *ярмарок* — виставка зразків, яка проводиться відповідно до звичаїв тієї країни, на території якої вона відбувається, являючи собою певний захід з організації процесу реалізації товарів/послуг, який діє у визначені терміни протягом обмеженого періоду часу в одному і тому ж місці і на якій експонентам дозволяється представляти зразки своєї продукції для укладення торгових угод в національному та міжнародному масштабах.

### ? Питання для самоконтролю

1. Сутність поняття «маркетингова товарна політика», її мета та структура, товарний асортимент та його показники, товарна пропозиція та послідовність процедур її формування.

2. Сутність поняття «маркетингова цінова політика» та варіанти її формування, класифікація цін, маркетинговий підхід до процесу ціноутворення та його цілі.

3. Методи ціноутворення, підходи бізнесу до використання цін, маркетингові концепції ціноутворення та методи ціноутворення.

4. Сутність поняття «маркетингова політика розповсюдження», її мета та завдання, канали збуту, їх характеристика, учасники та функції.

5. Управління каналами збуту, маркетингові системи збуту, оптова і роздрібна торгівля, логістика.

6. Сутність поняття «маркетингова політика просування», її основні функції, структура комплексу просування та фактори, що впливають на неї, комунікація та інші засоби реалізації маркетингової політики просування та організація комунікаційних потоків.

### ✍ Тестові завдання для закріплення матеріалу

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді
1.	<b>Визначення маркетингу містить в собі всі перераховані елементи, крім:</b>	а) максимізації прибутків; б) створення собівартості; в) урахування суспільних цінностей; г) створення цільового ринку
2.	<b>Які з указаних нижче видів діяльності лежать поза сферою управління маркетингом:</b>	а) маркетингові дослідження; б) інвентарний контроль; в) складське господарство; г) планування продукту; д) жоден.
3.	<b>Які з перерахованих факторів, що впливають на прийняття рішень і є зовнішніми:</b>	а) ранг керівника; б) природа продукту; в) ціна продукту; г) нормативна законодавча база; д) фінансове становище.
4.	<b>Що з перерахованого нижче найбільшою мірою</b>	а) перевага продукту;

	<b>сприяє ринковому успіху продукту:</b>	б) маркетингові переваги; в) ефективна реклама; г) усі фактори; д) жоден із них.
<b>5.</b>	<b>Маркетинг містить в собі всі елементи, крім:</b> :	а) урахування потреб споживачів; б) урахування потреб постачальників; в) урахування потреб ринку; г) урахування потреб продавців; д) усі фактори
<b>6.</b>	<b>Яке із тверджень відносно ринкової сегментації є вірним:</b>	а) рішення зайняти відповідний сегмент ринку для промислової фірми означає значне довгострокове вкладення коштів у виробництво; б) при оцінюванні альтернативних основ сегментації маркетолог намагається визначити передумови розбіжностей у поведінці покупців; в) рішення про вибір сегмента набагато легше прийняти на промисловому ринку, ніж на ринку кінцевих споживачів; г) усе вищеперераховане; д) пункти (а) і (б).
<b>7.</b>	<b>Сегментація ринку:</b>	а) є більш корисною для маркетологів, які вивчають споживчі товари, ніж для маркетологів, які вивчають промисловий ринок; б) не має великого значення для маркетологів у промисловій сфері, націленій на державний сектор; в) важка при застосуванні на промисловому ринку, оскільки більшість рішень про купівлю приймаються групами, а не індивідами; г) корисна як для промислового ринку, так і для споживчого; д) неприйнятна для фірм із незначною часткою ринку.
<b>8.</b>	<b>Найбільший можливий рівень попиту на ринку, який виробник може досягнути у наступному році, визначається поняттям:</b>	а) потенційного продажу; б) прогнозованого продажу; в) зміни ринкового середовища; г) потенціалу ринку; д) відносного потенційного продажу.
<b>9.</b>	<b>Найбільш ймовірний рівень ринкового попиту, який може бути досягнутий виробником у</b>	а) потенційними продажами; б) прогнозованими продажами;

	<b>певній галузі промисловості за певний проміжок часу, визначається:</b>	в) ринковим потенціалом; г) прогнозованими змінами ринкового середовища; д) абсолютними потенційними продажами.
<b>10.</b>	<b>Очікуваний рівень продажу, якого промислова фірма може дійсно досягнути, зумовлений певним рівнем і типом маркетингу, а також створеними ринковими умовами, і ґрунтується:</b>	а) на прогнозованому ринковому потенціалі; б) на прогнозованих продажах; в) на прогнозі потенційних продажів; г) на прогнозі змін ринкового середовища; д) пункти (а) і (в).
<b>11.</b>	<b>Потенціал ринку є:</b>	а) очікуваним рівнем продажу, якого промислова фірма може дійсно досягнути, зумовленим певним рівнем і типом маркетингу, а також створеними ринковими умовами; б) максимальною чисткою продажу кожного специфічного товару, якої окрема компанія очікує досягнути; в) найбільш ймовірним рівнем ринкового попиту, який може бути досягнутий виробником у певній галузі промисловості за певний проміжок часу; г) прогнозуванням виробничих потужностей; д) нічим із вищеперерахованого.
<b>12.</b>	<b>Потенціал продажі є:</b>	а) очікуваним рівнем продажу, якого промислова фірма може дійсно досягнути, зумовленим певним рівнем і типом маркетингу, а також створеними ринковими умовами; б) максимальною чисткою продажу кожного специфічного товару, якої окрема компанія очікує досягнути; в) найбільш ймовірним рівнем ринкового попиту, який може бути досягнутий виробником у певній галузі промисловості за певний проміжок часу; г) прогнозуванням виробничих потужностей; д) нічим із вищеперерахованого.
<b>13.</b>	<b>Який показник визначає максимальну частку продажу кожного специфічного товару, якої компанія очікує досягнути:</b>	а) потенційні продажі; б) прогнозовані продажі; в) потенціал ринку; г) потенціал ринкового середовища;

		д) відносний потенціал.
14.	<b>З погляду перспективності вартість товару на ринку є:</b>	а) ціною продавця; б) ціною продавця + витрати на оформлення замовлення; в) ціною продавця + витрати на транспортування, встановлення, оформлення замовлення + складські витрати; г) ціною продавця з урахуванням кількісних знижок, які можуть бути надані.
15.	<b>. Яке із поданих тверджень відносно ціноутворення на промисловому ринку є найточнішим:</b>	а) постачальнику з найнижчою ціною гарантується успіх на промисловому ринку; б) різні сегменти промислового ринку однаково реагують на зміни ціни на промислові товари; в) покупці на промисловому ринку дуже чутливі до ціни при купівлі промислового обладнання; г) покупці на промисловому ринку можуть зіткнутися з тим, що, купуючи товар за найнижчою ціною, вони можуть понести найбільші витрати у майбутньому.
16.	<b>Метод визначення загальної вартості покупки з урахуванням строку використання товару базується на:</b>	а) затратах на підтримку товару на період життєвого циклу; б) життєвому циклі продукту; в) прогнозованій вартості; г) вартості циклу використання; д) вартості одиниці товару.
17.	<b>Покупець на промисловому ринку, ґрунтуючись на витратах на підтримку товару на період життєвого циклу, при купівлі розливного обладнання буде спиратися на:</b>	а) витрати на утримання обладнання; б) енергетичні витрати; в) витрати на обслуговування обладнання; г) усе вищепераховане; д) пункти (а) і (в).
18.	<b>Залежність ціни від попиту:</b>	а) різна для різних видів цін; б) змінюється на різних ринкових сегментах; в) порівняно легко визначається на промисловому ринку; г) усе вищепераховане; д) пункти (а) і (б).
19.	<b>Якщо ціна товару знижується і попит не залежить від ціни, маркетологи стикаються з</b>	а) дещо підвищиться; б) різко підвищиться;

	<b>тим, що річний прибуток:</b>	в) не зміниться; г) зменшиться.
20.	<b>Для того щоб краще зрозуміти поведінку організації в процесі закупки, потрібно базуватися:</b>	а) на самому процесі закупки або на його результатах; б) на прийнятті рішення на основі аналізу перспективності закупки; в) на ретельному аналізі ролі менеджера по закупках у процесі прийняття рішення; г) на концентрації уваги на виконавцях, які здійснюють закупку, а також беруть участь у прийнятті рішення; д) на вирішальній ролі керівництва у здійсненні процесу закупки.
21.	<b>Позитивно чи негативно вплинуть на стан харчової промисловості наступні демографічні зміни:</b>	а) збільшення частки людей похилого віку; б) збільшення кількості працюючих жінок; в) збільшення кількості випускників шкіл та вузів; г) зростання кількості малочисельних сімей.
22.	<b>У яких сферах найчастіше застосовується стратегія масового маркетингу:</b>	а) виробництво і збут лижних черевиків; б) виробництво і збут цукру; в) виробництво і збут сорочок для чоловіків; г) виробництво і збут персональних комп'ютерів; д) виробництво і збут багажних сумок.
23.	<b>Який із термінів найточніше визначає суть концепції позиціонування:</b>	а) імідж; б) дизайн; в) розподіл; г) цілі; д) система переміщення
24.	<b>Референтні групи, які впливають на процес прийняття рішень про покупку, відображають тенденції:</b>	а) до конформізму; б) до підсилення купівельного мотиву; в) до збільшення вільного часу; г) до досягнення зручності; д) до поліпшення використання кредиту.
25.	<b>Яка стадія життєвого циклу товару найбільш ризикована і дорога:</b>	а) впровадження; б) зростання; в) зрілість;



		г) спад.
26.	<b>Першим етапом встановлення ціни є:</b>	а) визначення цілі і прийняття тієї чи іншої ціни; б) визначення попиту; в) визначення бажаної частки ринку; г) визначення стратегії ціни; д) аналіз витрат.
27.	<b>Які із зазначених нижче визначень краще відображають суть маркетингової стратегії:</b>	а) розв'язання проблем і прийняття рішень; б) збільшення обсягів реалізації товарів і поліпшення управління; в) підвищення якості продукції і зниження цін; г) орієнтація на споживача і прибутковий продаж; д) низькі ціни і поліпшення обслуговування.
28.	<b>Які з перерахованих факторів не є елементами впливу політико-правового середовища на маркетинг:</b>	а) соціальне законодавство; б) фінансова політика; в) податкова політика; г) державне регулювання економіки; д) наявність конкуренції.
29.	<b>Пере позиціонування товару необхідне:</b>	а) у разі підвищення інтенсивності конкуренції; б) у разі досягнення продуктом стадії спаду; в) у період впровадження товару; г) для кращого визнавання товару на полицях магазинів.
30.	<b>Зміна розміру і якості упаковки залежить від того:</b>	а) коли люди купують; б) хто купує; в) хто приймає рішення про покупку; г) де приймається рішення про покупку.
31.	<b>Використання упаковки може призводити до таких негативних наслідків:</b>	а) виснажуються природні ресурси; б) відбувається зростання цін; в) не справджуються сподівання; г) завдається шкода здоров'ю; д) всі фактори
32.	<b>На прийняття рішення про закупку нового комп'ютера може вплинути:</b>	а) поломка комп'ютера, який придбано раніше; б) нові можливості бухгалтерської системи комп'ютера; в) презентація фірми ІВМ; г) тільки (а) і (б);

		д) усе перераховане.
33.	<b>Яка із ситуації не відтворює стратегію «збирання вершків»:</b>	а) використовується на останній стадії життєвого циклу товару; б) ефективно сегментує ринок за критерієм прибутків; в) є захисною властивістю проти помилок у ціноутворенні; г) утримує попит у відповідності з виробничою необхідністю фірми.
34.	<b>У яких випадках споживачі частіше керуються прихильністю до певної торгової марки:</b>	а) придбання дорогих товарів; б) покупка імпульсивних товарів; в) придбання предметів розкоші; г) покупка модних товарів; д) придбання промислових товарів.
35.	<b>Якщо Ви хочете здійснити тимчасове зниження цін, то кращою стратегією буде:</b>	а) знизити ціни на існуючі товари, а не на повні марки; б) знизити ціни у період найвищого попиту; в) вдатися до частих знижок; г) нічого з перерахованого.
36.	<b>Яке з тверджень про ринкову сегментацію неправильне:</b>	а) ця концепція орієнтована на споживачів; б) це спосіб зниження маркетингових затрат; в) це відображення того, що ринок складається з декількох кривих попиту; г) жодне твердження.
37.	<b>Які твердження про нецінову конкуренцію вірні:</b>	а) її значення в маркетингу знижується; б) це несумісне з монополістичною конкуренцією; в) це несумісне з диференціацією продукту; г) це дозволяє продавцям змістити криву попиту без зміни цін.
38.	<b>Які з прикладів належать до маркетингу промислових товарів:</b>	а) спортклуб продає ракетки для любителів тенісу; б) одяг купується студентами; в) скло для власника дачного будинку; г) гітари купуються для рок - груп; д) жоден
39.	<b>Які з тверджень не підходять для пояснення цін проникнення:</b>	а) це протилежність стратегії «зняття вершків»; б) це дає новатору стійкі позиції,

		нездоланні для конкурентів; в) це використовується у разі встановлення еластичних цін; г) жодне з них.
40.	<b>Які риси товару найважче рекламувати у маркетинговій стратегії:</b>	а) дизайн; б) колір; в) марку; г) якість; д) модифікації.
41.	<b>Які з тверджень про життєвий цикл продукту не вірні:</b>	а) це відноситься тільки до специфічних ринків; б) це поза контролем фірми; в) тривалість циклу може коливатися від тижня до місяця; г) тривалість циклу визначає прибуток і обсяг продажу; д) усі твердження
42.	<b>Які з прикладів відтворюють принципове нововведення:</b>	а) новий лимонний освіжаючий напій; б) млинок для кави; в) цифровий годинник; г) усі; д) жоден.
43.	<b>Що з перерахованого найбільше сприяє успіху продукту:</b>	а) переваги продукту; б) маркетингові переваги; в) ефективна реклама; г) усі фактори; д) жоден з факторів.
44.	<b>Покупці і продавці на Київській товарній біржі представляють:</b>	а) попит та пропозиції м. Києва; б) попит і пропозицію Київської області та найближчого регіону; в) всесвітній попит та пропозицію; г) попит та пропозицію України.
45.	<b>Позитивно чи негативно вплинуть на стан автомобільної промисловості наступні демографічні зміни:</b>	а) збільшення частки людей похилого віку; б) збільшення кількості працюючих жінок; в) збільшення кількості випускників в вузів; г) зростання кількості малочисельних сімей.
46.	<b>Позитивно чи негативно вплинуть на виробництво одягу наступні демографічні зміни:</b>	а) збільшення частки людей похилого віку; б) збільшення кількості працюючих жінок; в) збільшення кількості випускників

		шкіл; г) зростання чисельності малих сімей.
47.	<b>Якщо зростуть прибутки сім'ї — це означає, що:</b>	а) витрати на придбання продуктів зменшуються; б) частка витрат на одяг зросте; в) частка витрат на харчування знизиться; г) частка витрат на утримання житла зросте; д) всі варіанти.
48.	<b>Для того щоб захопити місце на ринку, компанія повинна шукати сегменти:</b>	а) які мають великий ринковий потенціал; б) привабливі для великих компаній; в) які не зайняті існуючими компаніями; г) на яких є перешкоди для проникнення.
49.	<b>Фірма надає перевагу виробництву товарів без використання торгових марок, коли:</b>	а) вона не бажає збільшувати бюджет на просування; б) її цінова стратегія спрямована на зниження цін; в) фізична природа продукту припускає марочні назви для кожної одиниці; г) існують труднощі в постійній підтримці якості; д) всі перераховані умови.
50.	<b>Якщо виробники працюють в умовах технологій, які швидко змінюються, скорочення життєвого циклу товару і жорсткої закордонної конкуренції, менеджери по закупках діють таким чином:</b>	а) збільшують кількість постачальників з метою розширення вибору виробів, які купують; б) скорочують кількість постачальників і співпрацюють з ними як з партнерами; в) змушені пристосовуватись до ситуації, яка виникла на виробництві; г) з меншою охотою надають інформацію своїм постачальникам; д) пункти (а) і (г).

## Практичні завдання

### Практичне завдання №1

Складіть перелік маркетингових функцій, які мають виконуватись працівниками :

- комерційного банку;
- видавництва, що випускає навчальну літературу;
- взуттєвої фабрики;

- автомобільної корпорації;
- туристичної фірми;
- кондитерської фабрики.

### **Практичне завдання №2**

Проведіть порівняльний аналіз (спільні риси і відмінності) вказаних видів маркетингу :

- споживчий і промисловий маркетинг;
- внутрішній і міжнародний маркетинг;
- маркетинг матеріальних продуктів і маркетинг послуг.

Порівняння необхідно провести окремо для кожної із маркетингових функцій: аналіз маркетингового середовища, розробка товарної політики, розробка цінової політики, розробка політики розподілу, розробка комунікативної політики.

### **Практичне завдання №3**

За результатами вивчення рекламної інформації українських підприємств, на основі використовуваних ними рекламних текстів (слоганів) знайдіть приклади орієнтації на різні концепції бізнесу, зокрема :

- концепцію удосконалення виробництва (діяльності);
- концепцію інтенсифікації виробництва (діяльності, комерційних зусиль);
- концепцію удосконалення товару (послуги) та взаємодії.

### **Практичне завдання №4**

На основі відкритої інформації в електронних та друкованих ЗМІ визначте, які торговельні марки мають найвищу вартість в поточному році (ТОП-10 брендів в Україні).

Проаналізуйте, які маркетингові заходи дали можливість цим компаніям досягти успіху.

### **Практичне завдання №5**

На основі яких даних можна оцінювати кон'юнктуру ринків наступних товарів :

- кондитерські вироби;
- побутова техніка і мобільні телефони;
- автомобілі.

### **Практичне завдання №6**

Підприємство яке виробляє і реалізує підйомна-транспортну техніку підготовляє до випуску товар-новинку - міні-навантажувач.

Розробіть план маркетингових досліджень для визначення маркетингової стратегії виведення на ринок нового товару.

### **Практичне завдання №7**

Проаналізуйте на якому етапі життєвого циклу знаходяться такі товари :

- послуги мобільного зв'язку;

- виробництво та продаж ноутбуків;
- виробництво та продаж персональних комп'ютерів;
- виробництво та продаж полу автоматичних пральних машин;
- виробництво та продаж CD-дисків та дискет.

### **Практичне завдання №8**

Розробіть перелік параметрів, необхідних, з Вашої точки зору, для оцінювання конкурентоспроможності таких товарів як :

- мобільний телефон;
- чоботи осінні;
- шоколадний батончик;
- підручник з економіки.

### **Практичне завдання №9**

Зробіть порівняльну характеристику наступних типів торговельних угод :

- договір купівлі-продажу;
- договір комісії ;
- агентська угода.

### **Практичне завдання №10**

Назвіть заходи стимулювання збуту, які використовують на ринку України вітчизняні та закордонні виробники стосовно :

- кондитерських виробів та безалкогольних напоїв;
- побутової техніки та мобільних телефонів.

## **ЛІТЕРАТУРА**

### **Література, яка використана для підготовки розділу посібника**

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов : пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2009, 620с.
2. Букерель Ф., Дайан Л., Ланкар Р. Академия рынка : маркетинг : пер. с фр. Москва : Экономика, 2003. 572с.
3. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2000. 688 с.
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг : учеб. пособие : пер. с нем.. Москва : Высшая школа, 2005. 455с.
5. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга : учеб. пособие : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2000. 944 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент : пер. с англ. Санкт-Петербург. : Питер, 1999. 887с.
7. Мак-Куэрри Э. Ф. Методы маркетингового исследования : учеб. пособие : пер. с англ. Санкт-Петербург. : Питер, 2005. 176с.
8. Мороз О. С. Основы маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності : навч.–метод. посіб. Запоріжжя: ЗДІА, 2014. 142 с.

9. Панкрухин А. П. Маркетинг : учебник. Москва : Омега-Л, 2015. 656 с.

**📖 Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни**

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 612 с.
2. Блайт Дж. Основи маркетингу : пер. з англ. Київ : Знання-Прес, 2003. 493 с.
3. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник. URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002>
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 660 с.
5. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Київ : Вища школа, 2000, 375 с.
6. Гончарук Я. В. Маркетинг : навч. посіб. у тестах. Київ : КНЕУ, 2002, 366 с.
7. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2008. 430 с.
8. Данченко Л. А. Маркетинг : підручник. URL: <https://stud.com.ua/49411/marketing/marketing>
9. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 450с.
10. Скибінський С. В. Маркетинг : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2000. 640 с.
11. Телетов, О. С. Маркетинг у промисловості : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 247с.

**Розділ 3. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗДІЙСНЮВАННЯ БІЗНЕСОМ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Тема 3.1 Операційно-виробнича діяльність бізнесу та його раціональна організація**

**📖 Зміст** — Сутність понять «операційна діяльність», «операційна система бізнесу», «операційний процес», особливості операційної діяльності бізнесу з точки зору оцінювання його функціонування. Основна складова, допоміжні операції та обслуговуючі процеси операційної діяльності бізнесу, виробничий процес та його організація. Типи виробництва та методи його організації. Принципи раціональної організації виробничого процесу. Структурування бізнесу, його виробнича та організаційна структури.

**📖 Ключові терміни і поняття** — Операційна діяльність, Операційна система бізнесу, Операційний процес, Входи операційної системи, Виходи операційної системи, Процес конверсії, Виробничий процес, Технологічні процеси, Трудові процеси, Виробнича система бізнесу, Організація виробничих процесів, Типи виробництва, Методи організації виробництва, Диференціація, Інтеграція, Концентрація, Спеціалізація, Уніфікація, Паралельність, Пропорційність, Прямоточність, Безперервність, Ритмічність, Автоматичність, Гнучкість, Гомеостатичність, Структурування бізнесу, Виробнича структура бізнесу, Організаційна структура бізнесу, Ієрархічний (механістичний) тип організаційних структур, Адаптивний (органічний) тип організаційних структур.

## 📖 Основні теоретичні положення

Розглядаючи бізнес як підприємницьку діяльність, що здійснюється в ринкових умовах, постає необхідність з'ясувати яким чином необхідно організовувати сам процес здійснення цієї діяльності.

Відповідно до діючого в Україні Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку (затвердженого Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73), *основна діяльність* будь-якого підприємства, а також *усі інші види діяльності* цієї бізнесової структури, *за виключенням* тих, що являють собою *інвестиційну чи фінансову діяльність* (відносяться до цих видів діяльності), становить *операційну діяльність*.

➔ **Операційна діяльність** — це діяльність яка здійснюється в рамках *операційної системи*, функціонуючої в межах будь-якої бізнесової структури, з метою створення будь-якої корисності (результатів та наслідків бізнесової діяльності) шляхом перетворення усіх видів ресурсів, необхідних для забезпечення цієї діяльності (*входів* в операційну систему бізнесу) у готові продукти та послуги (*виходи* з операційної системи бізнесу).

Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить.

Основу операційної діяльності більшості бізнесових структур становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, для окремих бізнесових структур інвестиційна діяльність (для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів), а також фінансова діяльність (для банків та інших фінансових інститутів) є основною

➔ **Операційна система бізнесу** — це система, яка використовує операційні ресурси (ресурси, необхідні для здійснення бізнесової діяльності) для перетворення «*входу*» (може бути представлений як сировиною та паливно-енергетичними ресурсами, так і певною готовою продукцією, отриманою з іншої операційної системи, а також клієнтом (у сфері послуг), якому необхідне обслуговування, тощо) в результати бізнесової діяльності на «*виході*».

До складу «*входів*» операційної системи належать:

- *об'єкти, на які спрямовані зусилля* усіх елементів операційної системи бізнесу в процесі здійснення операційної діяльності в тому числі :
  - а) матеріальні ресурси; б) клієнти; в) власність клієнтів, тощо;
- *засоби* операційної діяльності *за допомогою яких здійснюється процес перетворення* ресурсів на «*вході*» в результати на «*виході*» операційної системи;
- *персонал, який здійснює зусилля* (безпосередньо та/або з використання певних засобів) з перетворення ресурсів на «*вході*» в результати на «*виході*» операційної системи.

Операційні ресурси, які прийнято розглядати в якості входу в операційну систему, в теорії операційного менеджменту (англ. *operational management*) одержали назву системи *5Ps* (акронім від англ. *Parts, Plants, Processes, People*,



*Planning and Control Systems* — Частина (деталі), Заводи (обладнання), Процеси, Люди, Системи планування та управління), яка в своєму складі передбачає **наявність** :

✓ матеріалів та комплектуючих виробів, які проходять перетворення у виробничій системі та являють собою початковий ресурс для створення товару (англ. *Parts*);

✓ підприємницьких структур, у вигляді засобів виробництва, виробничих та сервісних підрозділів бізнесової структури, на яких виготовляється продукція або надаються послуги (англ. *Plants*);

✓ процесів, які охоплюють поєднання предметів праці (матеріалів та комплектуючих виробів) з засобами виробництва (виробничими потужностями) на етапі виробництва продукції та/або надання послуг (англ. *Processes*);

✓ персоналу у вигляді робочої сили, яка безпосередньо або непрямо зайнята у виробництві продукції та/або наданні послуг. (англ. *People*);

✓ системи планування та управління у вигляді присутності певних процедур та інформації, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації операційної системи (англ. *Planning and Control Systems*).

До складу «виходів» операційної системи належать :

- **основні**, в тому числі : **а)** готова продукції (надана послуга); **б)** клієнт, стан якого було піддано змінам; **в)** власність клієнта, що була піддана змінам;

- **другорядні**, зокрема : **а)** матеріальні; **б)** енергетичні; **в)** інформаційні, тощо.

Таким чином, *усі дії*, що відбуваються в межах операційної системи бізнесу, наслідком яких є отримання певних результатів бізнесової діяльності (виробляється продукція, надаються послуги), які поставляються бізнесовою організацією зовнішньому споживачеві являють собою реалізацію операційних процесів функціонування бізнесу.

*Операційний процес здійснюється* одним чи групою працівників і складається із сукупності технологічно пов'язаних між собою операцій, об'єднаних єдністю кінцевого результату. Кожний процес складається з *робочих операцій*, що становлять організаційно неподільні повторювані однорідні елементи цього процесу. Зовнішньою ознакою робочої операції є незмінність складу як предметів і знарядь праці, так і виконавців. Кожна операція поділяється на дрібніші елементи, названі *робочими прийомами*, які, у свою чергу, складаються з *робочих рухів*.

За своєю сутністю операційні функції в процесі бізнесової діяльності являють собою **процесі конверсії** (від лат. *conversio* — перетворення, трансформація, обмін, заміна), тобто послідовну низку подій, у ході яких ресурси на «вході» перетворюються на готову продукцію чи послугу на «виході». Існують, зокрема, наступні основні **типи конверсії** (перетворення витрат в результат) :

- **аналітична конверсія** — припускає, що певні види конкретних ресурсів перетворюються в один або кілька різноманітних продуктів, що можуть мати, а можуть і не мати схожість з первісним ресурсом за формою та за функціями;

- *синтетична конверсія* — передбачає створення єдиного виду продукції на базі використання великої кількості первісних ресурсів.

Найбільш розповсюдженими за своїм характером є *наступні конверсії*, що відбуваються у процесі виробничої бізнесової діяльності, які, поза сумнівом, не є взаємовиключними : **а)** *фізичне перетворення* як результат виробничого процесу; **б)** *зміна місця розташування* як результат транспортування; **в)** *обмін* як результат роздрібної торгової операції; **г)** *складське зберігання* як результат складського обслуговування; **д)** *фізіологічне перетворення* як результат медичного обслуговування; **е)** *інформаційне перетворення* як послуга телекомунікації, тощо.

Розглядаючи операційну діяльність та процеси, що її складають, необхідно зазначити *наявність певної відмінності* між процесами *виробництва продукції та наданням послуг*, яка, в першу чергу полягає в тому, що продукція, що *отриманні результати виробництва є фізичним результатом* конкретної виробничої операції, тоді як процес надання послуг характеризується не наявною властивістю. Інші відмінності полягають в тому, що в процесі *надання послуг* часто дуже важливим чинником є *вдале розташування* сервісних приміщень, а також те, що в ньому нерідко *беруть участь самі споживачі*, чого практично не відбувається в процесі виробництва продукції. Далі, якщо розглядати питання з погляду операцій, то слід зазначити, що в *процесі споживання більшості послуг*, на відміну від споживання матеріальної продукції, *клієнти знаходяться безпосередньо* на місці їх надання.

Операційна діяльність бізнесової структури характеризується певними **особливостями**, з точки зору оцінювання її функціонування в цілому, основними з яких те що :

- операційна діяльність є *головною складовою* всієї господарської діяльності бізнесової структури, основною метою її функціонування;
- операційна діяльність є *пріоритетною* по відношенню до інших видів діяльності бізнесової структури;
- інтенсивність розвитку операційної діяльності є *основним критерієм оцінки* окремих етапів життєвого циклу бізнесової структури;
- операційна діяльність *орієнтована переважно на товарний ринок* (у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку);
- здійснення операційної діяльності *пов'язано з капіталом, вже інвестованим* в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;
- у процесі операційної діяльності *здійснюються значні затрати живої праці*.

Процеси, що забезпечують здійснення операційної діяльності бізнесової структури характеризуються *тісним зрощуванням і переплетенням* основних виробничих процесів з допоміжними та обслуговуючими процесами, при цьому двом останнім відводиться дедалі більше місце в загальному виробничому циклі. Це пов'язане з певним відставанням механізації та автоматизації процесів

обслуговування виробництва порівняно з оснащенням основних виробничих процесів.

У цих умовах стає усе більш необхідною чітке визначення та регламентація *технології та організації виконання* як основних процесів, так і допоміжних та обслуговуючих процесів здійснення операційної діяльності бізнесової структури.

Операційна діяльність бізнесової структури *складається* з : **а)** її основної складової (частини); **б)** допоміжних операцій; **в)** обслуговуючих процесів.

Залежно від *рівня технічної оснащеності* виконання, усі процеси, що включаються до операційної діяльності бізнесу, поділяються на :

- *Ручні* — це процеси, що виконуються за допомогою ручної праці без застосування механізмів (переміщення вантажу).
- *Машинно-ручні* — це процеси, в яких поряд з операціями машинної обробки є операції ручної праці (обробка деталей на верстатах).
- *Машинні* — це процеси, в результаті яких змінюються форми, розміри, чистота поверхні (прокатка металу на механізованому стані).
- *Автоматизовані* — це процеси зі зміни форми, розмірів, маси та інших характеристик предметів праці, здійснюються автоматично машинами, агрегатами, автоматизованими поточковими лініями, включаючи установлення предмета праці і його витягання.
- *Апаратурні* — це хімічні й фізико-хімічні процеси, які протікають у спеціальних апаратах і агрегатах, у результаті яких відбувається зміна хімічного або агрегатного стану речовини, що переробляється (доменний цех, мартенівський цех).

❖ До **основної частини** здійснення операційної діяльності належать процеси, пов'язані з **виробничою діяльністю** (виробництвом продукції, наданням послуг) по відповідних видах діяльності, здійснюваних бізнесовою структурою, тобто з *процесом виробництва* — процесам, у результаті яких вхідні ресурси (сировина й матеріали) перетворюються в основну продукцію (послугу), яка призначена для реалізації на сторону та відбиває результат виробничої діяльності організації в цілому та/або її окремих структурних підрозділів. Цим процесам належить центральне місце у процесі операційної діяльності й вони визначають **виробничий профіль** бізнесової організації та її спеціалізацію.

➔ **Виробничий процес** — сукупність взаємозв'язаних технологічних і трудових процесів, які можуть здійснюватися при участі людини, а іноді і без її участі й спрямовані на виготовлення із необхідних ресурсів (сировини, матеріалів, тощо) закінченої та придатної до споживання продукції (послуги).

До **складу** виробничого процесу входять :

- **технологічні процеси** — процеси, що спрямовані на зміну форм, розмірів, хімічного складу ресурсів, які необхідні для виготовлення заданого продукту (послуги). Складовими елементами технологічного процесу є :  
**а) технологічні операції** — частина технологічного процесу, яка виконується на одному робочому місці (верстат, прес, конвеєр), над тим самим предметом

праці (заготовка, деталь, вузол), одним робітником (групою робітників або в умовах автоматичного виробництва - без участі робітника) без переналагодження обладнання; **б) операції налагодження** — підготовка технологічного обладнання до виконання певної технологічної операції, яка включає в себе комплекс дій, пов'язаних з установленням пристрою, перемиканнями швидкості подачі ресурсів, настроюванням заданої температури технологічного процесу, тощо;

- **трудові процеси** — процеси, які представляють цілеспрямовану діяльність людини за допомогою знарядь праці, щоб виготовити задану продукцію і є визначальними у виробничому процесі.

Крім виробничих процесів, як основних процесів операційної діяльності бізнесу, ця діяльність не можлива без певного кола допоміжних та обслуговуючих процесів, до яких, зокрема, належать :

- ❖ **Допоміжні операції** здійснення операційної діяльності — операції, що пов'язані з виготовленням продукції (наданням послуг, виконанням робіт), яка використовується в межах певної бізнесової організації для задоволення її власних потреб, що (в першу чергу) забезпечують здійснення основних процесів. Сукупність допоміжних операцій утворює різні **допоміжні виробництва** бізнесу (або які бізнес залучає для забезпечення виробничої діяльності) до яких, зокрема, належать : **а) ремонтне; б) інструментальне; в) енергетичне**, тощо;

- ❖ **Обслуговуючі процеси** операційної діяльності — процеси, що здійснюються з метою забезпечення необхідних умов для нормального протікання як основних, так і допоміжних процесів. До процесів, що виконують функції обслуговування виробничої діяльності належать такі як : **а) підготовка діяльності та складське обслуговування; б) переміщення вантажів та виконання транспортних операцій; в) здійснення технічного контролю**, тощо.

Поняттям «**система**» визначається сукупність окремих елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках як один з одним, так і з середовищем, в якому здійснює свою виробничу діяльність будь-яка організація, що утворюють певну єдність та цілісність.

- ➔ **Виробнича система бізнесу** — це складно організоване утворення, яке складається з багатьох різноманітних елементів, що знаходяться між собою у постійній взаємодії й різноманітних відносинах та об'єднані єдиною метою функціонування (виробництво суспільних благ у вигляді товарів, надання послуг, виконання робіт).

Поняття «**організація**» є універсальним і використовується для визначення та характеристики : **а) певної сукупності людей та їх груп**, об'єднаних для досягнення якої-небудь мети (вирішення якого-небудь завдання) поза залежністю від видів діяльності та форм такого об'єднання; **б) певного комплексу взаємопов'язаних між собою процесів упорядкування трудової діяльності людей, задіяних в певному виді діяльності.**

- ➔ **Організація виробничих процесів** полягає в забезпеченні цих процесів необхідними ресурсами, координації і оптимізації руху цих ресурсів

відповідно до технологічних схем та інструкцій, ув'язуванні в єдине ціле основних факторів і аспектів діяльності бізнесової структури в цілому та окремих її складових.

В площині практичного здійснення бізнесової діяльності, під **організацією виробництва** розуміють : **а)** комплекс заходів, методів і прийомів, що спрямовані на забезпечення найбільш ефективного *сполучення людей у процесі праці з речовинними елементами виробництва* (засобами й предметами праці) у просторі й в часі; **б)** процес *структурування продуктивних сил та їхньої взаємодії* як основних елементів виробництва спрямований на досягнення внутрішньої впорядкованості елементів виробництва, за рахунок їх координованості у часі й просторі в процесі випуску продукції (виконання робіт, надання послуг); **в)** процес *підготовки, впровадження та контролю* виконання системи нормативних та регуляторних документів (режим роботи агрегатів, норми продуктивності та ін.), а також дотримання виробничих паспортів обладнання та устаткування, графіків протікання основних, допоміжних і підсобних виробничих процесів, виробничо-технічних інструкцій і таке інше.

До основних **завдань**, які мають бути вирішеними шляхом організації виробництва в цілому та окремих виробничих процесів зокрема, *належать* :

- раціоналізація виробничої структури підприємства в цілому та окремих його структурних підрозділів, зокрема;
- усунення диспропорцій між окремими елементами виробничого процесу та виникнення можливих "вузьких місць" під час здійснення виробничого процесу;
- планування, розміщення та забезпечення робочих місць;
- підготовка виробництва та забезпечення виробничих процесів ресурсами;
- організація здійснення основних, допоміжних і підсобних виробничих процесів;
- координація і регулювання (в тому числі з використанням диспетчеризації) ходу здійснення виробничих процесів;
- контроль якості ресурсів та результатів виробничої діяльності.

Усі виробничі процеси й окремі операції повинні *раціонально поєднуватися* як у просторі їх виконання, так і в часі їх тривалості, але характер та умови цього поєднання, вибір методів підготовки, планування та контролю виробничої діяльності багато в чому визначається певним типом виробництва.

➔ **Тип виробництва** — класифікаційна категорія виробництва, що виділяється за ознаками широти номенклатури, стабільності обсягу випуску продукції і спеціалізації робочих місць.

Поняття «*тип виробництва*» відноситься як для до окремого робочого місця та певної ділянки цеху, так і для бізнесової організації в цілому. Найважливішою характеристикою типу виробництва є рівень спеціалізації робочих місць, що кількісно вимірюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій. До **основних типів виробництва**, що застосовуються, наприклад в промисловості, належать, зокрема, такі як :

- *Одиничне виробництво* — тип виробництва, який характеризується широкою номенклатурою виробів, що виготовляються, і малим обсягом їх випуску. Наприклад, виготовлення прокатних станів, унікальних екскаваторів великої потужності, парових і гідравлічних турбін, тощо.

- *Серійне виробництво* — тип виробництва, якому властиві обмежена номенклатура виробів, які виробляються періодично повторюваними партіями, й відносно великий обсяг випуску. Наприклад, верстатобудування, літакобудування, комбайнобудування, електровозобудування та ін.

- *Масове виробництво* — тип виробництва, який характеризується вузькою номенклатурою і великим обсягом випуску виробів, які безперервно виготовляються протягом тривалого часу. Наприклад, автомобільні, годинникові, тракторні заводи.

Тип виробництва в значній мірі визначає *метод організації* виробничої діяльності бізнесової структури, тобто спосіб здійснення виробничого процесу та певну сукупність засобів й прийомів його реалізації.

Існують наступні **методи організації** виробництва, а саме :

- *поточний метод організації виробництва* — сукупності робочих місць, розміщених у послідовності виконання технологічних операцій (здійснюється, як правило, у вигляді поточних ліній), які є найбільш ефективними методами організації виробництва в разі дотримання усіх принципів раціональної організації виробництва, і перш за все, принципів пропорційності, неперервності і прямоточності;

- *не потоковий метод організації виробництва* — метод, що застосовується переважно у одиничному і серійному виробництвах, якому властиві, зокрема, такі ознаки, як : **а)** на робочих місцях обробляються різні за конструкцією і технологією виготовлення предмети праці, бо кількість кожного з них невелика і недостатня для нормального завантаження устаткування; **б)** робочі місця розташовуються за однотипними технологічними групами без певного зв'язку з послідовністю виконання операцій; **в)** після окремих операцій предмети праці часто надходять на проміжні склади і чекають звільнення робочого місця для виконання наступної операції.

Для не поточних методів характерне послідовне і послідовно-паралельне поєднання операцій, що поряд із складними маршрутами обробки спричиняє тривалий виробничий цикл, а також використання переважно універсального устаткування, що вимагає залучення робітників високої кваліфікації (в окремих випадках навіть «універсалів»). Не потокові методи, залежно від широти номенклатури виробів і їх кількості, мають певні модифікації, зокрема, такі як :

- В умовах *одиничного виробництва* не потоковий метод здійснюється переважно у формі *поодинокотехнологічного методу*, коли окремі предмети праці одиницями або невеликими партіями, які не повторюються, проходять обробку згідно з ознаками, наведеними вище.

- В умовах *серійного виробництва* не потоковий метод здійснюється переважно у формі : **а) партійно-технологічного методу** — предмети праці проходять обробку партіями, які періодично повторюються; **б) предметно-**

*групового методу* — вся сукупність предметів праці розподіляється на технологічно подібні групи, обробка предметів кожної групи здійснюється приблизно за однією технологією і потребує однакового устаткування.

*Одиночно-технологічні* як і *партійно-технологічні* методи організації виробництва є доволі складними щодо дотримання принципів раціональної організації виробничого процесу. Їх недоліки дещо усуває застосування *предметно-групового* методу, що дозволяє створити предметно-спеціалізовані дільниці підвищувати рівень механізації і автоматизації виробництва. Предметно-групові методи створюють передумови для переходу до потокового методу організації виробництва, а також мають вищий рівень спеціалізації устаткування, оскільки за певною предметно-спеціалізованою дільницею закріплюється менша кількість предметно-операцій.

**Сутність організації виробничих процесів** відображає, зокрема, застосування *різноманітних методів сполучення в просторі і часі* усіх елементів виробничої системи бізнесу, яка утворює комплекс процесів його операційної діяльності з метою досягнення ефективного використання наявних ресурсів. *Раціональність організації виробничих процесів* залежить від ступеня його відповідності низці вимог, які будуються на визначених *принципах*.

Існують певні, теоретично обґрунтовані й підтверджені практикою здійснення бізнесової діяльності, загальні **принципи раціональної організації виробничого процесу**, до яких, зокрема, належать наступні :

- **Принцип оптимального співвідношення диференціації, інтеграції та концентрації** , який передбачає поєднання : **а) принципу диференціації** — розподілу виробничого процесу на окремі технологічні процеси, операції, переходи, рухи; **б) принципу інтеграції** — об'єднання певних операцій і виробничих процесів, які були розподілені (диференційовані); **в) принципу концентрації** — підвищення складності операцій, що виконуються, коли комплексне здійснення певних операцій (обробка, складання, транспортування деталей, видалення відходів, тощо) більш ефективно. Щось інтегрувати, а потім концентрувати не можливо без проведення диференціації, але поряд з позитивними результатом застосування розподілу при організації виробництва, надмірна диференціація підвищує втомлюваність робітників через монотонність та високу інтенсивність процесів виробництва, тому підвищення ефективності та раціональності виробничого процесу вимагає застосування принципів інтеграції виробничих процесів та концентрації операцій.

- **Принцип спеціалізації** — означає звуження номенклатури продукції, яка виготовлена в кожній виробничій ланці, аж до робочих місць, а також обмеження різновидів виконуваних на підприємстві, у цеху, на робочому місці виробничих процесів, що призводить до обмеження різноманіття елементів виробничого процесу.

- **Спеціалізація** — такий розподіл виробничого процесу на складові частини і закріплення за кожним підрозділом бізнесової організації виготовлення певного виробу (*предметна спеціалізація*) або певної операції (*технологічна спеціалізація*) чи виконання певного професійного напрямку

трудої діяльності (*професійна-кваліфікаційна спеціалізація*), який сприяє поліпшенню використання основних фондів, зниженню собівартості й підвищенню якості продукції (послуг), а також спрощує організацію виробництва й створює умови для підвищення рівня його механізації та автоматизації.

З метою підвищення ефективності внутрішньо організаційної спеціалізації застосовують проведення конструктивної, технологічної і організаційної *уніфікації* — приведення продукції, способів і методів її виробництва або їх елементів до єдиної форми, розмірів, структури, складу.

- **Принцип паралельності** — припускає одночасне паралельне виконання окремих частин виробничого процесу (стадій, операцій) і процесів з виготовлення продукції, що дає змогу суттєво скоротити час виготовлення виробів (тривалість циклу) і, як наслідок, зменшити потребу в обігових коштах.

Втілення цього принципу пов'язане з виконанням низки умов, основна з яких найбільш суттєвим є наявність достатнього обсягу виробництва, що забезпечує повне завантаження устаткування. В разі, якщо повну паралельність виробничого процесу впроваджувати недоцільно (наприклад, у разі малої серійності виробництва, тощо), то можна організувати *часткову паралельність*. *Коефіцієнт паралельності* — характеризує відношення тривалості виробничого циклу при паралельному способі руху його елементів до тривалості відповідного циклу при послідовному способі їх руху.

- **Принцип пропорційності** — полягає в тому, що у всіх частинах виробничого процесу, у всій взаємозалежній виробничій системі повинна бути рівна пропускна спроможність з випуску продукції, що передбачає рівномірне і повне завантаження усіх видів устаткування, яке необхідне для того, щоб :  
**а)** можна було б виконати виробничу програму в потрібному обсязі, тобто щоб "вузькі місця" не гальмували виконання встановлених планових завдань;  
**б)** не створювалися б надлишки продукції у зв'язку з нерівномірним завантаженням.

Роль принципу пропорційності зростає в умовах автоматизованого виробництва, яке може існувати тільки на основі відповідних норм і пропорцій. Цей принцип передбачає відносно рівну пропускну можливість всіх виробничих підрозділів, які виконують як основні виробничі функції, так і допоміжні та обслуговуючі процеси. Особливо чітко цей принцип повинен виконуватись у цехах основного виробництва, які передають деталі на складання для виконання у строк поставок за договорами. Можливості допоміжних і обслуговуючих цехів і господарств повинні відповідати пропускну спроможності основного виробництва.

- **Принцип прямоочності** — означає забезпечення *найкоротшого шляху* проходження ресурсами та виробами усіх стадій і операцій виробничого процесу від запуску матеріалів до виходу готової продукції, без зустрічних і зворотних переміщень.

*Коефіцієнт прямоочності* — визначається відношенням оптимальної довжини шляху проходження елемента виробничого процесу (що виключає



зайві ланки, повернення на колишнє місце, тощо) до фактичної довжина шляху проходження цих елементів.

- **Принцип безперервності** — вимагає, щоб у процесі виготовлення продукції перерви між послідовно виконуваними технологічними операціями були зведені до мінімуму або повністю ліквідовані, що досягається завдяки зміні видів руху предметів праці у виробництві. Повністю цей принцип реалізується лише в технологічно безперервних виробництвах, зокрема, у хімічній, металургійній промисловості, тощо.

- **Принцип ритмічності** — означає рівномірний випуск продукції у певні проміжки часу з додержанням повного ритму (тобто повторюваності) за рахунок : а) належної постановки внутрішньо організаційного планування, яке передбачає, зокрема, створення і регулювання незавершеного виробництва; б) своєчасного і комплектного матеріально-технічного постачання; в) рівномірної і високої якості роботи ремонтної, енергетичної, транспортної, складської та інших допоміжних та обслуговуючих служб підприємства. Чим менший проміжок часу між початком та завершення суміжних виробничих операцій, тим важче організувати рівномірний випуск продукції.

- **Принцип автоматичності** — передбачає максимально можливе й економічно обґрунтоване звільнення людини, як учасника виробничого процесу, від особистої участі у його виконанні, що призводить до : а) збільшення фізичних обсягів результатів виробничого процесу; б) підвищення їх якості; в) скорочення затрат живої праці (в першу чергу шляхом виключення в першу чергу ручної праці на роботах з шкідливими умовами).

Коефіцієнт *автоматизації* — визначається відношенням трудомісткості робіт, виконуваних автоматизовано, до загальної трудомісткості робіт і може розраховуватися як для всього виробництва, так і стосовно кожного з його складових.

- **Принцип гнучкості** — означає, що виробничий процес ефективно адаптується до швидко мінливих організаційно-технічних вимог випуску продукції, що дає можливість мобільно перейти на випуск іншої продукції, яка входить у виробничу програму підприємства або на випуск нової продукції при освоєнні її виробництва, забезпечуючи скорочення часу і витрат на переналагоджування обладнання при виготовленні деталей і виробів широкої номенклатури.

- **Принцип гомеостатичності** — передбачає створення технічних та організаційних механізмів саморегулювання і стабілізації у виробничій системі, щоб вона була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Тобто, визначення цього принципу дозволяє оцінити рівень організованості виробничої системи з точки зору того наскільки ця система спроможна протистояти порушенню її функції завдяки наявності в системі механізму саморегулювання.

Раціональне застосування зазначених принципів стає підґрунтям як проектування окремих виробничих процесів або виробничої системи в цілому,

так і їх оптимальної організації процесів виробництва які тісно пов'язані між собою, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці. При цьому рішення повинні обґрунтовуватись розрахунками порівняльної економічної ефективності можливих варіантів побудови організаційних схем.

Поняття «*структура*» спрямоване на характеристику упорядкованості відносин, що зв'язують окремі елементи виробництва, що утворюють цілісну систему й забезпечують її рівновагу.

➔ **Структурування** бізнесу в цілому та його окремих складових, зокрема, являє собою процес встановлення певного *способу організації* системи виробництва, а також типів й характеру зв'язків між окремими елементами цієї системи.

Бізнесова організація, яка здійснює виробничу діяльність, складається з окремих підрозділів, виробництв, господарств, служб, тощо. У свою чергу, кожен виробничий підрозділ може бути розчленований на більш дрібні підсистеми, аж до робочого місця, тобто підсистеми "людина-машина".

➔ **Виробнича структура** бізнесу — склад виробничих підрозділів бізнесової організації (основних, допоміжних та обслуговуючих) із зазначення зв'язків між ними, їх підпорядкованості та зон відповідальності.

Центральною ланкою виробничої структури бізнесу є її основні виробничі підрозділи, в тому числі для промислового підприємства такою ланкою є виробничі цехи.

**Цех** — виробнича, територіально та адміністративно відокремлена частина підприємства, в якій виконується обумовлений комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації.

За призначенням та характером продукції (послуг), що виготовляється (надаються), *цехова виробнича структура* бізнесу передбачає у своєму складі :

- **Основні цехи** — випускають вироби для поставки зовнішнім споживачам, де виконується певна частина виробничого процесу з перетворення певних ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, тощо) у готову продукцію або здійснюється ряд стадій виробничого процесу для виготовлення будь-якого виробу, тобто які беруть участь у виготовленні продукції, що призначена для реалізації.

- **Допоміжні цехи** — виробляють засоби, які необхідні для функціонування основного виробництва, виготовлюють продукцію, що споживається всередині підприємства, або виконуються роботи для власних потреб (ремонтні, інструментальні та енергетичні цехи, тощо).

- **Обслуговуючі цехи та господарства** — виконують роботи з обслуговування основних і допоміжних цехів транспортуванням та зберіганням як певних ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, засобів виробництва, інструментів, тощо), так і готової продукції. До них відносяться транспортні цехи, контрольні служби, складське господарство та інші.

- **Побічні цехи й підсобні господарства** — займаються переробкою і використанням відходів основного виробництва (цехи з виробництва товарів

народного споживання, переробки вторинної сировини, тощо) та непрофільними для бізнесу видами діяльності.

Виробнича структура промислових підприємств відрізняється своєю різноманітністю і залежить від конструктивних та технологічних особливостей продукції, обсягу її випуску, рівня механізації та автоматизації виробничих процесів. До основних **факторів**, що визначають виробничу структуру бізнесу, можна, зокрема, віднести наступні :

- *конструктивні й технологічні особливості* продукції, її вид визначають характер виробничих процесів і тим самим впливають на склад основних цехів;
- *габаритні розміри і маса* вироблюваної продукції також впливають на структуру підприємства, оскільки визначають види технологічного обладнання, конструкцію будівель, транспортних засобів, розміри складського господарства;
- *обсяг випуску* продукції, під яким розуміється кількість виробів певного найменування, типорозміру і виконання, які виробляються підприємством протягом планового інтервалу часу має великий вплив на виробничу структуру;
- *спеціалізація і кооперування* — чим вище рівень спеціалізації підприємства, тим менше в його складі різноманітних виробничих цехів і простіше виробнича структура; чим більш універсальне підприємство, тим розгалуженіше і складніше його структура;
- *рівень механізації і автоматизації* та тип організації виробництва (потоків і автоматичні лінії) також має вплив на виробничу структуру;
- *територіальний район* місця знаходження (функціонування) бізнесової організації впливає на її виробничу структуру.

➔ **Організаційна структура бізнесу** — упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості і виконують певні управлінські функції.

**Елементами** організаційної структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні зв'язки, які носять лінійний характер та вертикальні зв'язки, які носять функціональний характер. Управляти організаційною структурою — означає оптимально розподілити цілі і завдання між працівниками організації.

Організаційна структура бізнесу, як структура управління ним, **повинна** :

- відображати цілі і завдання бізнесової організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним;
- відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;
- відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати (тому спроби «сліпого копіювання» організаційної структури, з бізнесу який має успіх, як правило, не призводять до бажаного результату, якщо умови будуть різними);

- встановлювати відповідність функцій і повноважень посадової особи з однієї сторони і рівня культури з іншої.

В практиці бізнесової діяльності існує два **типи** організаційних структур управління та доволі широке коло їх різновидів, зокрема :

- **Ієрархічний (механістичний) тип організаційних структур** — тип структур, концепція якого була сформульована у вигляді нормативної моделі раціональної бюрократії Максиміліана Вебера, що ґрунтувалась на таких принципових положеннях, як : **а)** чіткий розподіл праці; **б)** ієрархічність управління; **в)** наявність формальних правил і норм; **г)** наймання на роботу здійснюється відповідно до кваліфікаційних вимог до посади, тощо. Найбільш розповсюдженими **різнovidами** цього типу організаційних структур є :

- ✓ **лінійно-функціональна структура** — спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам бізнесової організації, по кожній з яких формується ієрархія служб а результати їхньої роботи оцінюються відповідними показниками;

- ✓ **лінійно-штабна структура** — функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів з метою координації дій функціональних служб і спрямування їх на виконання загальних інтересів.;

- ✓ **дивізійна структура** (від англ. *division* — відділення) — структуризація бізнесу по відділеннях, яке проводиться *залежно від* : **а)** *продукту*, що випускається — *дивізійна-продуктова структура*; **б)** *споживача*, який споживає результати бізнесової діяльності — *дивізійна-споживча структура*; **в)** *території*, що обслуговується бізнесом або де він функціонує — *дивізійна-регіональна структура*.

- **Адаптивний (органічний) тип організаційних структур** — тип структур, головною властивістю яких є здатність відносно швидко пристосовуватись до нових умов, орієнтація на прискорену реалізацію складних програм і проектів у межах великих підприємств і об'єднань. Як правило, такі структури формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, вирішення проблеми або досягнення встановленої цілі. Основними **різнovidами** цього типу організаційних структур є :

- ✓ **проектні структури** — структури, які формуються при розробці бізнесом певних проектів та програм цілеспрямованих змін в системі, шляхом формування в межах існуючої структури спеціального підрозділу (проектної команди), що працює на тимчасовій основі, до складу якої залучаються необхідні спеціалісти, а керівник проекту має певні проектні повноваження;

- ✓ **матричні структури** — структури, побудовані за принципом подвійного підпорядкування виконавців : **а)** з однієї сторони — безпосередньому керівнику функціональної служби; **б)** з іншої сторони — керівнику проекту (програми)

- ✓ **конгломератні структури** — структури, які формуються за рахунок поєднання різних типів організаційних структур, наприклад, в різних службах або напрямленнях діяльності.

## **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність понять «операційна діяльність», «операційна система бізнесу», «операційний процес», особливості операційної діяльності бізнесу з точки зору оцінювання його функціонування.
2. Основна складова, допоміжні операції та обслуговуючі процеси операційної діяльності бізнесу, виробничий процес та його організація.
3. Типи виробництва та методи його організації.
4. Принципи раціональної організації виробничого процесу.
5. Структурування бізнесу, його виробнича та організаційна структури.

## **Тема 3.2 Виробничий цикл в операційній діяльності бізнесу, оперативне планування виробничого процесу**

**♪ Зміст** — Сутність поняття «виробничий цикл», його структура, визначення тривалості виробничого циклу і характеристика фактори, що впливають на неї, залежить тривалості виробничого циклу від способів поєднання технологічних операцій, характеристика перерв і часу перекриття у виробничому циклі. Сутність понять «незавершене виробництво», «виробнича потужність», види виробничого наробку та їх роль в здійсненні виробничої діяльності, види виробничої потужності та показники її використання. Сутність понять «планування» та його види, «оперативне планування» та його складові, «міжцехове оперативне планування виробничого процесу» та його завдання, «внутрішньо цехове оперативне планування виробничого процесу» та його складові. Сутність понять «диспетчеризація виробничого процесу» та її функції, «система оперативного планування виробництва та регулювання ходу його здійснення» та її види.

**✍ Ключові терміни і поняття** — Виробничий цикл, Структура виробничого циклу, Тривалість виробничого циклу, Конструктивно-технологічні та організаційно-економічні фактори тривалості виробничого циклу, Перерви і часу перекриття у виробничому циклі, Способи поєднання технологічних операцій, Незавершене виробництво, Види виробничого наробку, Виробнича потужність та її види, Розрахунок виробничої потужності та показники її використання, Планування, Види планування, Міжцехове та внутрішньо цехове оперативне планування виробничого процесу, Диспетчеризація, Функції диспетчеризації, Система оперативного планування виробництва та регулювання ходу його здійснення, Подетальна система, Комплектна система, Система на замовлення

## **📖 Основні теоретичні положення**

**➔ Виробничий цикл** — це інтервал часу від початку до закінчення процесу виготовлення одного виробу (одиниці продукції, послуги, роботи) або певної їх кількості, що виготовляється одночасно.

Виробничий цикл може обчислюватися як для окремих предметів (деталей, вузлів, виробів), так і для їх партій. Виробничим циклом виготовлення партії деталей вважається час від надходження матеріалу у виробництво до закінчення виготовлення деталей. Якщо окремі предмети певної партії обробляються не одночасно, а по одному або декілька штук — кожний предмет праці чекає спочатку своєї черги на обробку, а потім кінця обробки всієї партії.

Виробничий цикл характеризується як структурою процесу його здійснення, так і тривалістю його в часі.

➔ **Структура виробничого циклу** — це складові елементи (процеси, операції, тощо) його здійснення і співвідношення між ними та витратами часу на їх здійснення.

Структура виробничого циклу (співвідносна зі структурою трудового процесу) *включає* в своєму складі наступні елементи :

- **процес виробництва** (процес здійснення виробничого циклу), який поєднує в собі : **а)** основні (технологічні) процеси; **б)** допоміжні процеси та операції; **в)** обслуговуючі процеси; **г)** природні процеси;

- **перерви в роботі**, пов'язані зі здійсненням виробничого циклу, які поділяються на : **а)** регламентовані, тобто передбачені технологією виробничого процесу, які, в свою чергу, поділяються, наприклад, на перерви партійності (виникають тоді, коли предмети праці обробляються партіями) та перерви чекання процесу обробки, тощо; **б)** не регламентовані, тобто такі що не передбачені технологією виробничого процесу і становлять причини його порушення.

Структура виробничого циклу не може бути однаковою на різних підприємствах, особливо різних галузей та напрямів діяльності. Кожна конкретна структура виробничого циклу залежить від широкого кола чинників, зокрема від : **а)** особливостей продукції та, відповідно, технологічних процесів її виготовлення; **б)** типу виробництва та методів його здійснення; **в)** форм та способів організації виробничого процесу, тощо.

➔ **Тривалість виробничого циклу** — це проміжок часу протягом якого здійснюється виробничий цикл.

Тривалість виробничого циклу є однією з *найважливіших характеристик* рівня організації виробничого процесу, показники якої широко застосовують :

- при обґрунтуванні величини виробничої програми бізнесової структури в цілому та окремих її складових, зокрема;

- під час розробки календарних графіків руху ресурсів бізнесу (предметів праці, тощо) в процесі здійснення певних виробничих циклів та операційно-виробничої діяльності в цілому;

- при розрахунку інших складових операційно-виробничої діяльності та їх показників і розмірів, зокрема, розмірів незавершеного виробництва, величини оборотних коштів, тощо.

Тривалість виробничого циклу *залежить від багатьох чинників* :

- *конструктивно-технологічних факторів*, зокрема : **а)** оснащеності технологічного процесу різноманітними видами інструментів і приладів, що впливає на час обробки або збирання виробу; **б)** конструкційної складності виготовлення виробу; **в)** ваги та габаритів виробу, які визначають чисельність використовуваних виробничих процесів та їхній взаємозв'язок; **г)** загальної трудомісткості виконання робіт з виготовлення виробу, тощо.

- *організаційно-економічні факторів*, які пов'язані з : **а)** методами руху предметів праці у виробничому процесі (послідовний або паралельний); **б)** рівнем організації робочих місць (чи зручно робітникам здійснювати трудові рухи); **в)** системами матеріального стимулювання (формами оплати праці й



показниками преміювання); г) тривалістю різного роду перерв у виробничому циклі, тощо.

Конкретна величина виробничого циклу розраховується за складовими його елементами, визначальною з яких є *тривалість технологічних операцій*, з яких складаються технологічні (основні) процеси виробничого циклу. А у випадку коли визначається тривалість технологічного циклу партії предметів, які обробляються на декількох технологічних операціях, вона залежить також від того, як саме (яким чином) здійснюється поєднання виконання операцій над предметами праці яким способом відбувається передача партій оброблюваних деталей з операції на операцію, з одного робочого місця на наступне, тобто від виду руху предметів праці у виробничому процесі.

Виконання *допоміжних процесів та операцій* та *інших елементів* виробничого циклу мають незначну величину, бо у ряді випадків вони або співпадає з часом перерв, особливо перерв чекання, або вони виконуються протягом часу перерв з різних причин.

**Перерви партійності** розраховують не окремо, а спільно з тривалістю технологічних операцій, складаючи так названий операційний цикл.

**Перерви очікування** виникають у тому випадку, коли предмети праці, які надходять на робоче місце, не можуть оброблятися через його зайнятість. Перерви очікування виникають також при різночасному виготовленні деталей, що входять в один комплект. Їх іноді називають перервами очікування комплектації, вони можуть бути внутрішньо цеховими й міжцеховими.

**Час перекриття** окремих елементів виробничого циклу в його тривалість не включається, тому величина тривалості виробничого циклу у більшості випадків менше суми його складових, що треба враховувати при обчисленні загальної тривалості циклу.

Тривалість технологічного циклу залежить від **способів поєднання технологічних операцій**, що виконується в ході технологічного процесу, які, в основному, поділяються на наступні способи передачі предметів праці :

- *послідовне поєднання операцій* — полягає в тому, що наступна операція починається тільки після закінчення попередньої операції технологічного циклу для всіх предметів партії, а сама партія предметів передається з операції на операцію *повністю*. Послідовне поєднання операцій є досить простим за своєю організацією, воно полегшує оперативне планування і облік, застосовується у одиничному та серійному виробництвах. При цьому недоліком послідовного виду руху предметів праці є більша тривалість операційного циклу, бо кожний предмет чекає закінчення технологічної операції для всієї партії;

- *паралельне поєднання операцій* — характеризується тим, що предмети праці після закінчення попередньої операції відразу передаються на наступну операцію технологічного циклу, чим забезпечують постійний рух та виготовлення предметів з однієї партії паралельно на всіх операціях. Таке поєднання операцій, що застосовується у масовому та велико-серійному виробництвах, виправдане у тому разі, коли час різних операцій приблизно дорівнює або кратний один одному, тобто в умовах безперервно-потокowego

виробництва. При паралельному поєднанні операцій, порівняно з послідовним, істотно скорочується тривалість технологічного циклу, проте лише за умови, якщо при цьому операції синхронізовані у часі, а також тривалість операцій рівна або кратна;

- *змішане (паралельно-послідовне) поєднання операцій* — сполучення операцій характеризується тим, що виконання наступній операції технологічного циклу починається до закінчення попередньої технологічної операції для всієї партії, але за умови, щоб партія оброблялася на кожній операції технологічного циклу безперервно. Технологічний цикл при такому поєднанні операцій коротший за цикл при послідовному поєднанні на час паралельного виконання суміжних операцій, а тривалість паралельного виконання двох суміжних операцій залежить від зміщення у часі початку наступної операції порівняно з попередньою. Обчислення виробничого циклу при змішаному сполученні операцій передбачає, що готовий виріб одержують внаслідок послідовного виконання операцій над одним і тим же предметом праці. Проте, більшість виробів у дискретному виробництві складається з ряду деталей, вузлів, агрегатів (автомобілі, верстати, телевізори, тощо), які виготовляються певною мірою паралельно. Для такої продукції виробничий цикл обчислюється графоаналітичним методом. Спочатку обчислюються виробничі цикли обробки окремих деталей, складання вузлів, агрегатів і виробу в цілому за методикою, розглянутою вище. Після цього будується цикловий графік (стрічковий або сітковий) виготовлення виробу з урахуванням паралельності окремих процесів.

Тривалість виробничого циклу розраховують також для : **а)** визначення розмірів незавершеного виробництва; **б)** правильної розробки виробничої програми і забезпечення її виконання окремими цехами.

Саме на основі розрахунків тривалості виробничого циклу встановлюють *строки запуску* деталей у виробництво, виходячи зі строків випуску готової продукції, обсяги незавершеного виробництва й валової продукції. При цьому, предмети праці, які до їх вступу у виробничий процес, перебувають певний час у вигляді *виробничих запасів*, у розрахунок тривалості виробничого циклу не включається.

В свою чергу *розмір незавершеного виробництва*, вартість якого є однієї з найбільш вагомих частин обігових коштів, які потрібні бізнесу для здійснення операційної діяльності, є досить впливовим чинником для підвищення ефективності функціонування бізнесу.

➔ **Незавершене виробництво** — вирахований у вартісному вираженні *виробничий наробок*, який відбиває певну сукупність предметів праці, напівфабрикатів, виробів, що знаходяться в технологічному процесі (обробці на робочих місцях, на транспорті, на контролі, на складах, тощо) та не є визнаною готовою продукцією.

Існують наступні **види** виробничого наробку, що використовуються в операційному менеджменті :



- **цикловий наробок** — це кількість запущених у виробництво виробів, що знаходяться в обробці, на контролі та на транспорті, тобто він охоплює: технологічний, контрольний і транспортний цикли;

- **зворотній наробок** — кількість виробів, які призначені для компенсації невідповідності продуктивності робочих місць, дільниць, цехів;

- **страховий наробок** — предмети праці, призначені для компенсації аварій і стихійного лиха, які знаходяться на складах в якості недоторканного запасу, норма якого встановлюються на кожному підприємстві, з урахуванням специфіки його виробництва.

Таким чином, *незавершене виробництво* в кожній бізнесовій організації являє собою суму цих вищезазначених наробків, співвідношення між якими є суттєво індивідуальними. Так, наприклад, на підприємствах машинобудування, що мають відносно тривалий виробничий цикл, незавершене виробництво становить 30-50 % оборотних коштів у запасах товарно-матеріальних цінностей підприємств, а на підприємствах, наприклад, суднобудівні заводи, де тривалість циклу особливо велика у незавершеному виробництві перебуває 60-80 % оборотних коштів.

Скорочення тривалості виробничого циклу *приводить до :*

- зменшення потреби в оборотних коштах, тому що чим більше тривалість виробничого циклу, тим більше оборотних коштів потрібно підприємству, тим триваліше період їхнього обороту, тим на більший строк вони «заморожуються» у виробництві, тобто залишаються без руху;

- зменшення потрібної площі складських приміщень для зберігання незавершеного виробництва, запасів сировини й матеріалів, до поліпшення використання основних фондів, зниження собівартості продукції.

➔ **Виробнича потужність** бізнесової структури — потенційна діє спроможність основних виробничих фондів цієї структури, яка вимірюється кількістю продукції в натуральних одиницях за певний проміжок часу (як правило, рік).

Тобто, виробнича потужність (як підприємства в цілому, так і окремих його структурних підрозділів (цеху, дільниці, робочого місця), зокрема) — це є максимально можливий річний випуск продукції відповідної номенклатури асортименту і якості при повному використанні основних фондів в оптимальних умовах їх експлуатації.

Виокремлюють наступні **види потужності** бізнесової структури :

- **проектна потужність** — визначається у процесі проектування, реконструкції (розширення) діючого або будівництва нового підприємства;

- **поточна потужність** — визначається періодично у зв'язку зі зміною умов виробництва (номенклатури та структури, трудомісткості виготовлюваної продукції) або перевищенням проектних показників. При цьому обчислюють потужність на початку року, на кінець року та середньорічну потужність підприємства;

- **резервна потужність** — потужність, яка повинна формуватися і постійно існувати у певних галузях національної економіки, зокрема, наприклад, таких

як : **а)** електроенергетика; **б)** газова промисловість (для покриття так званих пікових навантажень у електричних та газових мережах, надійного забезпечення енергоресурсами споживачів на період ремонтно-аварійних робіт); **в)** харчова індустрія (для переробки зростаючого обсягу сільськогосподарської сировини, що швидко псується у високоврожайні роки); **г)** транспорт (для перевезення різко зростаючої кількості пасажирів та вантажів у певні періоди часу); **д)** машинобудування (для підготовки виробництва та освоєння випуску нових видів устаткування і конструкційних матеріалів), тощо.

В залежності від характеру виробництва та галузевої підпорядкованості бізнесових організацій, застосовуються **одиниці виміру виробничої потужності** підприємств, але, як правило, при цьому використовується одне правило — виробнича потужність має бути обчислена в тих одиницях виміру, в котрих як плануються, так і враховуються обсяги виробництва продукції та надання послуг. При цьому у *паспорті* виробничого підприємства його виробнича потужність мусить позначатися в двох вимірниках : **а)** у натуральних показниках за видами продукції, що виробляється (у чисельнику показника); **б)** у загальних вартісних показниках (у знаменнику показника).

**Розрахунок виробничої потужності** бізнесової організації, її окремих підрозділів та дільниць залежить від *типу організації виробництва*, в тому числі розрахунок здійснюється : **а)** *за окремими робочими місцями, або предметно-замкнутими дільницями чи поточними лініями* — на підприємствах масового виробництва, де номенклатура виготовлення продукції вираховується одним виробом або декількома одиницями; **б)** *типовим виробом*, який отримують шляхом укрупнення номенклатури, об'єднуючи різні вироби в групи за конструктивно-технологічною ознакою (подібністю), підбираючи, при цьому вироби так, щоб структура їх трудомісткості наблизилась до структури трудомісткості виробу-представника, і щоб останній мав в групі найбільший випуск і найбільшу трудомісткість — в умовах серійного виробництва, де за кожним робочим місцем закріплюється певна кількість виробів – операцій.

**Рівень використання виробничої потужності** визначається певними показниками, серед яких найбільш використовуваними є :

- *коефіцієнт екстенсивного навантаження* — показник, який визначається за часом роботи устаткування та обладнання, що характеризує проектну потужність.
- *коефіцієнт змінності* — показник, який також є показником екстенсивного використання виробничої потужності що визначається за кількістю змін роботи устаткування та обладнання протягом певного проміжку часу;
- *коефіцієнт інтенсивного навантаження* — показник, який характеризує відношення обсягів фактичного виробництва до можливих обсягів, які передбачаються проектною потужністю певного підрозділу чи бізнесової структури в цілому;
- *інтегральний коефіцієнт навантаження* — показник, який визначається множенням коефіцієнтів інтенсивного та екстенсивного навантаження,

характеризуючи рівень використання обладнання як відносно продуктивності функціонування устаткування та обладнання, так і стосовно часу його використання.

Серед **факторів**, що суттєво впливають на виробничу потужність та навіть певною мірою її визначають є, зокрема, наступні : **а)** номенклатура, асортимент і якість продукції, що виробляється; **б)** кількість встановленого устаткування та обладнання; **в)** розміри і склад виробничих площ; **г)** фонд часу роботи устаткування та обладнання; **д)** прогресивні норми використання устаткування та обладнання, тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що величина виробничої потужності бізнесу **залежить** як від *структури основних виробничих фондів та питомої ваги їх активної частини*, так і від *якісного складу* машин, механізмів, устаткування і обладнання. Тому що, під час розрахунку потужності враховується *все* закріплене за структурними підрозділами обладнання незалежно від його стану, а також обладнання, яке вводиться в експлуатацію відповідно з планами капітального будівництва, але, при цьому, чим досконаліші машини і обладнання, тим вища їх продуктивність за одиницю часу роботи.

Здійснення як операційної діяльності бізнесу в цілому, так і виробничих процесів, зокрема без **планування бізнесової діяльності**.

➔ **Планування** (від лат. *planum* — площа, рівне місце) — заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети, шляхом визначення оптимального розподілу ресурсів для досягнення поставленої мети.

**Сутність планування**, як функції керування бізнесом, полягає в : **а)** обґрунтуванні цілей та шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань й робіт; **б)** визначенні ресурсів усіх видів, потрібних для виконання цих завдань та встановлення; **в)** встановленні ефективних методів та способів їх взаємозв'язку в часовому просторі; **г)** розрахунках параметрів вимог як до ефективності використання ресурсів, так і результатів господарювання.

**Зміст планування** складається з пошуку відповідей на наступні питання:

- *де бізнес знаходиться (де є) у даний момент часу ?*— характеристика теперішнього стану бізнесу;
- *чого бізнес прагне досягти у визначеному майбутньому (де бути) ?*— характеристика мети та завдань, що визначає для себе бізнес;
- *як саме бізнесу потрапити звідти, де він є, туди, куди він прагне ?* — характеристика шляху по якому збирається прямувати бізнес для досягнення власної мети.

Таким чином, **процес планування**, в самому загальному вигляді, являє собою процеси з : **а)** постановка цілей і завдань; **б)** складання програми дій для їх досягнення; **в)** виявлення необхідних ресурсів та їх джерел; **д)** визначення безпосередніх виконавців і строків їх виконання; **е)** формулювання пропозицій щодо отримання та розподілу результатів бізнесової діяльності.

За складом рішень, що розглядаються в процесі планування, воно поділяється на :

- стратегічне планування (англ. *strategic planning*) — довгострокове планування яке дозволяє визначити та досягнути головних цілей бізнесу, у відповідності до його місії, що будується на основі досягнення певного комплексу проміжних цілей та візії перспектив розвитку бізнесу;

- поточне планування (англ. *current planning*) — планування, насамперед, кількісних характеристик розвитку бізнесу для досягнення проміжних цілей;

- зведене планування загальних результатів та фінансових ресурсів (англ. *consolidated planning of general results and financial resources*).

Здійснення операційної діяльності бізнесу на основі планування виробничих процесів, у відповідності до складу рішень, що розглядаються, належить до **поточного планування** бізнесової діяльності, яке здійснюється насамперед за рахунок визначення : **а)** ключових областей цього розвитку; **б)** важливості визначених ключових областей розвитку та їх пріоритетності для розвитку бізнесу в подальшому; **в)** конкретності і вимірності показників функціонування бізнесу у визначених ключових областях розвитку протягом певного проміжку часу; **г)** досяжності бізнесом встановлених показників функціонування бізнесу; **д)** сумісності визначених ключових областей розвитку з його місією та стратегічними напрямками розвитку (як по "по вертикалі", так і "по горизонталі"); **е)** легітимності функціонування бізнесу у визначених ключових областях його розвитку, тощо.

Поточне планування бізнесової діяльності включає в своєму складі, зокрема, такі **види планування** як :

- **Оперативно-календарне планування** (англ. *Operational and calendar planning*) — планування діяльності бізнесу, що забезпечує злагоджену роботу всіх його структурних підрозділів (команд, відділів, підрозділів, цехів, тощо) шляхом : **а)** узгодження плану робіт та термінів; **б)** забезпечення рівномірного виконання запланованого обсягу робіт відповідно встановленим термінам, обсягам й номенклатурі; **в)** передбачення раціонального використання як виробничих потужностей, так і необхідних ресурсів.

- **Техніко-економічне планування** (англ. *Technical and economic planning*) — планування обсягів економічного ефекту від операційної діяльності бізнесу шляхом виконання розрахунків необхідних ресурсів та розробки заходів технічного й організаційного розвитку бізнесу.

- **Оперативно-виробниче планування** (англ. *Operational and production planning*) — планування обсягів виробництва продукції (надання послуг), необхідних для функціонування бізнесу в межах, передбачених стратегічними цілями та оперативними завданнями. В процесі оперативно-виробничого планування (*оперативного планування виробничого процесу*) виконується детальна розробка планів виробничої діяльності бізнесу в цілому та його окремих структурних підрозділів (виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць) на певні проміжки часу (як правило, на місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну).

Розробка оперативних планів здійснення виробничого процесу обов'язково мусить бути *органічно поєднана* з вирішенням питань *організації виконання* цих планів шляхом **поточного (оперативного) регулювання**.

До основних **елементів** оперативного планування виробничого процесу можна, зокрема, віднести такі як : **а)** планово-облікові одиниці виміру продукції; **б)** планово-облікові періоди, на які розробляються оперативні плани; **в)** нормативи виконання виробничого циклу в цілому та окремих процесів зокрема (партії запуску – випуску виробів, необхідні запаси незавершеного виробництва та тривалість перерв, тощо); **г)** елементи впливу та коригування виробничих процесів.

➔ **Оперативно-виробниче планування (оперативне планування виробничого процесу)** являє собою важливий засіб повсякденного керівництва виробничою діяльністю підприємства який поєднує в собі як *оперативно-календарне планування виробничого процесу*, що передбачає розробку поточних (оперативних) планів та графіків виготовлення виробів та випуску готової продукції (надання послуг), так і *диспетчеризацію* здійснення виробничого процесу, яка включає виконання робіт, що необхідні для безперервного *оперативного обліку, контролю та регулюванню* виконання ходу здійснення процесу виробничої діяльності та реалізації оперативних планів і графіків.

**Оперативно-виробниче планування** має вирішувати, зокрема такі **основні завдання**, як :

- **Забезпечення виконання планових показників** здійснення виробничої діяльності по випуску продукції (наданню послуг) у визначені строки при *рівномірній роботі* всіх структурних підрозділів підприємства.

*Рівномірна робота* структурних підрозділів підприємства передбачає рівномірний випуск продукції (наданню послуг) і може здійснюватися в наступним способом : **а)** *ритмічним* — характеризується виконанням у рівні проміжки часу однакового об'єму робіт або об'єму робіт, який змінюється рівномірно по всіх стадіях і операціях виробничого процесу; **б)** *не ритмічним* — розуміється не однаковий випуск продукції, або випуск продукції, яка змінюється не рівномірно у рівні проміжки часу.

- **Встановлення режиму роботи** як бізнесової організації в цілому, так і її структурних підрозділів, зокрема, що сприяє найбільш ефективному та повному використанню усіх її ресурсів та потужностей.

- **Розробка заходів** щодо мінімізації як тривалості виробничого циклу, так і обсягів незавершеного виробництва, а також збільшенню ефективності використання усіх наявних ресурсів та потужностей.

Оперативне планування виробничого процесу здійснюється як в **масштабі** всієї бізнесової організації в цілому, так і по окремих її структурних підрозділах : **а)** *цехах (міжцехове оперативне планування виробничого процесу)*; **б)** *по окремих дільницях та робочих місцях (внутрішньо цехове оперативне планування виробничого процесу)*.

➔ **Міжцехове оперативне планування виробничого процесу** — це взаємоузгодження планів і виконання завдань, сприяння їх виконанню шляхом взаємодії всіх задіяних підрозділів.

Міжцехове оперативне планування виробничого процесу має за **мету забезпечити скоординовану діяльність та необхідні виробничі пропорції** між цехами підприємства у відповідності з послідовністю технологічних процесів (заготовчих, обробних, складальних) та з *урахуванням їх функцій* — основні, допоміжні, обслуговуючі та побічні цехи. Але **головним завданням** міжцехового оперативного планування виробництва має бути *погодження номенклатури* заготовок, деталей, вузлів та строків їх пересування між цехами.

До **основних завдань** міжцехового оперативного-календарного планування виробничого процесу належать, зокрема, такі завдання як : **а)** встановлення вихідних даних для розрахунку завдань; **б)** складання місячних завдань та календарних планів (графіків) виробництва для, цехів і підприємства в цілому; **в)** складання всередині місячних завдань — подекадних, добових, внутрішньо змінних, тощо.

➔ **Внутрішньо цехове оперативне планування виробничого процесу** включає в себе розробку календарних планів виробництва для дільниць та контроль їх виконання, розподіл робіт по дільницях, доведення до робочих місць, оперативне регулювання виробничих процесів.

Важливу роль у системі оперативного-календарного планування виробничого процесу відіграє розрахунок найбільш раціонального завантаження обладнання й виробничих площ та відповідне обґрунтування найкращого завантаження обладнання, яке потребує багатоваріантних розрахунків. У процесі внутрішньо цехового оперативного-календарного планування виробничого процесу **розробляються** : **а)** оперативні місячні плани дільниць, змін та робочих бригад; **б)** завдання й календарні плани-графіки дільниць, змін, робочих бригад на більш короткі періоди часу (декаду, тиждень, добу тощо); **в)** добові змінні завдання для дільниць, змін, бригад і робочих місць, тощо.

При складанні оперативних (календарних) виробничих програм використовуються, зокрема, наступні **дані** : **а)** річна й квартална програма (якщо є); **б)** портфель замовлень і контракти на постачання продукції; **в)** прогноз збуту продукції; **г)** календарно-планові нормативи (розмір партій і періодичність їх запуску, тривалість виробничого циклу, розміри заділів); **д)** норми трудомісткості на виготовлення продукції (надання послуг); **е)** результати розрахунку завантаження та продуктивності обладнання і виробничих площ; **є)** результати техніко-економічного аналізу роботи цехів за попередній період, тощо.

➔ **Диспетчеризація** — сукупність технічних засобів і програмних продуктів, за допомогою яких здійснюється певна централізація контрольних функцій та діагностики стану здійснення виробничого процесу та управління ним, забезпечується невідкладне прийняття адекватних заходів у разі виникнення аварійних та не стандартних ста ситуацій.

**Основою процесу диспетчеризації** є постійна реєстрація та фіксація всіх подій в виробничій системі, яка дає можливість встановити справжню причину виникнення аварійних та не стандартних ста ситуацій, безпомилково визначити осіб, винних в цьому, а також запобігти їх повторенню в майбутньому.

Для забезпечення ефективного функціонування сучасних систем диспетчеризації виробничих систем широко використовуються *інформаційні технології*, які забезпечують відслідковування великого обсягу і інформації про функціонування виробничої системи бізнесу в режимі реального часу, дозволяють інтегрувати системи безпеки, зв'язку та інженерні системи в єдиний комплекс.

Здійснення процесу диспетчеризації передбачає реалізацію, зокрема, наступних **функцій** цього процесу :

- **облік перебігу процесів**, які фактично здійснюються та їх результатів — здійснюється як працівниками диспетчерської служби, так і низовими лінійними керівниками з метою забезпечення вчасного, повного та достовірного відображення ходу виконання як окремих операцій, так і бізнес-процесу в цілому, наявність заготовок, деталей і виробів у кожному виробничому підрозділі на кожному етапі здійснення процесу;

- **оперативний контроль** — порівняння даних, які були отримані в процесі обліку перебігу процесів, та фактичних результатів здійснення виробничого процесу із даними, встановленими у відповідності до планових завдань, які зафіксовані на відповідний період в оперативно-календарному плані;

- **оперативний аналіз** — аналіз причин відхилення фактичних даних про хід функціонування виробничої системи та її результатів від встановлених завдань, що відбувається в режимі реального часу. Оперативний аналіз потрібен для вчасної оцінки неперервно-змінюваного процесу виробництва. Об'єктами цього аналізу можуть бути : **а)** робота машин, механізмів, устаткування, обладнання, а також робітників-виконавців робіт; **б)** стан використання ресурсів та потужностей; **в)** наявність запасів та резервів певних ресурсів, незавершеного виробництва тощо. В результаті проведення оперативного аналізу виявляються причини відхилень ходу виробництва від запланованого, надаються пропозиції до здійснення організаційно-технічних заходів для ліквідації цих причин.

- **регулювання ходу здійснення виробничого процесу** — на підставі результатів оперативного контролю за процесом виробництва та оперативного аналізу ймовірних відхилень фактичного ходу виробництва від запланованого здійснюється або процес регулювання перебігу виробничого процесу, або, в разі необхідності, надаються пропозиції щодо внесення коригувань у поточний план виробництва. Регулювання перебігу процесу виробництва передбачає, зокрема : **а)** організацію поточного виконання виробничих завдань через їх деталізацію, доведення й виконання на окремих робочих місцях та виробничих дільницях; **б)** оперативне регулювання ходу виробництва; **в)** координацію взаємодії підрозділів та окремих виконавців для запобігання та



усунення можливих відхилень від календарних і добових графіків;  
г) забезпечення комплексного обслуговування дільниць та кожного робочого місця всім необхідним для виконання завдань і виробничих програм, тощо.

Вибір того чи іншого варіанту застосування тієї чи іншої **системи оперативного планування виробництва та регулювання ходу його здійснення** визначається доволі широким комплексом факторів, зокрема, типом виробництва, методами та формами його організації, його обсягами та конструктивними і споживчими властивостями результатів виробничої діяльності, їх складом і особливостями, тощо. При цьому перевага віддається тій комплексній системі, яка дозволяє найбільш ефективно вирішувати завдання з реалізації оперативного планування та досягнення встановлених цілей і вирішення визначених завдань.

Серед **найбільш використовуваних** в практиці господарювання *комплексів систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності* можна, зокрема, зазначити наступні :

- **По детальна система** — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка характеризується тим, що в якості планово-облікової одиниці використовується *деталь певного найменування*.

В залежності від особливостей інших елементів та організації самого процесу оперативного планування та регулювання найбільш поширеними **різнovidами по детальної системи** є наступні :

- ✓ *складська система* — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, за якої рівень завантаження та рівномірність випуску продукції визначаються необхідністю підтримання складських запасів певних розмірів. Ця система має сенс при великій кількості застосовуваних при виготовленні продукції стандартних вузлів та деталей;

- ✓ *за нормами технологічних запасів* — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка передбачає встановлення постійної насиченості усіх стадій виробничого процесу необхідними запасами напівфабрикатів (деталей, вузлів) і суворе дотримання розрахункового рівня цих запасів для кожного цеху. Ця система застосовується в умовах серійного та крупносерійного виробництва;

- ✓ *за строками подачі* — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності в основі якої знаходяться встановлені строки запуску та випуску партій деталей з урахуванням їх технологічних запасів та строків міжцехових подач. В умовах серійного та багатосерійного виробництва строки можуть переглядатись кожного разу при розробці оперативних планів. В масовому виробництві встановлюються стандартні строки.

- ✓ *за тактом потоку* — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка базується на синхронізації діяльності всіх виробничих підрозділів і встановленні єдиного такту випуску готової продукції. Така система застосовується в масовому виробництві з широким використанням поточних методів організації виробничих процесів.



• **Комплектна система** — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка за своєю суттю відрізняється від інших тим, що в ній за планово-облікову одиницю приймається *об'єднаний за певними ознаками комплект деталей* (вузлів). Найбільш поширеними **різнovidами комплектної системи** є :

✓ **комплектно-вузлова** — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка за планово-облікову одиницю має вузловий комплект, до якого входять деталі одного складального вузла. Ця система характерна для виробництва складної продукції з тривалим виробничим циклом;

✓ **комплектно-групова** — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка може застосовуватись у випадках, коли виготовляються деталі (вузли), що мають загальний технологічний процес, однакову періодичність запуску-випуску та строки подачі на наступну стадію;

✓ **машино-комплектна** — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка є найбільш простою системою бо є машино-комплект, тобто повний комплект деталей, що виробляється тим або іншим цехом для певного виробу (машини). Ця система може застосовуватись при виробництві нескладних виробів, з невеликою кількістю деталей.

• **Система на замовлення** — систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності, яка характеризується встановленням конкретних строків запуску-випуску виробів *по кожному замовленню*, а планово-обліковою одиницею при застосуванні цієї системи відповідно є *замовлення* (в цілому по підприємству), чи *комплекти деталей та вузлів*, необхідних для виконання певних замовлень (для окремих структурних підрозділів (цехів)). Ця система застосовується в одиничному та дрібносерійному виробництвах, де практикуються дрібні й різноманітні замовлення. Її особливість полягає в тому, що охоплюється весь процес виконання замовлення: від підготовки виробництва до випуску готового виробу.

Кожній з наведених систем оперативного планування та регулювання виробничої діяльності відповідає відповідна **система реалізації оперативного плану**, що здійснюється диспетчерською службою (виробничо-диспетчерським відділом) організації, на яку покладені, зокрема, такі завдання, як : **а) забезпечення виконання графіків виробництва у всіх підрозділах; б) контроль за ритмічним і достатнім завантаженням усіх робочих місць; в) своєчасне виявлення, швидке усунення, по можливості запобігання відхилень від планів, простоїв та перерв у роботі; г) використання ресурсів та потужностей** (як технологічних, такі строкових) у випадку виникнення перебоїв у виробництві, тощо.

## **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «виробничий цикл», його структура, визначення тривалості виробничого циклу і характеристика фактори, що впливають на неї, залежить тривалості виробничого циклу від способів поєднання технологічних операцій, характеристика перерв і

часу перекриття у виробничому циклі.

2. Сутність понять «незавершене виробництво», «виробнича потужність», види виробничого наробку та їх роль в здійсненні виробничої діяльності, види виробничої потужності та показники її використання.

3. Сутність понять «планування» та його види, «оперативне планування» та його складові, «міжцехове оперативне планування виробничого процесу» та його завдання, «внутрішньо цехове оперативне планування виробничого процесу» та його складові.

4. Сутність понять «диспетчеризація виробничого процесу» та її функції, «система оперативного планування виробництва та регулювання ходу його здійснення» та її види.

### **Тема 3.3 Підготовка виробництва, складське господарство та транспортні перевезення у виробничому циклі**

♣ **Зміст** — Сутність поняття «підготовка виробництва», її складові та етапи проведення, дослідження, як складової підготовки виробництва, Сутність поняття «конструкторська (документаційна) підготовка виробництва», етапи її проведення та показники оцінювання якості конструкторської підготовки виробництва, Сутність поняття «технологічна підготовка виробництва», її складові та системи організації технологічної підготовки виробництва, Сутність поняття «організаційно-економічна підготовка виробництва», характеристика організаційної та економічної як складових підготовки виробництва. Сутність поняття «складське господарство», її основні завдання та структура, приймання, розміщення та зберігання ресурсів і готової продукції на складах, методи виконання складських операцій. Сутність поняття «транспортне господарство», основні функції транспортної служби, види транспортного забезпечення виробництва, маршрут перевезення, транспортний товар та показники його обсягів

✍ **Ключові терміни і поняття** — Підготовка виробництва, Проведення досліджень, як складова підготовки виробництва, Конструкторська (документаційна) підготовка виробництва, Етапи проведення конструкторської (документаційної) підготовки виробництва, Показники якості конструкторської підготовки виробництва, Технологічна підготовка виробництва, Складові технологічної підготовки виробництва, Технологічна карта, Системи організації технологічної підготовки виробництва, Організаційно-економічна підготовка виробництва, Складське господарство, Структура складського господарства, Приймання, розміщення та зберігання ресурсів і готової продукції на складах, Методи виконання складських операцій, Транспортне господарство, Основні функції транспортної служби, Види транспортного забезпечення виробництва, Маршрут перевезення, Транспортний товар, Показники (кількісні та якісні) функціонування транспортного господарства,

### **📖 Основні теоретичні положення**

Ефективне здійснення бізнесовою структурою операційної діяльності в цілому та виробничого процесу, зокрема, не можливе без всебічної **підготовки виробництва**, яка протікає поза рамками виробничого процесу та являє собою особливий вид діяльності, що охоплює широке коло питань від збору, систематизації та аналізу інформації до перетворення її в нову продукцію, спосіб виробництва цієї продукції, тощо.

➔ **Підготовка виробництва** — сукупність взаємопов'язаних процесів наукового, технічного та організаційного характеру, спрямованих на забезпечення функціонування виробничого процесу, розроблення і освоєння нової, а також вдосконалення існуючої продукції, технології, техніки та

організації її виробництва.

В залежності від виду й характеру робіт, що входять до процесу підготовки виробництва виділяють наступні її **складові** :

- проведення досліджень;
- конструкторська (документаційна) підготовка виробництва;
- технологічна підготовка виробництва
- організаційно-економічна підготовка виробництва.

Стадія **проведення досліджень** призначена для *збору, систематизації та аналізу інформації* як щодо існуючих процесів виробництва та результатів його діяльності, так і відносно розробки нових і вдосконалення існуючих виробів і технологічних процесів, шляхів і методів організації та управління виробництвом, тощо. Ця складова підготовки виробництва (етап її проведення), *проводиться* як в спеціалізованих структурних підрозділах підприємства, так і в інститутах, лабораторіях та наукових підрозділах спеціалізованих підприємств, для яких проведення прикладних досліджень є не тільки певним етапом реалізації виробничих завдань, але й база створення інтелектуальної продукції що створює економічний потенціал, який реалізується в міру її у виробництво.

Створення та вдосконалення певного комплексу регламентуючої документації передбачають наступні елементи підготовки виробництва (її етапи), а саме процес *конструкторської та технологічної підготовки* виробництва. До зазначеної регламентуючої документації відноситься, зокрема, підготовка таких регламентів як : **а)** єдиної системи конструкторської документації; **б)** єдиної системи технологічної документації; **в)** єдиної системи технологічної підготовки виробництва; **г)** системи стандартів безпеки праці; **д)** системи розробки і постановки продукції на виробництво, її випробувань, тощо. Дуже важливою складовою процесу підготовки виробництва є реалізація процесу *обліку, розмноження та зберігання документації*, який здійснюється спеціальним підрозділом підприємства, наприклад, бюро технічної документації у складі конструкторського відділу.

При цьому, якщо під час проведення *конструкторської* підготовки виробництва, основна увага зосереджується безпосередньо на самому **продукті (послужі)**, які є результатом виробничої діяльності та його якісних характеристиках і споживчих властивостях, то *технологічна* підготовка виробництва — на техніко-технологічних аспектах **виготовлення продукту (надання послуги)** та особливостях їх здійснення.

➔ **Конструкторська (документаційна) підготовка виробництва** — розробка комплексу документації, яка характеризує виробничу діяльність та її результати і наслідки, підтверджує безпеку виготовлення товарів (надання послуг) та їх якість і споживчі властивості.

**Об'єм** конструкторської (документаційної) підготовки виробництва залежить від видів різновидів виробів (послуг), їх складності та передбачуваних об'ємів виробництва, а також строків випуску нових виробів та рівня участі організації в проектуванні удосконалення існуючих та виготовленні нових

виробів (товарів, послуг). Тому на окремих підприємствах (як правило великих бізнесових організаціях та їх об'єднаннях) існує власна конструкторська служба, яка, в більшості випадків, самостійно проектує як виконання певного кола робіт з удосконалення існуючих процесів та результатів діяльності, так і виготовлення нових виробів, а інші підприємства користуються послугами спеціальних проектно-конструкторських організацій та інших спеціалізованих закладів та установ.

Конструкторська (документаційна) підготовка виробництва базується на існуючих нормативах підготовки документації (зокрема конструкторської документації) та складається з наступних **етапів** :

**1. складання технічного завдання** — необхідне для визначення технічних, експлуатаційних і виробничих вимоги до виробу та процесу його виготовлення. Технічне завдання містить вказівки щодо призначення виробу, принципів його роботи, основні його технічні характеристики, конструктивні особливості, бажані габаритні розміри та масу, умови експлуатації, тощо. Складання технічного завдання передбачає техніко-економічне обґрунтування виробничої діяльності по виготовленню товарів (наданню послуг), складання бібліографії та пошук патентів з даної теми;

**2. підготовка технічної пропозиції** — обґрунтування можливих варіантів виробу, які відповідають вимогам, технічного завдання, і призначення для прийняття конкретного оптимального варіанту;

**3. розробка ескізного проекту** — входить розробка загальних схем, попередній ескізний розрахунок та підготовку пояснювальної записки з описом основних характеристик проекту Це є першим етапом документаційної підготовки виробництва;

**4. розробка технічного проекту** — етап документаційної підготовки виробництва, який складається з підготовки графічної та розрахункової частини виробничого циклу, попередньої калькуляції собівартості виробу і уточнення пояснювальної частини. Технічний проект узгоджується з рядом організацій, зокрема таких, як технічна інспекція профспілок, протипожежна інспекція, енергонагляд, державні інспекції, збутові і торгові організації, ін.;

**5. підготовка робочої документації** — заключний етап документаційної підготовки виробництва, що складається з деталізованих і доведених до робочого місця необхідних для здійснення виробництва комплектів документів.

Паралельно з конструкторською (документаційною) підготовкою виробництва іде виготовлення дослідних зразків продукції з метою використання перевірки правильності конструкторських рішень.

До показників за якими здійснюється оцінювання **якості конструкторської підготовки виробництва** належать, зокрема, такі як :

- **конструкторська спадкоємність виробництва** — ступінь можливого використання існуючих конструктивних рішень для виробництва нового виробу;

- *технологічна спадкоємність виробництва* — ступінь можливості використання існуючого обладнання, оснастки, матеріалів для виробництва нової конструкції виробу.

- *технологічність виробництва* — придатність виробництва забезпечити застосування наявних ресурсів витрати матеріальних і трудових ресурсів на технологію виробництва порівняно з відповідними показниками однотипних (аналогічних) виробів. Існують галузеві нормативи комплексних показників, які характеризують досягнутий рівень технологічності виробництва.

➔ **Технологічна підготовка виробництва** — розробка комплексу техніко-технологічної документації, яка забезпечує виконання процесу виготовлення товарів (надання послуг) з дотриманням вимог до безпеки процесу та відповідності його результатів якісним характеристикам та споживчим властивостям, передбаченим конструктивними розробками та документами.

Тобто, технологічна підготовка виробництва, передбачає чітке визначення відповіді на такі питання : *як, чим, де і коли* виготовити виріб, що буде затребуваним на ринку та відповідає вимогам, передбаченим конструкторською документацією.

Технологічна підготовка виробництва *базується* на вимогах, які передбачені для виробничого процесу та його результатів конструкторською документацією і *складається* з певної послідовності заходів, зокрема, таких :

- *вибір ресурсів*, необхідних для здійснення процесу виробництва, проведення розрахунків *їх обсягів* та визначення (за необхідність) *джерел* їх постачання;

- *встановлення структури технологічного процесу*, яка передбачає чітку визначеність відносно розділення виробничого процесу на окремі технологічні операції з встановленням їх послідовності та переходів від однієї до іншої;

- *вибір необхідних машин, механізмів, устаткування, обладнання, оснащення та засобів вимірювання і контролю* (в тому числі : тип, модель, потужність, продуктивність, завод-виробник, тощо, а також їх техніко-економічні показники), а також розрахунок необхідної їх кількості.

У серійному та масовому виробництві, а також для виготовлення складних виробів технологічна підготовка більш трудомістка порівняно з одиничним та простим виробництвом, що пояснюється детальнішою розробкою технології та збільшенням оснащення робочих місць.

Технологічна підготовка виробництва, як і її конструкторська підготовка, базується на *нормативній базі даних*, серед якої використовуються як державні стандарти на різні види технологічного оснащення, так і типові технологічні процеси.

Враховуючи на те що технологічна підготовка виробництва передбачає :

- а) вибір видів технологічного обладнання та устаткування;
- б) проектування та виготовлення технологічного оснащення;
- в) регламентацію технологічного процесу, до *нормативно-регламентуючих документів*, що її визначають належить наявність, зокрема, такі як :

- *перелік необхідного* устаткування, обладнання та оснащення (як спеціального технологічного, так і нестандартного обладнання, а також контрольно-виміральної апаратури, тощо);

- *норм* (трудових, матеріальних і вартісних), *нормативів* та *регламентів*, необхідних для організації виробничого процесу;

- *технологічних інструкцій та положень* з виконання технологічних операцій і циклів та розрахунків тривалості їх виконання, тощо.

**Вибір видів технологічного обладнання та устаткування**, необхідних для виробничого процесу є основою технологічної підготовки виробництва та визначається багатьма чинниками, зокрема, такими як : **а)** технологією та типом і характером виробництва; **б)** відповідністю розмірів обладнання розміру оброблюваних деталей; **в)** відповідністю продуктивності обладнання кількості деталей, що підлягає обробці, тощо.

**Проектування та виготовлення технологічного оснащення**, до якої належить оснастка для технологічного обладнання, інструменти, засоби механізації та автоматизації виробничих процесів, є однією з найбільш важливих, трудомістких і вартісних частин технологічної підготовки виробництва. *Вибір технологічного оснащення* здійснюється з урахуванням : **а)** конструктивно-технологічних особливостей продукції; **б)** типу виробництва; **в)** об'ємів випуску нової продукції, тощо. Чим більший об'єм випуску продукції, тим економніше використання спеціальної оснастки, тому що витрати швидко скуповуються за рахунок зниження трудомісткості виконання операцій.

**Регламентація технологічного процесу**, яка є важливою складовою технологічної підготовки виробництва, передбачає наявність певних документів, одним з основних є **технологічна карта**, де систематизуються усі необхідні параметри технологічної підготовки виробництва, яка може бути у вигляді :

- *операційної технологічної карти* — застосовується на всіх типах виробництва і складається з наступних частин : **а)** ескізне креслення виробу або його частин (деталей); **б)** перелік усіх технологічних переходів як в середині операції, так і між операціями; **в)** режими роботи обладнання та устаткування, задіяного у виконанні операції; **г)** перелік обладнання й технологічне оснащення; **д)** рівень кваліфікації виконавців (розряди робіт) та норми праці на виконання операцій; **е)** методи контролю та випробувань;

- *маршрутної технологічної карти* — технологічного документу, який визначає послідовність виконання основних операцій (маршрут проходження технології), згідно якого визначає послідовність проходження виробу по цехах і дільницях, в якій міститься перелік технологічних операцій із зазначенням обладнання, технологічного оснащення, розрядів робіт і норм часу. Маршрутні технологічні карти застосовуються переважно в дрібносерійному й одиничному виробництві

Ефективність розробки технологічних карт суттєво підвищується завдяки використанню в процесі технологічної підготовки виробництва процесу

*типизації* — розробки раціональної технології, яка базується на створенні *груп конструктивно та технологічно подібних елементів виробничого процесу* та вибір, так званого, *типового представника* цієї групи, за яким розробляється *типова технологія* для всієї групи елементів виробничого процесу, тобто одна технологічна карта й одна технологія для групам.

**Організація технологічної підготовки** виробництва здійснюється, як правило, у відповідності до встановлених *систем*, основними з яких є :

- *Централізована система організації технологічної підготовки виробництва*, яка передбачає концентрацію усіх технологій підприємства у спеціальному підрозділі бізнесової організації. Перевагою її є більш широка можливість поліпшення організації інженерних робіт, їх механізації автоматизації. Ця система застосовується в масовому серійному виробництві.

- *Децентралізована система організації технологічної підготовки виробництва* — система, при якій весь комплекс технологічної підготовки виконується силами технологів кожного з підрозділів, при цьому централізований спеціальний підрозділ з вирішення питань технологічного забезпечення виробництва (якщо такий є) здійснює лише обмежене число загальних функцій, зокрема таких, як методичне керівництво, типізація технологічних процесів, стандартизація оснащення, контроль дотримання технологічної дисципліни, тощо. Така система поширена в одиничному і дрібносерійному виробництві, де є великий об'єм робіт з технологічної підготовки через часту зміну об'єктів виробництва.

- *Змішана система організації технологічної підготовки виробництва* передбачає поділ функцій з підготовки виробництва між централізованим підрозділом з цих питань (розробляють технологію на основну продукцію підприємства, яку воно стабільно виробляє) і фахівцями структурних підрозділів, які відповідають за технологічну підготовку виробництва (розробляють технологію на часто змінювану і разову продукцію). Змішана система застосовується переважно у серійному виробництві.

➔ **Організаційно-економічна підготовка виробництва** здійснюється в тісному зв'язку з технічною підготовкою і паралельно їй, передбачаючи розробку певних норм та нормативівно-правових документів, що регулюють організацію виробничого процесу та визначення його економічних характеристик і результатів.

Організаційно-економічна підготовка виробництва необхідна, зокрема, для : **а)** координації дій усіх структурних підрозділів бізнесової організації, задіяних в процесі підготовки виробництва; **б)** планування виконання як конструкторської (документаційної), так і технологічної підготовки виробництва; **в)** визначення кошторису витрат на підготовку виробництва як для забезпечення існуючого виробничого процесу, так і для його удосконалення та виготовлення нових виробів; **г)** проведення економічної оцінки здійснення підготовки виробництва і вибір найбільш вигідного варіанту, тощо.

**Організаційна підготовка**, як складова організаційно-економічної підготовки виробництва, включає розробку проекту організації функціонування як основного, так і допоміжних та обслуговуючих виробництв, а також проект організації праці та заробітної плати найманих працівників (сюди також входять нормування витрат праці, підбір і підготовка кадрів відповідної кваліфікації, розстановка кадрів відповідно до новим характером виробництва, внесення коректив у структуру апарату управління, в функціональне і ієрархічний розподіл праці, тощо).

Визначення *форм та методів* контролю виконання та економічної оцінки як здійснення процесів, що складають виробничий цикл, так і результатів виробничої діяльності (виготовлення продукції, надання послуг, виконання роботи) в цілому, тощо, що передбачає **економічна складова** організаційно-економічна підготовка виробництва, дозволяє завчасно виявити небезпеки, виявити відхилення від встановлених стандартів, забезпечити зворотний зв'язок шляхом внесення змін в програму робіт при необхідності.

Умовою та певною запорукою безперервності здійснення виробничого процесу на підприємстві є наявність певних мінімально необхідних *запасів* ресурсів (сировини, матеріалів, палива, комплектуючих), а також міжцехових і внутрішньо цехових запасів напівфабрикатів власного виготовлення. Всі ці запаси мають певний проміжок часу зберігатися на підприємстві (в структурах, що забезпечують його діяльність).

➔ **Складське господарство** бізнесової структури — сукупність структурних підрозділів бізнесової структури та певних структур (організацій), що забезпечують її діяльність, шляхом *забезпечення зберігання ресурсів та напівфабрикатів* для безперервності здійснення виробничого процесу, а також виконання певного комплексу робіт по підготовці ресурсів до виробничого споживання.

До складського господарства бізнесової структури належать різноманітні склади, через які проходить більшість матеріальних ресурсів, для здійснення виробного процесу. Складське господарство, хоча і відноситься до обслуговуючих структурних підрозділів, є найважливішою частиною для будь-якого бізнесу, оскільки безпосередньо впливає на хід його виробничої діяльності.

До **основних завдань** складського господарства в організації виробничого процесу та забезпеченні його здійснення *належать* :

- організація постійного і безперервного *забезпечення* виробництва потрібними для ефективного його функціонування *ресурсами* у необхідній кількості та відповідної якості;
- *забезпечення збереження ресурсів та результатів діяльності* в повній цілості, з відсутністю їх пошкоджень та втрати їх якісних характеристик та споживчих властивостей;
- виконання, для забезпечення ритмічного темпу виробничого процесу, необхідного *обсягу вантажно-розвантажувальних робіт і робіт з переміщення* матеріальних виробничих ресурсів;



- максимальне скорочення витрат, пов'язаних зі здійсненням складських та вантажно-розвантажувальних операцій, операцій з переміщення, тощо;
- комплектування необхідних ресурсів, їх підбір, дозування та інші операції підготовчого або заключного характеру.

**Структура складського господарства** певної бізнесової організації формується під впливом багатьох чинників, основними з яких, зокрема, є такі : **а)** номенклатура матеріалів, що споживаються; **б)** рівень виробничої спеціалізації та кооперації; **в)** обсяги виробництва, тощо.

Окремими *елементами* структури складського господарства можуть бути, зокрема, бути :

- *матеріальні склади* — склади, що зберігають використовувані у виробництві матеріали, які спрямовують для задоволення виробничих потреб (як правило, підпорядковуються безпосередньо відділові матеріально-технічного постачання підприємства);

- *збутові склади* — склади, що приймають, зберігають і відпускають готову продукцію підприємства для її реалізації (як правило, підпорядковуються безпосередньо відділові збуту підприємства);

- *виробничі склади* — склади, що забезпечують виробничий процес предметами і засобами праці та становлять різного роду цехові комори і загальнозаводські склади (як правило, перебувають під керівництвом виробничого відділу підприємства або цеху);

- *склади запасних частин* — склади, які приймають, зберігають і відпускають деталі й інші матеріальні цінності для виробництва всіх видів ремонтів устаткування й інших видів виробничих фондів (як правило, підпорядковуються відділові головного механіка/енергетика);

- *інструментальні склади* — склади, які приймають, зберігають і відпускають цехам усі види інструментів та пристосувань;

- *склади, що підпорядковуються функціональним службам підприємства* — склади, що підпорядковуються структурним підрозділам, яким для здійснення покладених на них функцій потрібні запаси.

Визначення *конкретної структури складського господарства* певної бізнесової організації залежить від підходів до критеріїв класифікації та мети структурного поєднання окремих елементів складського господарства. Так, наприклад, можна зазначити, зокрема, наступні структури, залежно від :

- *виду і призначення збережених матеріалів* : **а)** універсальні склади — склади для збереження різноманітних матеріальних цінностей; **б)** спеціальні склади — склади для збереження однорідних матеріалів, наприклад чорних, кольорових металів, пального та інше;

- *підпорядкування* : **а)** центральні (загальнозаводські) склади — склади, які обслуговують усе підприємство; **б)** при цехові склади — склади, які служать для збереження матеріальних цінностей групи підрозділів організації; **в)** цехові (склади та комори окремих структурних підрозділів) склади — склади, які обслуговують визначений підрозділ і, як правило, розташовуються на його виробничій площі;

- *технічного облаштування складів* : **а)** механізовані склади; **б)** не механізовані склади;

- *умов зберігання товарно-матеріальних цінностей* : **а)** відкриті склади — склади у вигляді облаштованих площадок; **б)** напівзакриті склади — складські площадки з навісами, загорожами, тощо; **в)** закриті складські приміщення — опалювальні і неопалювані склади.

**Склади**, як приміщення, що пристосовані для збереження ресурсів та результатів діяльності, *оснащуються* : **а)** різноманітними стелажми, полицями, контейнерами, тощо; **б)** уніфікованою тарою; **в)** мостовими кранами, кран-балками, монорейками і тельферами; **г)** конвеєрами, штабелерами, автокарами і електрокарами, тощо; **д)** вимірювальним устаткуванням: \, зокрема, вагами, кружками, мірниками, лічильниками, лінійними мірами для виміру довжини, висоти і діаметрів (метрами, рулетками, штангенциркулями та інше), тощо.

Технічне оснащення складів залежить від виду, форми і кількості збережених матеріалів, типу, характеру і розташування складських приміщень, а також від існуючої системи поза складського транспортування матеріалів.

Ресурси та готова продукція, що знаходяться на зберіганні у складському господарстві, обов'язково підлягають їх **прийманню** як з точки зору *кількісного оцінювання*, що передбачає перевірку відповідності кількості, обсягів та номенклатури матеріалів записам у супроводжуючих документах, так і з точки зору перевірки їх відповідності *якісним параметром*, що має за мету встановлення відповідності отриманих вантажів технічним умовам, стандартам, зразкам та іншим вимогам, що обумовлені договорами постачання.

**Розміщення та зберігання** ресурсів та готової продукції на складах може здійснюватися рівними *способами*, зокрема, такими як :

- *сортове розміщення* — передбачає закріплення за кожним видом ресурсів та готової продукції постійного, певного місця його зберігання;

- *партійний спосіб розміщення* — кожна партія ресурсів та готової продукції, що надійшла на підприємство, повинна зберігатися окремо від попередніх надходжень.

- *комплектне розміщення* — є різновидом сортового і передбачає розміщення ресурсів та готової продукції за комплектами, що відпускаються у виробництво, тощо.

**Підготовка ресурсів** які зберігаються до їх подальшого виробничого використання є однією з важливих функцій складського господарства, яка передбачає їх комплектування, нарізку та розкрій, тощо. Операції з підготовки ресурсів в умовах складського господарства до їх подальшого виробничого використання виконуються як безпосереднє дільницями складів, так і спеціалізованими заготівельними організаціями.

**Видача ресурсів** зі складів здійснюється в обсягах, виходячи з виробничої програми та відповідних витрат матеріальних ресурсів.

Основним методом **періодичного контролю** якості обліку складського господарства є приведення їх *інвентаризації* — перепису і звірки наявності

певних конкретних ресурсів з документальними даними бухгалтерського обліку.

Виконання складських операцій здійснюється з використанням певних **методів**, серед яких найбільш розповсюдженими є, зокрема, такі як :

- *за плановими картами* (планкартами) — шляхом використання документів, в яких по кожному виду матеріалів вказується строк подачі, число і розмір подачі та місце подачі. Згідно планкарти склад своїм транспортом доставляє матеріальні ресурси по цехах на кожен робоче місце. Відпуск матеріальних ресурсів оформляється за приймально-здавними накладними. Цей метод відноситься до числа прогресивних і застосовується в масовому і крупносерійному виробництвах

- *за лімітними картами* — шляхом використання документів, в яких вказується ліміт випуску даного виду матеріалів за певний період часу. Відпуск матеріалів оформляється накладними або розписками отримуючого визначені ресурси в лімітних картах, які знаходяться на складах. Як правило доставка матеріалів до робочого місця не є функцією складів. Цей метод не є прогресивним і застосовується в одиничному і дрібносерійному виробництві.

Процес виготовлення продукції (надання послуг) на будь-якому підприємстві супроводжується (пов'язаний) з *процесами переміщенням* певної кількості різноманітних вантажів (сировини, матеріалів, палива, відходів виробництва, готової продукції, тощо), що потребує певних витрат на **транспортне обслуговування** бізнесової діяльності, основною метою якого є забезпечення тісного поєднання усіх елементів операційної діяльності в цілому, та виробничого процесу, зокрема.

➔ **Транспортне господарство** бізнесової організації — комплекс її структурних підрозділів та/або підрозділів інших організації (інших бізнесів), долучених до здійснення операційної діяльності певного бізнесу, які займаються *переміщенням* певних вантажів та/або виконанням певного кола *вантажно-розвантажувальних робіт, що забезпечують* це переміщення.

Призначенням транспортного господарства організації є здійснення безперебійного транспортування всіх вантажів відповідно з виробничим процесом, утримання транспортних засобів у справному та працездатному стані, зниження витрат на транспортні та вантажно-розвантажувальні роботи.

Залежно від особливостей технологічних процесів та типів виробництв, характеру продукції, що виробляється (послуг, що надаються) та її обсягів застосовуються транспортне господарство певної бізнесової структури може використовувати як різні транспортні засоби, так і різні структури організації транспортно обслуговування виробництва. Так, наприклад, необхідність здійснення великих обсягів транспортних операцій (перевезень вантажів, зокрема) вимагає створення власних (або тісно пов'язаних з власниками бізнесу) спеціалізованих підрозділів, які здійснюють ці операції (залізничні, автомобільні та інші види транспортних перевезень). На середніх і невеликих підприємствах, наприклад, може створюватися єдиний транспортний підрозділ,

або використовувати транспортні послуги, що надаються спеціалізованими організаціями.

Раціональна організація функціонування транспортного господарства служить передумовою зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності, що вимагає відповідності між рівнем організації виконання транспортних робіт з рівнем організації основного виробництва, тому транспортне господарство не тільки тісно пов'язане з виробничою службою підприємства, а в багатьох випадках навіть входить до її складу.

До **основних функцій транспортної служби**, яка організує функціонування транспортного господарства з метою забезпечення виробничої діяльності бізнесової організації, зокрема, належить :

- розробка нормативів, що застосовуються в транспортній службі;
- планування потреб у всіх видах транспорту на основі розрахунків вантажопотоків і вантажообігу;
- планування виконання планово-попереджувальних ремонтів транспортних засобів;
- планування потреби в запчастинах для транспортних засобів та їх придбання;
- оперативне планування та диспетчеризація забезпечення виробничого циклу необхідними видами транспортних перевезень;
- забезпечення виробничих процесів транспортними засобами;
- організація оглядів і ремонту транспортних засобів;
- організація безпеки руху;
- організація обслуговування транспортних засобів (заправка паливно-мастильними матеріалами, мийка тощо);
- організація придбання нових транспортних засобів, їх реєстрації в державних органах, отримання ліцензій на перевезення вантажів і людей, списання та утилізації транспортних засобів, тощо.

**Планування роботи транспортного господарства** полягає в розробці річних (квартальних) і календарних (місячних, добових) планів, а також у оперативному регулюванні перевезень. Календарні плани містять завдання на місяць (добу, зміну) і складаються за окремими транспортними маршрутами. В них зазначаються види вантажів, пункти відправлення та прийняття, час початку й закінчення перевезення.

Уся сукупність транспортних операцій в процесі здійснення виробничої діяльності бізнесової організації відбувається за допомогою певних **видів транспортного забезпечення**, серед яких найбільш впливовими є наступні види, що тісно взаємопов'язані між собою та побудовані на використанні :

- **зовнішнього транспорту** — транспорту, який забезпечує зв'язок бізнесової організації з приймальними пунктами, транспортними системами загального користування (залізничними станціями, портами, аеропортами), а також зі складами місцевих контрагентів (сторона в договорі);

- *міжцехового транспорту* — транспорту, який використовується для перевезень вантажів по території підприємства між його структурними підрозділами (цехами, службами, складами);

- *внутрішньо цехового транспорту* — транспорту, який призначений для виконання транспортних операцій в межах окремого структурного підрозділу організації (цеху) та який, в свою чергу, поділяється на : **а) загально цеховий транспорт** — перевезення вантажів між цеховими складами, дільницями, лініями; **б) між операційний транспорт** — транспорт, що забезпечує зв'язок між окремими робочими місцями.

Управління зовнішнім та міжцеховим транспортом, як правило, покладається на керівництво відповідного функціонального підрозділу бізнесової структури, який здійснює організацію процесів транспортного забезпечення виробничого процесу (транспортних департаментів, управлінь, відділів, тощо), в той час як управління внутрішньо цеховим транспортом, як правило, належить до функціональних обов'язків керівників відповідних технологічних підрозділів бізнесової структури (цехів, дільниць, тощо).

*Вибір видів транспортних засобів* призначених для забезпечення процесу виробництва залежить від багатьох чинників, зокрема, від : **а)** фізико-хімічних властивостей вантажів; **б)** їх габаритів; **в)** відстані та обсягів перевезень; **г)** напрямків переміщення вантажів, тощо.

Організація перевезення вантажів в межах окремого підприємства (як внутрішньо цехових, так і перевезень між структурними підрозділами) залежить від **характеру вантажоперевезень**, що забезпечують процес виробництва, зокрема, в залежності від співвідношення таких перевезень як : **а) разові перевезення** — перевезення за окремими неповторюваним замовленнями – заявками; **б) маршрутні перевезення** — постійні або періодичні перевезення за заздалегідь розробленими та визначеними маршрутами перевезення.

➔ **Маршрут перевезення** — цілеспрямовано вироблений шлях руху транспортного засобу від початкового пункту до повернення в нього.

Залежно від розміщення пунктів виробництва і споживання продукції, розмірів партії вантажів, вантажопідйомності рухомого складу, розміщення (місцезнаходження) транспортних засобів залежить вибір **виду** маршрутних перевезень, які бувають у вигляді :

- *Маятникових маршрутів* — маршрути, при яких рух транспортних засобів між двома пунктами багаторазово повторюються. Маятникові маршрути бувають : **а) односторонніми** — маршрути, коли транспорт в одну сторону іде завантаженим, а назад – порожняком; **б) двосторонніми** — маршрути , де транспорт завантажено в обох напрямках; **в) змішаними** — маршрути при русі з вантажем або без вантажу в обох напрямках.

- *Кільцевої маршрутної системи* — маршрутної системи, яка передбачає послідовний регулярний зв'язок між пунктами прямування рухомого складу *по замкнутому контуру*, що з'єднує кілька пунктів навантаження і розвантаження. Застосування цієї системи визначається намаганням збільшення використання

пробігу в разі неможливості організації маятникових маршрутів з просуванням вантажів в обох напрямках. Кільцева маршрутна система буває : **а) розвізною** — маршрутною системою, яка передбачає що вантаж розвозиться по підрозділах з одного пункту, наприклад, зі складів постачання ресурсів; **б) зворотною** — маршрутною системою, яка передбачає що вантаж з різних підрозділів бізнесової організації перевозиться в одне місце, наприклад, на склад готової продукції.

➔ **Транспортний товар** — транспортна послуга, одиницю якої є *цілісний відокремлений процес або окреме і закінчене перевезення*, що можуть бути охарактеризовані певним рядом чітких ознак, які відрізняють цей товар від будь-якого іншого.

Так, наприклад, в якості матеріального носія одиниці транспортної продукції (транспортної послуги як товару) *при вантажних перевезеннях* застосовується показник «вантажна відправка» або «партія вантажу», оформлена одним перевізним документом і спрямована на певну відстань. Тому обсяг транспортної продукції в натуральному вираженні вимірюється *кількістю перевезених тон*.

У *пасажирському сполученні* (перевезенні пасажирів) матеріальним носієм одиниці перевезення є *окремий пасажир*, а обсяг транспортної продукції вимірюється *числом перевезених пасажирів*.

При цьому, визначення транспортної продукції тільки кількістю відправлених або перевезених тон вантажу або пасажирів є неповним, тому має доповнюватися додатковими показниками, які характеризує *відстань перевезення*. Тому більш точними натуральними вимірювачами транспортної продукції є *тонно-кілометри* (при вантажних перевезеннях) і *пасажиро-кілометри* (у пасажирському сполученні).

Відмінними рисами транспортної продукції є також її **якісні характеристики**, серед найбільш суттєвими з яких є :

- при *перевезеннях вантажів* якість транспортної послуги визначається такими показниками як : **а)** швидкість виконання транспортної операції; **б)** збереження цілісності вантажів та їх якісних характеристик і споживчих властивостей; **в)** рівень комплексності транспортного обслуговування як у початковому, так і кінцевому пунктах перевезення, тощо;

- при *перевезеннях пасажирів* переважне значення мають, зокрема, такі показники, як : **а)** рівень комфортності обслуговування як в пунктах відправлення і прибуття, так і на шляху прямування; **б)** зручність розкладу руху транспортних засобів; **в)** дотримання безпеки руху; **г)** час переміщення, тощо;

- важливою стороною (в більшості випадків навіть визначальною) якісної характеристики транспортної продукції (як при перевезеннях вантажів, так і при перевезеннях пасажирів), що має суттєвий (навіть вирішальний) вплив на конкурентоспроможність транспортного товару є : **а)** вартість транспортної послуги (її ціна, тариф за перевезення); **б)** умови та порядок оплати.

Організація транспортного обслуговування та управління транспортним господарством у виробничому процесі характеризується як *забезпеченням*

ефективного здійснення виробничого циклу, так і ефективністю використання транспортних засобів, які, в першу чергу, визначаються вантажообігом на підприємстві і існуючими вантажопотоками. Тому серед **показників**, що впливають на вибір транспортних засобів для транспортного забезпечення виробництва, визначення необхідної кількості цих засобів, а також на вибір методів оперативного регулювання транспортного обслуговування виробництва застосовують, зокрема, такі як :

- *вантажопотік* — кількість вантажів у натуральному вимірі (тони, штуки, тощо), що переміщуються в певному напрямку (між цехами, складами, тощо) за певний проміжок часу.

Вантажопотоки розраховуються з урахуванням : **а)** видів переміщуваних вантажів та обсягів їх переміщення; **б)** розміщення пунктів відправлення і доставки та відстаней між ними; **в)** частоти і регулярності здійснення перевезень, тощо;

- *вантажобіг* — це сума всіх вантажів, що переміщуються на підприємстві за певний проміжок часу (або сума всіх вантажопотоків підприємства).

*Розміри і маршрути окремих потоків вантажів* розраховуються на базі виробничої програми підприємства, норм витрат матеріальних ресурсів і відстані перевезень.

*Загальний обсяг перевезень вантажів* складається з суми усіх вантажопотоків, здійснюваних усіма видами транспорту організації.

Одним з основних методів визначення обсягів вантажопотоків і вантажобігу підприємства є складання *шахової відомості* — таблиці, в якій по вертикалі фіксують відправників, по горизонталі — отримувачів вантажу. При цьому, кожен відправник - отримувач вантажів (цех, склад) представлений відповідною графою і рядком, а підсумки граф показують *загальне надходження вантажів* у даний цех, підсумки рядків — *величину відправлення вантажів*. Обсяг вантажу і його номенклатура фіксується у точці перетину.

До *додаткових кількісних показників*, що характеризують транспортне обслуговування виробничого процесу, крім наведених вище, належать, зокрема, такі показники : **а)** обсяг навантажувально-розвантажувальних робіт, що забезпечують транспортні перевезення; **б)** обсяг виконуваних ремонтно-відновлювальних робіт, що забезпечують транспортні перевезення, тощо.

У вигляді *додаткових якісних характеристик* реалізації транспортного забезпечення виробництва використовують такі показники, як : **а)** швидкість руху (в цілому та на окремих ділянках шляху); **б)** вантажопідйомність транспортних засобів, що використовуються у транспортних перевезеннях; **в)** питома вага «холостих пробігів», тощо.

## **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «підготовка виробництва», її складові та етапи проведення, дослідження, як складової підготовки виробництва.

2. Сутність поняття «конструкторська (документаційна) підготовка виробництва», етапи її проведення та показники оцінювання якості конструкторської підготовки виробництва.

3. Сутність поняття «технологічна підготовка виробництва», її складові та системи організації технологічної підготовки виробництва.

4. Сутність поняття «організаційно-економічна підготовка виробництва», характеристика організаційної та економічної як ладових підготовки виробництва.

5. Сутність поняття «складське господарство», її основні завдання та структура, приймання, розміщення та зберігання ресурсів і готової продукції на складах, методи виконання складських операцій.

6. Сутність поняття «транспортне господарство», основні функції транспортної служби, види транспортного забезпечення виробництва, маршрут перевезення, транспортний товар та показники його обсягів.

### **Тема 3.4 Організація енергозабезпечення операційної діяльності, підтримання засобів виробництва в належному стані та забезпечення належної якості робіт, продукції та послуг**

♪ **Зміст** — Сутність понять «енергія» та «енергетичне господарство», напрями діяльності, що входять до складу енергетики та основні завдань, вирішення яких покладено на енергетичне господарство бізнесової організації. Варіанти енергопостачання і структура енергогосподарства бізнесу, сутність поняття «енергобаланс» та визначення потреби в енергоресурсах і Показники функціонування енергогосподарства бізнесу. Сутність понять «енергозбереження» та «енергоефективність», фактори, що впливають на політику енергоефективності бізнесу. Сутність понять «підтримання засобів виробництва в належному технічному стані», «ремонт» та «модернізація», форми за якими вони відбуваються, види ремонтів. Сутність поняття «система проведення планово-попереджувальних ремонтів» та її склад, складові організації підтримання засобів виробництва в належному технічному стані та показники її ефективності. Сутність поняття «технічний контроль якості», його основні завдання, види, об'єкти та загальні принципи раціональної організації. Сутність понять «систематична оцінка якості» та «рівень якості», види рівня якості, його показники та методи визначення і оцінювання, інструментарій управління якістю.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Енергія, Паливна промисловість, Електрична енергетика, Теплова енергетика, Енергетичне господарство, Варіанти енергопостачання, Структура енергогосподарства. Енергобаланс, Норми енергоспоживання, Показники функціонування енергогосподарства бізнесу, Енергозбереження, Енергоефективність, Форми підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, Ремонт, Види ремонтів, Модернізація, Система проведення планово-попереджувальних ремонтів, Раціональна організація підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, Техніко-економічні показники, що характеризують ефективність організації підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, Технічний контроль якості, Завдання технічного контролю якості, Види технічного контролю якості, Об'єкти технічного контролю якості, Загальні принципи раціональної організації технічного контролю якості, Систематична оцінка якості, Рівень якості, Види рівня якості, Показники рівня якості, Методи визначення та оцінювання рівня якості, Інструментарій управління якістю



## ☞ Основні теоретичні положення

Здійснення операційної діяльності будь-якого бізнесу, не залежно від його сфер та напрямів, не можливо без забезпечення цієї діяльності необхідними для цього *видами енергії*.

☞ **Енергія** (від грец. — діяльність) — кількісна міра руху і взаємодії всіх видів матерії, яка поєднує всі явища природи в одне ціле. Відповідно до різних форм руху матерії, розрізняють кілька *типів енергії*, зокрема такі як: механічна, електрична, електромагнітна, хімічна, теплова, ядерна, тощо.

Сукупність суб'єктів господарювання, що зайняті виробленням того чи іншого виду енергії, її перетворенням в іншу, передаванням і розподілом енергії, а також дослідження процесів отримання та використання енергії належать до *енергетичної галузі діяльності* (енергетики).

Серед найбільш використовуваних *направів діяльності*, що входять до складу енергетики, належать, зокрема, такі як :

- **Паливна промисловість** — галузь енергетики, функцією якої є видобуток, збагачення, переробка, зберігання та транспортування *паливних ресурсів* (вугілля, природний газ, нафта, важкі метали, тощо), як носіїв енергії, а також отримання інших видів ресурсів, які супроводжують їх видобування (газ метан, сланцевий газ, тощо).

- **Електрична енергетика** (електроенергетика) — провідна галузь енергетики (іноді має назву *інженерія енергетичних систем*), яка переймається виробництвом, передаванням, розподілом і використанням *електричної енергії* а також електричними пристроями, що забезпечують приєднання до таких систем. Основну частину електроенергії у світі *виробляють* в режимі безперервного виробництва теплові, атомні та гідроелектростанції, які, в економічно розвинених країнах, об'єднуються в автоматизовані і централізовано керовані електроенергетичні системи. *Передавання електроенергії* є проміжною ланкою електропостачання між виробництвом електроенергії і мережами живлення споживачів, забезпечується лініями електропередач. *Розподіл електроенергії* є кінцевою метою електропостачання, реалізація якої забезпечується місцевими мережами живлення, котрі проводять струм до кінцевого споживача.

- **Теплова енергетика** (теплоенергетика) — галузь енергетики, в якій *електрична* або *теплова види енергії* виробляються з використанням хімічної енергії органічного палива на електричних станціях (електростанціях), які бувають, зокрема, наступних типів : **а) паротурбінні електростанції** — енергія перетворюється за допомогою паротурбінної установки; **б) газотурбінні електростанції** — енергія перетворюється за допомогою газотурбінної установки; **в) парогазові електростанції** — енергія перетворюється за допомогою парогазової установки.

☞ **Енергетичне господарство** (енергогосподарство) бізнесової організації — сукупність технічних засобів її структурних підрозділів та/або підрозділів інших організації (інших бізнесів), долучених до здійснення

операційної діяльності певного бізнесу, що забезпечують його безперебійне постачання всіма видами енергії і енергоносіїв за встановленими параметрами.

Враховуючи на те, що сучасні виробничі комплекси (особливо в промисловості) споживають енергію різних як видів, так і параметрів, *до складу енергогосподарства* таких підприємства входять численні приймачі енергії, загальнозаводські та внутрішньо цехові мережі, розподільні пристрої, перетворювальні та генеруючі енергоустановки, тощо. А з погляду на те, що перерва в енергопостачанні може призвести розладу технологічного процесу, виникнення аварійних ситуацій, виготовлення бракованої продукції і навіть до повної зупинки виробництва, надійність функціонування енергогосподарства і безперебійність постачання енергії є *вирішальними чинниками*, що визначають правильно організовану систему енергопостачання і рівень її технічної експлуатації.

Серед **основних завдань**, вирішення яких покладено на енергетичне господарство бізнесової організації в цілому та окремих її структурних елементів, зокрема, можна зазначити такі як :

- *забезпечення* бізнесової організації енергетичними ресурсами (електроенергією, теплом, стислим повітрям, водою, киснем, природним газом, іншими енергоресурсами), необхідними для здійснення виробничих процесів;
- *спостереження* за твердим виконанням правил, норм та нормативів з експлуатації енергетичного устаткування та передачі й розподілу енергії;
- *організація проведення* комплексу планово-запобіжних оглядів та ремонтно-відновлюваних робіт енергетичного устаткування та обладнання;
- *розробка і здійснення заходів* щодо реконструкції та розвитку енергетичного господарства бізнесової організації в цілому та окремих її структурних елементів;
- *організація роботи щодо раціонального використання* енергоресурсів та їх економії, зниження собівартості енергії, зростання енергоозброєності праці.

*Забезпечення енергією* (необхідного виду, кількості та якості) наявних потреб виробництва та бізнесу в цілому може здійснюватися по одному з наступних **варіантів енергопостачання** бізнесової організації :

- *Зовнішнє енергопостачання* — забезпечення енергією, що побудовано на системі *централізованого забезпечення* цілої низки окремих бізнесових організацій та їх виробництв необхідними енергоресурсами, організаціями, що спеціалізуються виробленні та передачі енергоресурсів, які незалежні від здійснення операційної діяльності конкретного бізнесу, а пов'язані з ним лише договірними зобов'язаннями. Такий варіант енергопостачання значно спрощує структуру енергогосподарства підприємства, зменшуючи його капітальні вкладення та поточні витрати на забезпечення енергією виробничого процесу, маючи при цьому, певні недоліки, зокрема, такі як : **а)** ризики порушення забезпечення окремими видами енергії; **б)** певні втрати енергоресурсів на магістралях, та таке інше.

- *Внутрішнє енергопостачання* — забезпечення енергією, яке передбачає *повне забезпечення* усіх потреб бізнесу в енергоресурсах за рахунок

функціонування *власних потужностей* структурних підрозділів енергогосподарства бізнесової організації. Такий варіант енергозабезпечення, застосовується, як правило, в початковий період розвитку регіонів функціонування бізнесу, коли відсутня або недостатньо розвинена зовнішня енергетична інфраструктура, або недостатня її потужність.

- *Комбіноване енергопостачання* — забезпечення енергією, яке є найбільш раціональним та найбільш поширеним варіантом енергозабезпечення виробничого циклу для середніх та великих бізнесових організацій, *поєднуючи в собі* як зовнішнє енергопостачання окремих видів та/або певних обсягів енергоресурсів, так і внутрішнє шляхом самостійного їх виробництва.

У технологічному відношенні **структура енергогосподарства** є єдиним енергетичним комплексом, який складається з окремих тісно взаємозв'язаних між собою її елементів, а саме :

- *генеруючої частини* — частини енергогосподарства, пов'язаної з виробництвом енергії, зокрема : електростанції, котельні, газогенераторні та компресорні установки, насосні установки і таке інше;

- *передавальної розподільної частини* — частини енергогосподарства, пов'язаної з передавання енергії, зокрема : мережі, розподільні пристрої і трансформаторні підстанції і таке інше;

- *споживаючої частини* — частини енергогосподарства, пов'язаної з розподілом та споживанням енергії, зокрема : енерго-приймачі основного і допоміжного виробництва і невиробничі споживачі.

При цьому, з точки зору управління енергетичним господарством бізнесу, його *структура складається з двох складових*, а саме :

- Структурні підрозділи енергогосподарства, які забезпечують функціонування установок, що генерують та перетворюють енергію, мережі загально корпоративного постачання енергії, як правило, експлуатуються спеціальними енергетичними цехами, які підпорядковуються головному енергетикові (або особі, що займає відповідну посаду в центральному апараті управління) бізнесової організації та є **загально корпоративною (загальнозаводською)** складовою енергогосподарства.

- Всі первинні енерго-приймачі та частково цехові перетворюючі установки, а також установки для використання вторинних енергоресурсів і внутрішньо цехові розподільні мережі належать до **локальної (цехової)** складовою енергогосподарства.

Безумовно, структура енергогосподарства кожної конкретної бізнесової організації залежить як від варіанту енергопостачання, що використовується нею, так і від чималої кількості інших чинників, зокрема, від : характеристики виготовлюваної продукції, особливостей та специфіки технологічного процесу виробництва, обсягів виробництва, виробничої потужності існуючих підрозділів енергогосподарства, надійності зв'язків бізнесової організації з зовнішніми енергогенеруючими та енергопостачальними компаніями, тощо. При цьому, як правило, у складі структури енергогосподарства, крім наявності, тією чи іншою мірою, підрозділів що забезпечують генерацію, передачу,

розподіл та споживання енергії, *існують підрозділи*, які : **а) організують роботи** з планово-запобіжного ремонту устаткування, здійснення контролю технічного стану енергогосподарства, перевірки дотримання встановлених правил технічної експлуатації, а також *розробляють* заходи щодо економії палива і енергії, тощо; **б) забезпечують** обслуговування, перевірку і ремонт контрольно-вимірювальних приладів, виробництво різних вимірювань і нескладних випробувань; **в) займаються питаннями** енергетичного обліку і контролю використання енергії, *складають* технічну звітність з її експлуатації, *планують* енергопостачання підприємства.

Центральною ланкою в організації енергозабезпечення операційної діяльності є *визначення* : **а) потреби** бізнесу в енергетичних ресурсах (по видах необхідних ресурсів та їх обсягах); **б) джерел покриття** визначених потреб в енергоресурсах; **в) умов отримання** (постачання) необхідних енергоресурсів в потрібних обсягах.

Потреби бізнесу в енергетичних ресурсах та джерела їх покриття визначаються на основі побудови енергобалансу бізнесової організації.

➔ **Енергобаланс** — зведена таблиця рівноваги (балансу) між показниками як такими, що відображають *потреби* по видах необхідних ресурсів та їх обсягах для виконання виробничої програми бізнесовою організацією в цілому та по місцях виникнення витрат енергоресурсів, зокрема (*витратна частина енергобалансу*), так і такими, що віддзеркалюють отримання енергоресурсів бізнесовою організацією (по кожному виду енергоресурсу окремо) як за рахунок власного виробітку енергії, так і зі сторони (*дохідна частина енергобалансу*).

**Визначення потреби** в енергоресурсах базується на використанні витратних *норм енергоспоживання*, які встановлюють обсяги витрат відповідного виду ресурсу по кожному операційному виду робіт та виробничому процесу (як сумарно по всьому виду ресурсу, так і на одиницю продукції). Норма енергоспоживання, яка визначає максимально допустиму кількість енергії, необхідної для виготовлення одиниці або виконанні одиниці роботи у раціональних умовах організації виробництва та експлуатації обладнання, вважається *прогресивною нормою* витрат енергії.

**Норми енергоспоживання**, в залежності від використання енергії *поділяються* на : **а) технологічні норми** — визначають оптимальні потреби в споживанні енергії для здійснення технології виготовлення продукту (надання послуги); **б) допоміжні норми** — висвітлюють потреби енергії, споживання якої необхідно для функціонування бізнесу, як правило, не залежно від інтенсивності цього функціонування (опалювання, освітлення, вентиляція, тощо).

**Показники**, на яких базується як *планування діяльності*, так і *оцінювання результатів* функціонування енергогосподарства бізнесової організації в цілому та його структурних підрозділів, зокрема, можна згрупувати наступним чином :

- *показники виробництва енергії* — обсяги виробництва певного виду енергії (наприклад, електроенергії — кіловат/рік, гарячої води і пари, а також стислого повітря — кубічних метрів, тощо);
- *показники споживання енергії* — питомі витрати енергії і палива на одиницю продукції, загальні витрати енергії і палива за звітний період, витрати енергії в енергомережах підприємства, коефіцієнт використання енергетичних потужностей, тощо;
- *економічні показники* — собівартість одиниці енергії, продуктивність праці енергетичних цехів, тощо.

Враховуючи на високу вартість енергоресурсів і вплив їх витрат на ефективність виробництва та його конкурентоспроможність, одну з ключових позицій у забезпеченні подальшого функціонування виробничих процесів та їх розвитку займають процеси *енергозбереження*. Серед найбільш поширених у використанні напрямів подальшого розвитку енергогосподарства, з урахування енергозбереження, можна виокремити, зокрема, такі як : **а)** використання *альтернативних джерел* енергії; **б)** використання *ощадливого виробництва та енергозберігаючих технологій*; **в)** застосування *енергозберігаючих матеріалів*, що є практичною гарантією скорочення витрат на експлуатацію та обслуговування будь-яких об'єктів; **г)** *підвищення енергоефективності* як безпосередньо виробничих процесів, так і у побутовій сфері, тощо.

➔ **Енергоефективність** — ефективне (розсудливе, доцільне) використання енергетичних запасів, застосування меншої кількості енергії для підтримання того ж рівня енергетичного забезпечення будівель або технологічних процесів на виробництві.

Енергоефективність передбачає раціональне (ефективне) використання усіх видів енергетичних ресурсів, що полягає у використанні меншої кількості енергії для забезпечення того ж рівня енергетичного забезпечення технологічних процесів на виробництві.

На відміну від *енергозбереження* (заощадження, збереження енергії), яке спрямоване на зниження витрат та зменшення енергоспоживання, *енергоефективність* передбачає корисність енергоспоживання та доцільне (ефективне) використання енергії.

Таким чином, для *оцінки енергоефективності* технологічного процесу або виробництва продукції в цілому використовуються *показники*, які оцінюють не лише споживання або втрати енергетичних ресурсів в цілому, а саме витрати енергії відносно отриманих результатів виробництва, на що ця енергія була спрямована.

Рішення щодо оптимізації та мінімізації енерговитрат не можливо розглядати без урахування питань пов'язаних з *екологічною безпекою* — визначенням можливих наслідків для екологічної сфери, заходів що пов'язані з енергоспоживанням.

Відтак, формуючи *політику енергоефективності* операційної діяльності в цілому та виробництва, зокрема, необхідно враховувати наступні **фактори** :

- необхідність розробки управлінських впливів, пов'язаних з енергозбереженням орієнтуючись на потреби та інтереси споживачів енергоресурсів – необхідне використання ініціативи підрозділів підприємства, які є споживачами енергії і які мають бути зацікавлені передусім у підвищенні корисної віддачі від енерго-використання, тобто у підвищенні енергоефективності виробництва;

- встановлення прямих грошових розрахунків з зовнішніми постачальниками енергоресурсів та зростання відповідальності споживачів енергоресурсів та послуг за своєчасність розрахунків;

- врахування існуючих аспектів, пов'язаних з державним регулюванням у сфері енергоефективності та зростанням впливу місцевого самоврядування у відношенні до ефективності використання енергоресурсів господарюючими суб'єктами.

Енергозабезпечення є обов'язковою, але не вичерпною функцією організації операційної діяльності, здійснення якої не можливе без **підтримання засобів виробництва** в належному технічному стані, яке передбачає проведення як ремонтних робіт, так і робіт з технічного обслуговування засобів виробництва (машин, механізмів, устаткування та обладнання, тощо), що приймають участь у виробничому процесі.

Зазначені роботи з підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, як правило, **виконуються** як силами ремонтно-механічних підрозділів (цехів) та ремонтних служб виробничо-технологічних підрозділів (цехів) *самої бізнесової організації*, так і силами *залучених* для виконання цих робіт спеціалізованих підрядних організацій. Залежно від частки робіт, виконуваних кожним з можливих учасників цього процесу, виокремлюють, зокрема, наступні **форми** підтримання засобів виробництва в належному технічному стані :

- *централізована форма* — форма підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, за якою всі види поточного та капітального ремонту, а також технічне обслуговування обладнання та устаткування проводяться шляхом залучення централізованих спеціалізованих підрозділів самої бізнесової організації та/або сторонніх спеціалізованих підрядних організацій;

- *децентралізована форма* — форма підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, що передбачає проведення повного комплексу поточних ремонтів і технічного обслуговування устаткування зусиллями ремонтних служб виробничо-технологічних підрозділів бізнесової організації, для яких виконання цих робіт не є метою діяльності та профільною функцією. При цьому змінні запасні деталі та відновлювані зношені деталі виготовляються або централізовано, або закуповуються;

- *змішана форма* — форма підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, для якої організації ремонтних робіт характеризується тим, що найбільш складні й трудомісткі роботи (наприклад, капітальні ремонти, модернізація устаткування, виготовлення запасних частин і відновлення

зношених деталей, тощо) проводять за централізованою формою, а технічне обслуговування, поточний та середні позапланові ремонти — за децентралізованою формою.

➔ **Ремонт** — процес підтримання засобів виробництва (машин, механізмів, устаткування та обладнання, тощо) у робочому стані та відновлення його початкової діє спроможності, яка була втрачена в результаті виробничого використання.

В залежності від характеру підготовки проведення та виконання ремонту, вони поділяються на : **а) плановий ремонт** — ремонт, який передбачено раціональною системою технічного обслуговування і ремонту засобів виробництва, що виконується після встановленої нормами кількості годин, відпрацьованих цими засобами виробництва; **б) поза плановий ремонт** — ремонт передбачений раціональною системою технічного обслуговування і ремонту засобів виробництва, який здійснюється у не передбаченому планом порядку, в разі виникнення необхідності його проведення, зокрема, в таких випадках, як то заміна деталей, що випадково вийшли з ладу або відновлення їх працездатності, або поновлення випадкових порушень регулювання спряжень або вузлів, тощо.

За обсягом та складністю виконуваних ремонтних робіт розрізняють наступні **види ремонтів** : **а) поточний ремонт** — плановий ремонт, що виконується з метою гарантованого забезпечення працездатності обладнання протягом встановленої нормативами кількості годин роботи до наступного ремонту і полягає у заміні або відновленні окремих деталей чи окремих складальних одиниць та зв'язаних з цим демонтажу, складанні і регулюванні; **б) капітальний ремонт** — плановий ремонт, що виконується з метою відновлення експлуатаційних характеристик та гарантованого забезпечення працездатності обладнання протягом встановленої нормативами кількості годин роботи до наступного капітального ремонту; **в) аварійний ремонт** — поза плановий ремонт, що зумовлюється дефектами конструкції або виготовлення верстата, дефектами попередніх ремонтів чи порушеннями правил експлуатації.

Поточні роботи за обсягом виконуваних робіт можуть бути : **а) малим поточним ремонтом** — ремонт, при якому замінюються швидко зношені деталі зі строком служби рівним міжремонтному періоду без простою обладнання; **б) середнім поточним ремонтом** — ремонт, при якому проводиться заміна тільки зношених частин і поновлення малоношених, яка відбувається після розбирання обладнання і відбраковування на основі відомості дефектів.

При капітальному ремонті проводиться повна заміна всіх деталей, що замінюються незалежно від ступені зношення, ремонт базових частин обладнання, розбирають і визначають дефекти деталей та складальних одиниць, після чого здійснюється регулювання та випробування верстата. Період часу між двома капітальними ремонтами називається *ремонтним циклом*. В кожній галузі для кожного виду обладнання існують свої методологічні підходи для

визначення тривалості ремонтного циклу, які приводяться в паспорті обладнання.

Під час проведення капітального ремонту також може здійснюватися **модернізація** засобів виробництва (від англ. *modern* — сучасний, передовий, оновлений) — оновлення об'єкта, приведення його у відповідність з новими вимогами і нормами, технічними умовами, показниками якості.

**Метою** модернізації засобів виробництва, зазвичай, може бути :

- а)** підвищення рівня механізації і автоматизації робіт, що виконуються на обладнанні, підвищення продуктивності і полегшення праці робітників;
- б)** розширення технологічних можливостей агрегату, підвищення терміну служби, точності, потужності, швидкості і режимів обробки;
- в)** покращення умов праці і дотримання вимог технічної безпеки;
- г)** спеціалізація агрегату для виконання певних операцій або виробництва конкретної продукції;
- д)** зниження витрат на експлуатацію і підвищення терміну служби агрегату.

Підтримання засобів виробництва в належному технічному стані має відбуватися систематично та завчасно, не допускаючи до остаточного їх зносу і втрати можливості подальшої експлуатації. Для досягнення зазначеної мети необхідно запроваджувати функціонування в бізнесовій організації **чіткої системи проведення планово-попереджувальних ремонтів** (ППР), що включає як проведення ремонтно-відновлюваних робіт, так і заходи, що спрямовані на попередження передчасного зношення обладнання. Система ППР *передбачає*, що, відповідно до спланованого графіку (плану) виконання ремонтних робіт, заздалегідь визначається їх обсяг та термін проведення, періодичність їх проведення у залежності від ресурсу часу, відпрацьованого обладнанням, що виключає виникнення аварійних ситуацій. Крім того, система ППР дозволяє ремонтним та експлуатаційним службам завчасно підготуватися до виведення верстата або агрегату з виробничого процесу, тощо.

До **складу** системи ППР, як правило, входять : **а)** проведення періодичних оглядів засобів виробництва; **б)** догляд за дотриманням фактичних режимів роботи та умов функціонування засобів виробництва з передбаченими їх виробником; **в)** проведення комплексу робіт з між ремонтного обслуговування засобів виробництва; **г)** виконання ремонтів засобів виробництва з періодичністю, передбаченою їх виробником.

Документ, на підставі якого здійснюється проведення ремонтних робіт та в якому визначається процент зношення кожної деталі та вузла, що підлягають ремонту та/або заміні називається *відомістю дефектів*. Витрати праці, що пов'язані з виконання ремонтних робіт (витрати часу роботи ремонтного персоналу, які вимірюються в годинах) називаються *ремонтною складністю*. Базою для визначення *обсягів ремонтних робіт*, виконання яких необхідне для підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, саме і є *відомість дефектів з урахуванням ремонтної складності конкретного ремонту*.

Процес **організації підтримання засобів виробництва в належному технічному стані** передбачає проведення системи заходів формування та реалізації : **а)** *плану проведення ремонтів засобів виробництва*, який має



складатися як з планів ремонту в одиницях обладнання, так і відповідних планів в одиницях ремонтної складності, тобто в годинах, а також планів у вартісних одиницях виміру обсягів виконання ремонтних робіт; **б)** комплексу *організаційно-технічних заходів*, спрямованих на збільшення строку служби деталей, які підлягають заміні; подовження міжремонтних періодів роботи засобів виробництва, а також зниження вартості виконання ремонтних робіт, передбачених планами їх ремонту; **в)** *календарних графіків виконання ремонтних робіт* (добових, тижневих, декадних, місячних, кварталних, та річного) з урахування проведення модернізації обладнання (як правило під час капітальних ремонтів).

**Раціональна організація** підтримання засобів виробництва в належному технічному стані спрямована на скорочення їх простоїв, підвищення коефіцієнту використання обладнання та збільшення обсягу виробництва, або зменшення кількості обладнання, тощо. Серед напрямків подальшого вдосконалення організації підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, найбільш вживаними є :

- встановлення зв'язків та налагодження співпраці з підприємствами-виробниками функціонуючого обладнання та устаткування з точки зору *створення ремонтних баз*, що може спонукати підприємства-виробників засобів виробництва бути більш зацікавленими у вдосконаленні конструкцій виробів, підвищенні їх ремонтпридатності і зносостійкості окремих частин, вузлів машин;

- організація належного *забезпечення засобів виробництва запасними деталями і вузлами* машин та механізмів, виготовлених на верстатобудівних підприємствах, або на підприємствах детальної спеціалізації;

- *організація ремонту і відновлення зношених деталей*, що може забезпечити мінімізацію витрати, бо вони, в більшості випадків, менші, ніж при виготовленні нових деталей, крім того, досягається значна економія матеріалів;

- *організація забезпечення виконавців робіт інструментом*, необхідним для здійснення виробничих функцій, який поділяється на : **а)** *універсальний інструмент* — інструмент широкого застосування, виготовлений на спеціалізованих інструментальних заводах; **б)** *спеціальний інструмент* — інструмент, призначений для виконання певної операції або виготовлення виробу.

Серед **техніко-економічних показників**, що характеризують ефективність організації підтримання засобів виробництва в належному технічному стані найбільш поширеними є, зокрема, такі як :

- *час простою в ремонті*, що припадає на одну ремонтну одиницю засобів виробництва, що підлягає ремонту, який визначається шляхом ділення сумарного часу простою протягом ремонту на кількість ремонтних одиниць, що підлягає ремонту в певному плановому періоді;

- *кількість ремонтних одиниць* встановлених засобів виробництва, яка припадає на одного робітника-ремонтника, що є характеристикою продуктивності праці ремонтників;

- *собівартість ремонту*, в розрахунку на одну ремонтну одиницю, що визначається діленням усіх видатків (включаючи накладні) з ремонту протягом певного періоду (наприклад, протягом року) на кількість ремонтних одиниць засобів виробництва, ремонтваних за цей самий період;
- *оборотність парку запасних частин та деталей*, що дорівнює відношенню вартості витрачених запасних деталей до середнього залишку їх у коморах;
- *кількість аварій*, поломок і позапланових ремонтів за певний період часу, що припадає на одиницю відремонтованих засобів виробництва за визначений проміжок часу.

Між наведеними показниками є певна залежність - скорочення часу простою устаткування в ремонті, що припадає на одну ремонтну одиницю, приводить як до збільшення числа ремонтних одиниць встановленого устаткування, що припадає на одного ремонтника (бо той самий обсяг ремонтних робіт при скороченні часу на нього може бути виконаний меншою кількістю робітників), так і до зниження собівартості ремонту однієї ремонтної одиниці. Аналіз наведених показників проводиться як окремо по кожному учаснику виконання ремонту, так і в порівнянні з показниками, досягнутими централізованими ремонтними підрозділами бізнесової організації та на спеціалізованих ремонтних підприємствах, тощо. На підставі проведеного порівняльного аналізу *розробляються певні заходи що до* вдосконалення організації підтримання засобів виробництва в належному технічному стані, підвищення її ефективності, покращення роботи як структурних підрозділів, зайнятих виконанням функцій з організації проведення та виконання ремонтів, так і бізнесової організації в цілому, удосконалення відносин з спеціалізованими ремонтними підприємствами та організаціями, тощо.

Існування бізнесу, незалежно від форм власності, сфер і напрямів його діяльності неможливо без забезпечення належної якості як робіт, що виконуються в процесі його бізнесової діяльності, так і її результатів (продукції, що ним виробляється та послуг, які ним надаються). Це вимагає від бізнесу організувати та налагодити проведення контролю за бізнес-процесами, що відбуваються та їх результатами.

➔ **Контроль якості** — встановлення відповідності процесів та їх результатів і наслідків вимогам як існуючої нормативно-технічної документації, так і певним зразкам-еталонам інформації про перебіг виробничого процесу та підтримання його стабільності, а також забезпечення захисту бізнесових структур від постачань недоброякісних ресурсів, виявлення дефектної продукції на ранніх етапах її виробництва з метою запобігання випуску недоброякісної продукції.

Забезпечення належної якості, вимагає від бізнесу : **а)** забезпечення всеохоплюючого *технічного контролю якості*; **б)** проведення *систематичної оцінки* якості.

➔ **Технічний контроль якості** — одна з основних функцій організації бізнесу, яка полягає в перевірці дотримання технічних умов і вимог, що характеризують якість здійснення усіх бізнес-процесів на всіх стадіях

виробничого процесу, виробничих умов і факторів, що забезпечують необхідну якість та конкурентоспроможність результатів бізнесової діяльності, а також якість самих результатів бізнесової діяльності.

Процес здійснення технічного контролю якості є *комплексом взаємопов'язаних контрольних операцій*, що виконуються згідно з встановленим порядком, який охоплює систему методів, інструментів і заходів (включаючи процедуру їх планування), за допомогою яких ідентифікуються якість готової продукції, напівфабрикатів, сировини; всі стадії підготовки виробництва, виробничого процесу, проведення контролю та випробувань на їх відповідність системі стандартів та інших міжцехових норм.

Серед *основних завдань*, вирішення яких покладено на функцію технічного контролю якості, можна зазначити, зокрема, наступні :

- контроль *відповідності якості ресурсів*, необхідних для здійснення виробничого циклу, встановленим нормам та нормативам;
- забезпечення, встановленого відповідними нормами та нормативами, техніко-технологічного *режиму здійснення виробничого циклу*;
- попередження впливу імовірнісних і суб'єктивних факторів на якість продукції, що випускається;
- встановлення *якості готової продукції та напівфабрикатів і незавершеного виробництва* та їх відповідності встановленим нормам та нормативам.

Сучасні підходи до забезпечення ефективного контролю якості передбачають *розширення завдань* функції технічного контролю в процесі організації бізнесової діяльності та керування нею, до яких, зокрема, можна віднести : **а)** постійна реалізація покрокового підходу до вдосконалення виконуваних бізнес-процесів на основі *системи PDCA* (акронім від англ. *Plan-Do-Check-Act* — Плануй-Роби-Перевіряй-Впливай); **б)** планування і практична реалізація усіх процедур та інструментів, які передбачені *системою TQM* (акронім від англ. *Total Quality Management* — *загальне (тотальне) управління якістю* ).

Залежно від конкретних завдань, які поставлені перед технічним контролем якості, розрізняють, зокрема, такі **види** контролю :

- *профілактичний контроль* — має за мету попереджати появу браку в процесі виробництва продукції;
- *приймальний контроль* — здійснюється з метою виявлення та ізоляції браку;
- *комплексний контроль* — вирішує обидва завдання: профілактику і приймання;
- *спеціальний контроль* — відповідає за спеціально визначенні окремі завдання (наприклад, контроль експлуатації виробів, інспекційний контроль, і т. под.);
- *поопераційний та груповий контроль* — виконується після декількох операцій та інші види контролю.

За свої *впливом на перебіг бізнесової діяльності* технічний контроль якості поділяють на : **а) активний** контроль якості — контроль з правом зупинки технологічного процесу; **б) пасивний (фіксує)** контроль якості.

За *організаційною формою проведення* технічний контроль якості поділяють на : **а) оперативний** контроль якості — контроль, що відбувається у виробничому процесі; **б) статистичний (аналітичний)** контроль якості.

За *способом проведення* технічний контроль якості визначають певну кількість способів, хоча на практиці перевага надається комбінуванню декількома способами проведення контролю з постійним їх чергуванням. Серед найбільш поширених способів є, зокрема, наступні : **а) летючий спосіб** — спосіб, яким прийнято називати раптовий (без попередження) і швидкоплинний контроль якості виробів (роботи виконавців, якості надаваних послуг) на окремих дільницях виробництва; **б) інспекційний спосіб** — є запланований чи здійснюваний за критичними сигналами метод контролю переважно у вигляді державного або внутрішньо-вибіркового нагляду, тощо; **в) стаціонарний контроль** — спосіб контролю що здійснюється у спеціально обладнаних приміщеннях (лабораторіях) шляхом проведення відповідних випробувань, аналізів тощо; **г) змінний спосіб** — контроль на тих чи інших робочих місцях самими виконавцями або контрольними майстрами (контролерами) відділу технічного контролю підприємства.

До **об'єктів** технічного контролю якості належать усі компоненти виробничої системи бізнесу та усі її елементи, взаємозв'язані між собою, які функціонують як на *вході* системи бізнесу та в *процесі* здійснення бізнесової діяльності, так і на *виході* системи бізнесу при отриманні результатів та наслідків цієї діяльності.

Об'єктами технічного контролю якості *на вході* як до виробничої системи бізнесу в цілому, так і його окремих виробничих блоків (цехів, дільниць, тощо) мають бути, зокрема, такі як : **а)** якість початкових основних і допоміжних матеріалів, заготовок, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, окремих деталей і вузлів, тощо; **б)** справність та відповідність існуючим вимогам як засобів виробництва в цілому, так і устаткування, пристроїв, робочого інструменту і контрольних-вимірювальних приладів, за допомогою яких визначається рівень якості; **в)** технічна та інша документація, за якою здійснюється технологічний процес; **г)** відповідність рівня кваліфікації персоналу вимогам, що забезпечують якісне виконання певної роботи.

Необхідність здійснення контролю якості *на вході системи* обумовлено тим, що їх якість у значній мірі визначає конкурентоспроможність готового продукту праці і використання у виробничому процесі бодай частини ресурсів неналежної якості може призвести до непродуктивних витрат доброякісних ресурсів, що має попередити саме вхідний контроль.

Об'єктами технічного контролю якості *упродовж здійснення виробничого процесу* є усі процеси та операції, що відбуваються з метою забезпечення повного дотримання усіх складових виробничого циклу, зокрема виробничо-трудова дисципліна, технологічних режимів обробки та складання

виробів, тощо. При цьому контрольні операції здійснюються стосовно *не лише якості, але й кількості*, оскільки порушення технологічної, виробничої і трудової дисципліни може спричинювати псування сировини, матеріалів, окремих деталей і навіть готових виробів, а позаяк невиконання завдань виробничої програми підприємства.

Технічний контроль якості на *виході* виробничої системи має забезпечити попередження передачі неякісних та/або бракованих результатів бізнесової діяльності споживачу або на наступні технологічні фази (стадії) на тому ж підприємстві з відповідними до цього наслідками. Окрім того, такий контроль якості уможливує визначення ступеню виконання виробничих завдань економічних результатів бізнесу.

До **загальних принципів** раціональної організації технічного контролю якості відносяться, зокрема, наступні :

- охоплення технічним контролем якості *усіх елементів і стадій* виробничого процесу;
- *повна відповідність* техніки, методів й організаційних форм проведення технічного контролю якості *особливостям* техніки, технології та організації виробництва, де він відбувається;
- *обґрунтованість* ефективності раціональної організації технічного контролю якості *відповідними техніко - економічними розрахунками*;
- чіткий й виважений *розподіл обов'язків і відповідальності* між окремими виконавцями та різними структурними підрозділами бізнесу, залученими до системи контролю якості;
- *базування* усіх заходів технічного контролю якості та систематичної оцінки якості *на ефективних, обґрунтованих та перевірених на практиці методах* контролю якості.

➔ **Систематична оцінка якості** — процес визначення характеристики якості ресурсів, бізнес-процесів та їх результатів, заснований на порівнянні значень показників якості оцінюваного об'єкту з *базовими значеннями* відповідних показників, які визначаються як *рівень якості*.

За **базові показники** приймають показники якості *еталонного* зразка (або декількох зразків), визнаного найкращим (вітчизняним та/або зарубіжним) продуктом, послугою чи процесом, які повинні мати найвищий рівень якості з числа всієї сукупності аналогічних.

➔ **Рівень якості** — кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції (послуги, процесу) для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Систематична оцінка рівня якості передбачає визначення декількох її рівнів, тобто, виходячи з комплексного підходу до оцінювання якості, необхідно визначати, зокрема, такі **види рівня якості** як :

- **абсолютний рівень якості** — рівень якості того чи іншого об'єкту, який знаходять шляхом *обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння* з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення

абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам;

- **відносний рівень якості** — рівень якості окремих об'єктів оцінювання, який визначають додатково до абсолютного рівня, шляхом *порівняння його показників з абсолютними показниками якості кращих аналогів* (як вітчизняних, так і зарубіжних зразків);
- **перспективний рівень якості** — рівень якості, оцінка якого здійснюється, *виходячи з її перспективності і враховуючи пріоритетні напрямки й темпи розвитку науки і техніки, вимог споживачів*;
- **оптимальний рівень якості** — рівень якості, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво й використання продукції в певних умовах її споживання була б оптимальною (мінімальною).

Систематизація отриманих в результаті проведення заходів технічного контролю якості та процесів, пов'язаних з систематичною оцінкою якості **показників рівнів якості** дозволяє їх угрупувати в наступні групи :

- **загальні показники якості** — показники якості всього обсягу вироблюваної бізнесом продукції (наданих послуг, виконуваних робіт);
- **диференційовані (поодинокі) показники якості** — показники якості, з яких відокремлюється найбільш розгалужена низка одиничних показників якості окремих (як правило, найбільш важливих для бізнесу) видів продукції (наданих послуг, виконуваних робіт);
- **специфічні показники якості** — показники якості, які висвітлюють окремі характеристики та споживчі якості продукції (наданих послуг, виконуваних робіт), залежно від їх цільового призначення.

Для визначення та оцінювання рівня якості застосовують певні **методи**, серед яких найбільш поширеними є, зокрема, такі як :

- **Об'єктивний метод** — метод визначення та оцінювання рівня якості, що передбачає проведення стендових випробувань, контрольних вимірювань, лабораторного аналізу, тощо. Такий метод є найбільш вірогідним і застосовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів. Зокрема його використовують для визначення більшості техніко-експлуатаційних показників для : **а) засобів праці** — продуктивність, потужність, точність обробки матеріалів; **б) предметів праці** — вміст матеріалу у руді, міцність фарбування тканини; **в) споживчих товарів** — еластичність та вологостійкість взуття, вміст цукру або жиру у харчових продуктах, тощо.
- **Органолептичний метод** — метод визначення та оцінювання рівня якості, який ґрунтується на наслідках аналізу сприймання органами почуттів людини (зором, слухом, смаком, нюхом, дотиком) без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. При цьому методі застосовують *бальну систему оцінки показників якості*, виходячи з визначеного переліку ознак (властивостей), які найповніше охоплюють основні якісні характеристики

виробу. Кожній оцінці (відмінно, добре, задовільно, погано) надають певну кількість балів (наприклад, відповідно 5, 4, 3, і 0).

- **Диференційований метод** — метод визначення та оцінювання рівня якості, що передбачає порівняння одиничних показників з відповідними показниками еталонних виробів (послуг, процесів) або ж базовими показниками стандартів (технічних умов). Оцінка рівня якості цим методом зводиться до обчислення значень відносних показників, які за абсолютною величиною менше одиниці (при зіставленні з еталонними показниками), повинні бути більшими або дорівнювати одиниці (при порівнянні з вимогами стандартів чи технічних умов).

- **Комплексний метод** — метод визначення та оцінювання рівня якості, який полягає у визначенні *узагальнюючого показника рівня якості* оцінюваного виробу (послуги, процесу). Одним із варіантів комплексної оцінки якості можуть бути *інтегральний показник*, який обчислюється шляхом зіставлення корисного ефекту від споживання (експлуатації) певного виробу і загальної величини витрат на його створення і використання. В окремих випадках для комплексної оцінки якості застосовують середньозважену арифметичну величину з використанням при її обчисленні коефіцієнтів вагомості усіх розрахункових показників.

Поєднання технічного контролю якості та систематичної оцінки якості в *єдину систему управління якістю* реалізується шляхом використання певного **інструментарію** — сукупності засобів, що застосовуються для досягнення або здійснення чого-небудь. Практикою управління якістю напрацювало цілий ряд ефективних інструментів, які успішно використовуються при забезпеченні якості продукції (послуг, процесів, робіт), зокрема, можна зазначити наступні :

- **блок-схеми процесу** — графічні відображення послідовних стадій процесу, які дозволяють наочно уявити програму процесу й можуть бути корисними для розуміння взаємозв'язків між стадіями процесу. Представлені у вигляді послідовності виконання операцій, маршрутних карт і таке інше;

- **контрольні карти (таблиці перевірок)** — висвітлюють інформацію у динаміці про різні дефекти для аналізу кількості та частоти бракованих виробів;

- **гістограми** — графічне відображення кривих, яка побудовані за крайніми верхніми точками розкиду статистичних даних відносно середнього значення (медіани). Гістограми характеризують нормальність розподілу даних та їх відхилення з використанням окремих показників (середнє квадратичне відхилення, коефіцієнти варіації та кореляції та ін.);

- **часові ряди (ряди динаміки)** — використовуються в тих випадках, коли потрібно простим способом показати хід процесу в часі та сутність відхилення показника від середньої лінії;

- **діаграми розсіювання (кореляційні поля)** — використовуються для виявлення сили впливу одного фактору на інший і напряду взаємодії будують кореляційні поля, що висвітлюють зв'язок як прямолінійний, так і гіперболічний;

- **мозкові атаки** — використовуються для того, щоб допомогти групі працівників розробити найбільшу кількість ідей із будь-якої проблеми за можливо найкоротший час;
- **причинно-наслідкові діаграми** — графічне відображення результатів структуризації проблеми на причини і наслідки відповідно до впливу різних факторів один на другого.

### ? Питання для самоконтролю

1. Сутність понять «енергія» та «енергетичне господарство», напрями діяльності, що входять до складу енергетики та основні завдання, вирішення яких покладено на енергетичне господарство бізнесової організації.

2. Варіанти енергопостачання і структура енергогосподарства бізнесу, сутність поняття «енергобаланс» та визначення потреби в енергоресурсах і Показники функціонування енергогосподарства бізнесу.

3. Сутність понять «енергозбереження» та «енергоефективність», фактори, що впливають на політику енергоефективності бізнесу.

4. Сутність понять «підтримання засобів виробництва в належному технічному стані», «ремонт» та «модернізація», форми за якими вони відбуваються, види ремонтів.

5. Сутність поняття «система проведення планово-попереджувальних ремонтів» та її склад, складові організації підтримання засобів виробництва в належному технічному стані та показники її ефективності.

6. Сутність поняття «технічний контроль якості», його основні завдання, види, об'єкти та загальні принципи раціональної організації

7. Сутність понять «систематична оцінка якості» та «рівень якості», види рівня якості, його показники та методи визначення і оцінювання, інструментарій управління якістю.

### ✍ Тестові завдання для закріплення матеріалу

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді
1.	Виробничий процес — це:	а) сукупність організованих у певній послідовності дій щодо зміни стану предмета праці; б) сукупність організованих у певній послідовності дій, що забезпечують безперебійність основних виробничих процесів; в) сукупність організованих у певній послідовності процесів праці і природних процесів, в результаті яких вихідна сировина і матеріали перетворюються на готову продукцію; г) процес виготовлення продукції.
2.	До складу виробничого процесу входять:	а) основні, допоміжні та обслуговуючі процеси; б) основні, допоміжні та побічні процеси; в) технологічні; допоміжні та побічні



		процеси; г) технологічні; організаційні та допоміжні процеси;
<b>3.</b>	<b>Сукупність послідовно організованих дій щодо зміни стану предмета праці називають ..... процесом:</b>	а) основним; б) допоміжним; в) обслуговуючим; г) виробничим
<b>4.</b>	<b>Назвіть правильну відповідь відносно того, що обслуговуючі процеси забезпечують :</b>	а) безперебійність основних процесів; б) безперебійність допоміжних процесів; в) безперебійність основних і допоміжних процесів; г) безперебійність техніко-технологічних процесів;.
<b>5.</b>	<b>До складу виробничого процесу входять:</b>	а) допоміжні процеси; б) основні процеси; в) обслуговуючі процеси; г) усі наведені процеси
<b>6.</b>	<b>Основною структурною одиницею виробничого процесу є:</b>	а) робочий рух; б) операція; в) робочий прийом; г) робочий цикл
<b>7.</b>	<b>За масштабами виробництва однорідної продукції розрізняють процеси :</b>	а) аналітичні, серійні; масові; б) одиничні, серійні; масові; в) неперервні, серійні; масові;; г) неперервні, одиничні, серійні;
<b>8.</b>	<b>До принципів раціональної організації виробництва належать:</b>	а) комплексність, пропорційність, паралельність, ритмічність, прямоточність; б) пропорційність, неперервність, паралельність, ритмічність, прямоточність; в) неперервність, комплексність, пропорційність, паралельність, прямоточність; г) паралельність, пропорційність, зворотність, ритмічність, прямоточність;
<b>9.</b>	<b>Найкоротший шлях проходження виробу у межах виробничого процесу забезпечує принцип :</b>	а) паралельності; б) прямоточності; в) автоматичності; г) ритмічності;
<b>10.</b>	<b>Рівномірність випуску продукції забезпечується принципом:</b>	а) паралельності; б) прямоточності;

		в) автоматичності; г) ритмічності;
11.	Одночасність виконання частин виробничого процесу забезпечується принципом:	а) паралельності; б) прямоточності; в) автоматичності; г) ритмічності;
12.	Який принцип передбачає узгодження пропускну́ї спроможності:	а) паралельності; б) прямоточності; в) автоматичності; г) ритмічності.
13.	Основними причинами неритмічної роботи є:	а) "вузькі" місця; б) некомплектність поставки; в) неякісне планування; г) позапланові втрати; г) прогнозуванням виробничих
14.	Вкажіть типи виробництва:	а) одиничний, серійний, масовий; б) партійний, серійний, масовий; в) потоковий, серійний, масовий; г) індивідуальний, серійний, масовий
15.	Назвіть характерні ознаки одиничного типу виробництва	а) широка номенклатура виробів; б) періодична повторюваність операцій; в) використання універсального і спеціального устаткування ; . г) персоніфікація виробів.
16.	. Масове виробництво характеризується:	а) високою кваліфікацією робочої сили; б) низьким рівнем спеціалізації; в) складною технічною підготовкою; г) універсальністю обладнання;
17.	Впровадження масового виробництва:	а) ускладнює постачання виробництва; б) спрощує ремонт обладнання; в) сприяє ритмічності виробництва; г) погіршує якість виробів..
18.	Партія товару — це:	а) кількість виробів, що запускаються і обробляються одночасно; б) кількість виробів, що запускаються і обробляються послідовно; в) кількість виробів, що запускаються і обробляються одночасно або послідовно, але безперервно; г) кількість конструктивно однакових виробів, що запускаються і обробляються одночасно або

		послідовно, але безперервно
<b>19.</b>	<b>За структурою поточні лінії можна класифікувати як:</b>	а) одно номенклатурні та багатноменклатурні;; б) багатноменклатурні та рухома-поточні;; в) рухома-поточні та поточно-стаціонарні; г) поточно-стаціонарні та конвеєрні.
<b>20.</b>	<b>Такт — це проміжок часу між:</b>	а) запуском двох сусідніх окремих виробів; б) випусками партій виробів; в) випусками окремих виробів; г) запусками партій виробів.
<b>21.</b>	<b>Ритм — це проміжок часу між:</b>	а) запуском окремих виробів; б) випуском партії виробів; в) випуском окремих виробів; г) запуском сусідніх транспортованих партій виробів
<b>22.</b>	<b>Які є методами організації виробництва:</b>	а) одиничний, партійний (груповий), серійний, потоковий; б) індивідуальний, партійний (груповий), серійний, потоковий; в) партійний (груповий), серійний, потоковий, масовий ; г) одиничний, серійний, потоковий, масовий;
<b>23.</b>	<b>Виробнича структура підприємства залежить від :</b>	а) рівня рентабельності та обсягів виробництва продукції;; б) рівня спеціалізації підприємства та обсягів виробництва продукції; в) рівня спеціалізації підприємства та тривалості виробничого циклу; г) обсягу виробництва продукції та інфраструктури підприємства;
<b>24.</b>	<b>Основними перевагами технологічної виробничої структури підприємства є :</b>	а) скорочення виробничого циклу; б) більш повне завантаження устаткування та використання матеріалів; в) спрощення планування виробничих підрозділів; г) відповідальність за якість і терміни виготовлення продукції.
<b>25.</b>	<b>Час виробництва включає тривалість :</b>	а) допоміжних операцій; б) між операційних перерв; в) технологічних операцій;

		г) всі відповіді правильні .
26.	Інтервал часу від початку до закінчення процесу виготовлення продукції називається :	а) технологічним циклом; б) часом виробництва; в) виробничим циклом; г) операційним циклом;
27.	Найбільшою складовою частиною у виробничому циклі є час :	а) між операційні перерви; б) природні процеси; в) транспортування та контроль якості; г) виконання основних процесів.
28.	Основними шляхами скорочення тривалості виробничого циклу є:	а) концентрація виробництва; б) зменшення транспортної партії; в) удосконалення техніки, технології та організації виробництва; г) вибір виду поєднання операцій;
29.	Сукупність підрозділів, які прямо не беруть участі у створенні основної продукції підприємства, але своєю діяльністю сприяють роботі основних цехів, називають :	а) виробничою структурою; б) інфраструктурою ; в) інструментальним господарством; г) технічним обслуговуванням.
30.	Інструментальне господарство займається;;	а) виготовленням нового інструменту; б) ремонтом діючого інструменту; в) збереженням інструменту та його обліком; г); всі відповіді правильні
31.	Заміна або відновлення окремих частин обладнання, регулювання його механізмів передбачається під час проведення :	а) капітального ремонту; б) капітального ремонту та одночасної модернізації ; в) поточного ремонту; г) технічного обслуговування;
32.	Міжремонтний цикл – це відрізок часу роботи устаткування	а) між двома черговими ремонтами; б) між проведенням технічного обслуговування та плановим ремонтом; в) між двома капітальними ремонтами; г) між двома плановими ремонтами.
33.	. Структура міжремонтного циклу – це :	а) співвідношення між капітальним ремонтом та оглядами; б) співвідношення між середнім ремонтом та оглядами; в) співвідношення між усіма видами ремонтів; г) співвідношення між капітальним, середнім, малим ремонтами та оглядами.
34.	В основі планування транспортного	а) тривалості перевезень за окремими

	<b>господарства лежить визначення :</b>	напрямами; б) загальної відставні за всіма напрямками перевезень; в) маршрутів перевезень ; г) всі відповіді правильні .
<b>35.</b>	<b>Вантажопотоки – це:</b>	а) обсяг вантажів, що ввозиться на підприємство; б) обсяг вантажів, що вивозиться з підприємства; в) обсяг вантажів, що їх перевозить транспорт у певному напрямку за певний період часу; г) зовнішній і внутрішній вантажообіг підприємства.
<b>36.</b>	<b>Спеціалізовані складські приміщення створюються для:</b>	а) зберігання матеріальних ресурсів різної номенклатури; б) зберігання готової продукції, тари; в) зберігання штучних вантажів; г) зберігання однорідних матеріалів, продукції.
<b>37.</b>	<b>Склади підприємства поділяються на універсальні та спеціалізовані за класифікаційною ознакою :</b>	а) за місцем розташування ; б) за властивостями матеріалів; в) за видами матеріалів, що зберігаються ; г) за призначенням матеріалів, що зберігаються
<b>38.</b>	<b>Комплексні показники якості продукції:</b>	а) характеризують будь-яку властивість виробу; б) оцінюють якість сукупності продукції підприємства; в) засвідчують технічний рівень виробу; г) всі відповіді правильні .
<b>39.</b>	<b>Контроль за якістю продукції з безпосереднім впливом на параметри виробничого процесу називається:</b>	а) стаціонарним; б) вхідним ; в) активним; г) вихідним
<b>40.</b>	<b>Конструкторська підготовка виробництва – це:</b>	а) організаційна форма підготовки виробництва; б) головна частина підготовки виробництва; в) вид технічної підготовки виробництва; г) проміжна стадія між науково-дослідною роботою та

		конструкторською підготовкою
41.	<b>Комплексна підготовка виробництва спрямована на</b>	а) створення нових споживчих властивостей товару; б) пошук нових можливостей задовольнити потреби споживачів; в) створення нових конструкцій техніки; г) всі відповіді правильні
42.	<b>До основних завдань технологічної підготовки виробництва відносяться забезпечення умов для :</b>	а) ефективного використання виробничих площ ; б) зростання продуктивності праці; в) зниження витрат на енергоресурси ; г) всі відповіді правильні .
43.	<b>До показників, що відображають ефективність організації виробництва відносяться:</b>	а) коефіцієнт використання виробничих потужностей; б) коефіцієнт паралельності; в) коефіцієнт виконання планових завдань; г) коефіцієнти використання часу роботи устаткування та робочого часу працівників
44.	<b>. В основі планування транспортного господарства лежить визначення :</b>	а) тривалості перевезень за окремими напрямками; б) загальної відставні за всіма напрямками перевезень; в) маршрутів перевезень ; г) всі відповіді правильні
45.	<b>Організація робочих місць передбачає</b>	а) комплекс заходів, спрямованих на створення необхідних умов для високопродуктивної праці робітників; б) раціональне планування; в) безперебійне обслуговування робочого місця. г) всі відповіді правильні
46.	<b>Для оцінки організаційно-технічного рівня робочих місць використовуються показники :</b>	а) продуктивність роботи обладнання ; б) змінність роботи ; в) дотримання правил безпеки праці; г) всі відповіді правильні .
47.	<b>До основних завдань обґрунтування виробничої структури відносять :</b>	а) визначення складу та обсягу робіт ; б) обґрунтування структури управління; в) розрахунок виробничих площ ; г) визначення шляхів скорочення собівартості продукції.

48.	<b>Рівень спеціалізації та кооперування виробництва характеризується такими показниками:</b>	а) часткою спеціалізованого виробництва; б) коефіцієнтом стійкості спеціалізації; в) рівнем спеціалізації робочих місць; г) питомою вагою трудомісткості основної продукції.
49.	<b>Організація обслуговування виробництва технологічним оснащенням містить:</b>	а) визначення витрат оснащення; б) розрахунок запасів оснащення, які забезпечують нормальну роботу підприємства; в) складання плану покриття потреб в оснащенні; г) всі відповіді правильні
50.	<b>Витратна частина плану енергоспоживання містить:</b>	а) розрахунок потреби основних і допоміжних виробництв в енергоресурсах; б) встановлення виходу можливих і використовуваних вторинних ресурсів; в) розрахунки витрат енергії у заводських мережах і перетворювальних установках; г) всі відповіді правильні

## Практичні завдання

### Практичне завдання №1

Скласти схему, що відображає місце організації виробництва в реалізації економічної стратегії і місії підприємства та дерево цілей функціонування виробничої системи для усіх її елементів.

### Практичне завдання №2

На окремому робочому місці за рік (12 місяців, 22 робочих днів в місяць, 8 годин у зміну) обробляється 10 тис. деталей з нормою часу 5 хв.

До якого типу виробництва належить робоче місце?

### Практичне завдання №3

Розрахувати число верстатів-дублерів, яке може обслужити один багатостатник за умови, що машинний час дорівнює 18,9 хв., а час зайнятості робітника становить 6,1 хв.

### Практичне завдання №4

До складу машинобудівного підприємства входять такі виробничі підрозділи :

- Цехи - ремонтно-механічний, електроремонтний, інструментальний №1, інструментальний №2, тарний, кольорового лиття, ковальсько-пресовий, ковальсько – штампувальний, механічний №1, механічний №2, термічної

обробки заготовок, термічної обробки деталей, транспортний, складальний №1, складальний №2, чавунна-ливарний, сталевий лиття, фарбувальний.

- Станції і підстанції - котельня, компресорна, газогенераторна, киснева, трансформаційна.
- Склади - запасних частин, центральний інструментальний склад, паливно-мастильних матеріалів, готової продукції, металів, комплектуючих виробів.
- Інші виробничі підрозділи - газова мережа, телефонна мережа, радіозв'язок.

Структуруйте склад виробничих підрозділів підприємства в розрізі основного, допоміжного, обслуговуючого, побічного і підсобного виробництва

### **Практичне завдання №5**

Кількість деталей в партії 12 шт.

Вид руху партії деталей послідовний.

Технологічний процес обробки деталі складається з шести операцій (в хв.):  $t_1 = 14$ ,  $t_2 = 16$ ,  $t_3 = 6$ ,  $t_4 = 2$ ,  $t_5 = 5$ ,  $t_6 = 3$ .

Кожна операція виконується на одному верстаті.

Визначити, як змінюється тривалість обробки партії деталей, якщо послідовний вид руху замінити послідовно-паралельним.

### **Практичне завдання №6**

Визначте виробничу потужність підприємства з випуску виробу А, якщо на його виготовлення йде 8 годин, при цьому можуть бути використані для його виготовлення 6 верстатів. Підприємство працює 288 днів в році в дві зміни тривалістю по 8 годин кожна. Плановий відсоток втрат часу на ремонт обладнання встановлено в розмірі 0,5%.

### **Практичне завдання №7**

Проаналізуйте, наскільки раціонально організований виробничий процес по виготовленню взуття, якщо відомо :

- план виробництва, який становить 520 виробів на місяць, за 4 місяці виконано повністю, при цьому виконання планового завдання здійснювалося наступним чином: перший місяць - 480 виробів, другий місяць - 540, третій місяць - 380, четвертий місяць - 680;
- загальна тривалість процесу становить 14 годин, а час перерв при цьому дорівнює 60 хв;
- максимальна виробничая потужність однієї з груп обладнання дорівнює 45 виробам, мінімальна - 12 виробів;
- оптимальна довжина шляху руху виробу дорівнює 1,5 км, а фактична - 2,3 км.

### **Практичне завдання №8**

Побудуйте дерево рішень для ситуації, коли передбачається введення нової виробничої лінії. При її введення необхідно вирішити, робити капітальну реконструкцію або поточну реконструкцію існуючого заводу. Ринок для товару,



виробленого на новій лінії, може бути сприятливим і несприятливим. У фірми існує ще рішення нічого не робити.

### **Практичне завдання №9**

Визначити загальний витрата стисненого повітря для роботи контрольно-вимірjuвальних приладів протягом року (365 діб) в умовах безперервного виробництва, якщо : цех № 1 витрачає 150 куб. м / год .; цех № 2 витрачає 50 куб. м. / год .; цех № 3 витрачає 200 куб. м. / год .; цех № 4 витрачає 300 куб. м. / год.

### **Практичне завдання №10**

Розрахувати мінімальний і максимальний запас інструменту на складі і «точку замовлення» інструменту на підставі наступних даних :

- денний розмір витрат інструменту - 200 шт .;
- час термінового виготовлення (придбання) - 5 днів;
- час нормального виготовлення (придбання) - 10 днів;
- величина партії замовлення - 6000 шт.

## **📖 ЛІТЕРАТУРА**

### **📖 Література, яка використана для підготовки розділу посібника**

1. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 320 с.
2. Гоберман В. А., Гоберман Л. А. Основы производственного менеджмента : учеб. пособие. Москва : Юристъ, 2002. 333 с.
3. Кожекин Г. Я., Сеница А. М. Организация производства : учеб. пособие. Минск : Эко-перспектива, 2013. 334 с.
4. Мороз О. С. Менеджмент та організація виробництва : навч.–метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. 164с.
5. Стивенсон В. Дж. Управление производством Лаборатория базовых знаний : пер. с англ. Москва : БИНОМ, 2008. 928 с.
6. Туровец О. Г., Сербиновский Б. Ю. Организация производства на предприятии : учебник . Ростов-н/Д : Мар-Т, 2010. 464 с.
7. Фархутдинов Р. А. Организация производства : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2010. 672 с.
8. Чейз Р., Акьюлано Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент : пер.с англ. Москва : Вильямс, 2011. 704с.

### **📖 Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни**

1. Белов М. А. Управління виробничою інфраструктурою : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 208 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с. URL:

<http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1354/1/Операційний%20менеджмент%20%281%29.pdf> ;

3. Васильков В. Г. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 524 с.
4. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент : конспект лекцій. Тернопіль :ТНТУ, 2017. 128 с.
5. Гриньова В. М., Салун М. М Організація виробництва : підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/159-organzatsya-virobnitstva-grinova-vm.html>
6. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 395 с. URL: [https://pidru4niki.com/1554042253489/menedzhment/operatsiyniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/1554042253489/menedzhment/operatsiyniy_menedzhment)
7. Круш П. В., Подвігіна В. І., Гулевич В. О. Організація виробництва : підручник. Київ : Каравела, 2018. 552 с.
8. Курочкин А. С. Организация производства : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2017. 216 с.
9. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 297 с. URL: <file:///C:/Users/Komp/Downloads/Навчальний%20посібник%20Операційний%20менеджмент%20%20для%20програм%20МВА.pdf>
10. Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2009. 258 с.
11. Посилкіна О. В., Сагайдак Р. В., Зверєва К. Ю. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : НфаУ, 2006. 152 с. URL.: [https://lib.tk.lntu.edu.ua/books/O.V.Posilkina,R.V.Saghaitdak%20ta%20in/Orghanizatsiia%20virobnitstva%20\(396\)/Orghanizatsiia%20virobnitstva%20-%20O.V.Posilkina,R.V.Saghaitdak%20t.pdf](https://lib.tk.lntu.edu.ua/books/O.V.Posilkina,R.V.Saghaitdak%20ta%20in/Orghanizatsiia%20virobnitstva%20(396)/Orghanizatsiia%20virobnitstva%20-%20O.V.Posilkina,R.V.Saghaitdak%20t.pdf)
12. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. Навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 243 с.
13. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 348 с.
14. Яковлев А. І., Сударкіна С. П., Ларка М. І. Організація виробництва : підручник. Харків : НТУ "ХП", 2016. 436 с.

## **Розділ 4. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУРАХ**

### **Тема 4.1 Організація робочих місць в бізнесових структурах**

♣ **Зміст** — Сутність поняття «робоче місце», елементи та характеристики робочого місця. Сутність поняття «організація робочого місця», складові процесу організації робочого місця. Сутність поняття «планування робочого місця», підходи до його здійснення, умови, що повинні забезпечуватися при плануванні та чинники, які на нього впливають. Сутність поняття «оснащення робочого місця», види оснащення та вимоги до нього. Сутність поняття «обслуговування робочого місця», структура, функції, форми та

системи організації обслуговування робочих місць. Сутність поняття «умови здійснення трудового процесу на робочому місці», фактори впливу на їх стан та їх структура. Сутність понять «забезпечення безпечних умов праці на робочому місці» та «охорона праці», класифікація умов праці з точки зору безпеки праці, складові охорони праці, виробнича санітарія, охорона навколишнього середовища, атестація робочих місць за умовами праці.

**✍ Ключові терміни і поняття** — Робоче місце, Класифікація робочих місць, Організація робочого місця, Планування робочого місця (внутрішнє та зовнішнє планування), Оснащення робочого місця, Види оснащення робочого місця, Вимоги до оснащення робочого місця, Обслуговування робочого місця, Структура обслуговування робочих місць, Функції обслуговування робочих місць, Форми обслуговування робочих місць, Системи організації обслуговування робочих місць, Умови здійснення трудового процесу на робочому місці, Фактори впливу на стан умов здійснення трудового процесу, Структура умов здійснення трудового процесу на робочому місці, Безпечні умови праці, Класифікація умов праці з точки зору безпеки праці, Охорона праці, Пожежна безпека, Електробезпечність, Вибухова безпека, Хімічна безпека, Радіаційна безпека, Виробнича санітарія, Охорона навколишнього середовища, Атестація робочих місць за умовами праці.

## 📖 Основні теоретичні положення

Організація операційної діяльності бізнесу в цілому та його виробничої діяльності, зокрема, не можливе без *організації праці* найманих працівників цього бізнесу.

Первинним елементом в організації будь-яких процесів, пов'язаних зі здійсненням будь-якої операційної діяльності є *робоче місце*, бо саме тут відбувається поєднання предметів та засобів виробництва і праці, визначаючи сутність виробничого простору.

➔ **Робоче місце** — елементарна *структурна частина виробничого простору*, у якій суб'єкти, що здійснюють трудову діяльність, взаємодіють з розташованими там засобами виробництва й предметами праці для здійснення певних бізнес-процесів відповідно до цільової функції одержання результатів праці.

Робоче місце передбачає наявність певних *елементів*, зокрема таких як :  
а) виробничої площі; б) основного обладнання; в) пристроїв для збереження матеріалів, готової продукції, відходів; г) пристроїв для збереження інструментів, оснащення і пристосувань; д) підйомна-транспортних пристроїв; е) пристосувань для безпеки і зручності роботи, тощо

Організація робочих місць в бізнесових структурах базується на чіткій  
Для *характеристики робочих місць*, необхідно дати чітке визначення по кожному з функціонуючих робочих місць з метою їх організації в подальшому. Характеристики робочих місць визначають в процесі їх **класифікації** по певним ознакам, зокрема, наступним :

• **В залежності від ступеню автоматизації** здійснення трудового процесу робочі місця поділяються на :

- ✓ *Робоче місце з ручною роботою* — трудові процеси виконуються вручну.
- ✓ *Робоче місце ручної механізованої роботи* — робітники користуються механізованим інструментом із зовнішнім приводом.

✓ *Робоче місце машинно-ручної роботи* — оснащено машиною, яка працює при особистій участі працівника.

✓ *Машинне робоче місце* — основна робота виконується машиною, а керування нею й допоміжна робота здійснюються робітником.

✓ *Автоматизоване робоче місце* — основна робота виконується машиною, допоміжні роботи механізовані частково або повністю.

✓ *Апаратне робоче місце* — оснащено спеціальним устаткуванням, у якому виробничі процеси здійснюються шляхом впливу на предмет праці теплової, електричної або фізико-хімічної енергії.

• **В залежності від ступеню спеціалізації** трудового процесу робочі місця бувають :

✓ *Спеціальне робоче місце* — робоче місце, за яким закріплено виконання від 1 до 3 операцій і яке знаходить широке застосування в масовому типі виробництва при потокових методах виготовлення продукції.

✓ *Спеціалізоване робоче місце* — робоче місце, за яким закріплено від 3 до 10 операцій і яке знаходить широке застосування в серійному виробництві при методах обробки партіями.

✓ *Універсальне робоче місце* — робоче місце на якому може виконуватися більш 10 операцій і яке знаходить широке застосування в одиничному виробництві при індивідуальних методах виготовлення продукції.

• **В залежності від виконуваних функцій** у ході здійснення трудового процесу робочі місця поділяються залежно від категорії працівника : **а)** робоче місце керівника; **б)** робоче місце професіонала та спеціаліста; **в)** робоче місце технічного службовця; **г)** робоче місце робітника.

• **В залежності від рівня рухливості** робочих місць у ході здійснення трудового процесу робочі місця поділяють на : **а)** стаціонарні робочі місця; **б)** пересувні робочі місця.

• **В залежності від кількості устаткування**, що обслуговується в ході здійснення трудового процесу, робочі місця поділяють на : **а)** робочі місця без устаткування; **б)** одне верстатні (одно агрегатні) робочі місця; **в)** багатостатні (багато агрегатні, багато апаратні) робочі місця.

• **За умовами здійснення** трудового процесу робочі місця розділяють на робочі місця з : **а)** нормальними умовами праці; **б)** важкою фізичною працею (використанням значних фізичних навантажень на організм працюючої людини); **в)** шкідливими умовами праці; **г)** особливо важкою фізичною працею; **д)** особливо шкідливими умовами праці; **е)** високою нервово-психічною напруженістю в процесі виконання трудових функцій); **є)** монотонною працею.

• **За режимом функціонування** в під час здійснення трудового процесу існують робочі місця, які : **а)** функціонують в однозмінному режимі; **б)** функціонують в багатозмінному перериваному режимі; **в)** функціонують в багатозмінному не перериваному режимі.

➔ **Організація робочого місця** — це комплекс заходів, спрямованих на утворення на робочому місці необхідних умов для ефективної,

високопродуктивної праці найманих бізнесовою організацією працівників, підвищення її змістовності та охорону здоров'я працюючих на робочих місцях.

Організація робочого місця **передбачає** здійснення певного комплексу заходів, спрямованих на :

- планування робочих місць;
- оснащення робочих місць;
- організацію обслуговування робочих місць;
- дотримання умов здійснення трудового процесу у відповідності до існуючих нормативно-правових актів щодо забезпечення безпечного здійснення виробничого процесу.

➔ **Планування робочого місця** — технічно доцільне та економічно обґрунтоване розміщення засобів і предметів праці безпосередньо на робочому місці, а також самого робочого місця в просторі виробничих площ бізнесової організації.

Площа робочого місця має включати місця для розміщення устаткування, організаційно-технічної оснастки і самого виконавця, її визначають санітарними нормами. В процесі планування кожного конкретного робочого місця необхідно передбачати раціональне розміщення у просторі матеріальних елементів виробництва, зокрема устаткування, технологічної та організаційної оснастки, а також робітника.

Планування робочого місця має передбачати його поділ на певні **функціональні зони**, зокрема на : **а) основну (робочу) зону** — зону робочого місця, де розміщуються засоби праці, що постійно використовуються в роботі, і яка має бути обмеженою досяжністю рук людини (як в горизонтальній, так і вертикальній площині); **б) допоміжну зону** — зону робочого місця, де розміщуються певні предмети, які конче необхідні для реалізації працівником покладених на нього трудових функцій, але застосовуються доволі рідка.

Планування робочого місця мусить враховувати психофізіологічні особливості людини і забезпечувати таку організацію трудового процесу, яка б цілком виключила зайві рухи і надмірну напругу, тощо.

Планування робочого місця пов'язане з наявними особливостями виробничого процесу, типом виробництва, габаритними розмірами устаткування і предметів праці, характером робочих рухів, антропометричними даними виконавця і зусиллями, які він мусить докладати для виконання певних трудових процесів.

Планування робочого місця розрізняють в залежності від **підходів** до його здійснення, а саме на : **а) зовнішнє планування робочого місця** — установа місця розташування конкретного робочого місця стосовно суміжних робочих місць, робітника місцю керівника, проходам і під'їздам, з урахуванням вимог забезпечення взаємозв'язки робочих місць, ощадливого використання виробничих площ, забезпечення безпеки праці; **б) внутрішнє планування робочого місця** — розміщення на площі робочого місця всіх предметів оснащення, їх раціональне компоновання стосовно працівника й друг до друга.

При плануванні робочих місць *повинні забезпечуватися певні умови*, а саме, наприклад, такі як :

- основне і допоміжне обладнання на робочому місці має бути розміщено так, щоб забезпечувався найкоротший шлях переміщення предмета праці, хороший огляд важливих частин обладнання, приплив природного і штучного освітлення;

- повинно забезпечуватися зручне місце розташування працівника, залежне від характеру рухливості його праці, його робоче положення (сидячи, стоячи, змінне) і робоча поза (положення тіла людини під час виконання трудових дій), тощо.

На планування робочих місць *впливають багато чинників*, зокрема, такі як : **а)** галузева специфіка бізнесу; **б)** особливості технологічного виробництва продукції; **в)** спеціалізація робочих місць; **г)** форми поділу і кооперації праці; **д)** конструктивні особливості і габарити обладнання; **е)** система обслуговування робочих місць; **є)** прийоми і методи праці, тощо.

**↗ Оснащення робочого місця** — забезпечення робочого місця усім необхідним для ефективного виконання найманим працівником своїх професійних обов'язків, обумовлених трудовим договором.

Оснащення робочого місця, з урахуванням певного коригування на специфіку технології виробництва, передбачає доволі широку різноманітність оснащення робочих місць. До основних *видів оснащення* робочого місця належать, зокрема, наступні :

- *Основне технологічне встаткування* — певні засоби праці, необхідні для виконання основної роботи на даному робочому місці. До складу основного встаткування включаються : верстати, агрегати, механізми, апарати, конвеєрні лінії, рахункова й обчислювальна техніка, персональні комп'ютери, у ряді випадків також автомобілі, комбайни, тролейбуси та інше.

- *Допоміжне устаткування* — певні засоби праці, призначення яких полягає у зменшенні фізичного навантаження на працівника, звільненні його від важких фізичних функцій. До цього виду оснащення робочого місця належать різні транспортери, контрольно-вимірювальні прилади, піднімальні устрої, іспитові стенди і інше.

- *Технологічне оснащення* — різноманітні пристосування та інструменти, що забезпечують зручність роботи, а також технічна документація. Склад технологічного оснащення на робочому місці залежить від технології проведення продукції, але, при цьому, воно повинно бути пристосованим для використання людиною з урахування його фізичних можливостей.

- *Організаційне оснащення* — оснащення робочого місця, до складу якого включаються такі його види, як робочі меблі, годинники, засоби для розміщення технологічного оснащення й технічної документації, різні підставки, підлокітники й т.п. повинна проектувати залежно від середніх антропометричних даних працівника (цим займається ергономіка), тощо.

- *Засоби безпеки* — оснащення робочого місця, до якого належать огороження, засоби індивідуального захисту, засоби протипожежного захисту,

втяжна вентиляція, певні знаки, що попереджають про небезпеку, написи-вказівки дій працівника в разі виникнення певних обставин, тощо.

- *Засоби освітлення* — оснащення робочого місця, до якого відносяться засоби загального освітлення для всього приміщення й засоби місцевого освітлення для робочої поверхні або простору (настільна лампа), які знижують навантаження на органи зору людину й дозволяють йому якісніше виконувати свою роботу. Засоби освітлення повинні забезпечувати : **а)** однаковість освітлення; **б)** спеціальне освітлення поверхні або простору при необхідності; **в)** контрастність між робочими елементами й фоном.

- *Засоби зв'язку* — оснащення робочого місця, яке підрозділяється на зорові, звукові та комбіновані засоби зв'язку, а також на : **а)** засоби зв'язку з іншими працюючими на певному робочому місці; **б)** засоби зв'язку з робочим місцем керівника або іншими робочими місцями.

- *Засоби сигналізації* — оснащення робочого місця, яке підрозділяється на звукову, світлову, знакову й комбіновану сигналізацію. При висвітленні засобів сигналізації Кожний працівник повинен бути проінформований про те, на яку екстрену ситуацію вказує той або інший сигнал і що при цьому він мусить робити.

- *Робоча тара* — оснащення робочого місця, яке застосовується для впакування результатів діяльності, у якій вони будуть транспортуватися і передаватися споживачеві. Відмінності в робочій тарі обумовлені особливостями предмета впакування (контейнери, цистерни, піддони, ємності коробки, ящики, пляшки, пакети, тощо).

- *Засоби для підтримки на робочому місці нормального мікроклімату* — оснащення робочого місця, яке сприяє створенню комфортних санітарно-гігієнічних умов праці на робочому місці. Серед даного виду оснащення виділяють системи опалення й вентиляції робочих зон.

- *Предмети естетизації виробничого інтер'єру* — оснащення робочого місця, яке спрямовано на створення сприятливих умов знаходження людини на робочому місці та обумовлено його специфікою ( штори, жалюзі, квіткарки, доріжки, килими, картини, тощо).

- *Хазяйські засоби* — оснащення робочого місця, яке дозволяє забезпечити якісний догляд за встаткуванням на робочому місці, що включає до свого складу віники, совки, мийні засоби, урни, щітки, швабри, тощо.

Існуючі **вимоги до оснащення робочого місця** обумовлені особливостями людського організму та ідентифікуються в певних критеріях оснащення робочого місця, серед яких виділяються наступні групи :

- *гігієнічні* критерії оснащення робочого місця — температура повітря, вологість, рівень шуму, вібрації радіації, тощо;

- *антропометричні* критерії оснащення робочого місця — раціональність і зручність робочої пози, досяжність органів людського тіла до різних елементів оснащення, тощо;

- *фізіологічні* критерії оснащення робочого місця — відображають ступінь відповідності конструкції оснащення можливостям людського організму, таким як розмір, колір, форма, та інше;

- *психологічні* критерії оснащення робочого місця — показники, які в цілому оцінюються по ступеню відносини людину до своєї праці.

Оснащення робочого місця засобами, що використовується для виготовлення певної продукції (надання послуги), *повинне забезпечувати працівникові*: **а)** зручну робочу позу; **б)** зручність експлуатації й обслуговування; **в)** безпеку виконання трудових функцій і зменшення виробничої стомлюваності працівника.

Організація *обслуговування робочих місць* заснована на поділі праці між основними і допоміжними виробничими робітниками і охоплює ряд важливих функцій за видами, термінами і методам виконання допоміжних робіт.

➔ **Обслуговування робочого місця** — своєчасне забезпечення робочого місця всім необхідним для виконання працівником покладених на нього трудових функцій, включаючи як технічне обслуговування (налагодження, регулювання, ремонт), так і регулярну подачу необхідних видів енергії, інформації та витратних матеріалів, а також контроль якості роботи обладнання, транспортне та господарське обслуговування.

**Структура** обслуговування робочих місць у будь-якій бізнесовій організації складається з :

- **Обслуговування засобів праці** — обслуговування робочих місць, яке передбачає : **а)** енергозабезпечення функціонування робочого місця та виробничого процесу; **б)** забезпечення й підтримка в робочому стані технологічного й організаційного оснащення, будинків і споруджень; **в)** ремонт засобів праці (дрібний, середній, капітальний), а також здійснення міжремонтного обслуговування встаткування (профілактика, чищення, змащення, настроювання), тощо.

- **Обслуговування предметів праці** — обслуговування робочих місць, яке передбачає : **а)** видачу й приймання, зберігання, комплектування заготовок, напівфабрикатів і інших засобів організаційного оснащення, сировини й матеріалів; **б)** здійснення вантажно-розвантажувальних робіт на робочих місцях і транспортних операцій між ними; **в)** забезпечення контролю якості сировини, матеріалів, а також проміжного і заключного контролю результатів виробничого процесу, тощо.

- **Обслуговування працівника** — обслуговування робочих місць, яке забезпечує працівникові можливість здійснення ним трудових операцій і складається з : **а)** забезпечення безпечних умов здійснення виробничого процесу (охорона праці й техніка безпеки); **б)** санітарно-гігієнічне обслуговування; **в)** громадське харчування й медичне обслуговування; **г)** господарсько-побутове обслуговування.

Обслуговування робочих місць, в залежності від їх функціонального призначення, передбачає реалізацію, зокрема, наступних **функцій** :



- *Виробничо-підготовча функція* — полягає в комплектуванні необхідних предметів праці для роботи основного робітника й забезпеченні його всією необхідною документацією.

- *Інструментальна функція* — полягає у своєчасному забезпеченні робочого місця необхідними й справними інструментами й пристосуваннями.

- *Налагоджувальна функція* — припускає налагодження, регулювання основного й допоміжного устаткування й складного інструмента.

- *Енергетична функція* — полягає у своєчасному й повному забезпеченні робочого місця всіма необхідними видами енергії й у міжремонтному обслуговуванні енергетичних установок підприємства.

- *Ремонтна функція* — укладається у своєчасному проведенні поточного ремонту й міжремонтного обслуговування засобів виробництва, виготовленні й відновленні запасних частин, утримуванні ремонтно-механічних цехів.

- *Контрольна функція* — припускає проведення контролю якості не тільки готової продукції, але й сировини й матеріалів, з яких вона виготовляється. Ця функція містить у собі обслуговування й регулювання контрольних приладів, а також аналіз причин і попередження браку на виробництві.

- *Транспортна функція* — забезпечує переміщення предметів праці усередині й поза підприємством.

- *Складська функція* — полягає в прийманні, зважуванні, сортуванні, складуванні, обліку, зберіганні й видачі всіх видів речовинних цінностей підприємства (сировина, матеріали, інструменти, господарські кошти, готова продукція й ін.).

- *Ремонтно-будівельна функція* — забезпечує поточний ремонт і підтримка в робочому стані нерухомого майна підприємстві, що прилягають до нього територій і комунікацій.

- *Господарсько-побутова функція* — полягає в підтримці чистоти й порядку в приміщеннях підприємства, забезпеченні спецодягом, спецвзуттям, засобами захисту, спецхарчуванням, тощо

Реалізація зазначених функцій залежить від використання тієї чи іншої **форми обслуговування** робочих місць, серед яких можна зазначити наступні:

- *Чергова форма обслуговування робочих місць* — полягає в тому, що допоміжні, обслуговуючі робочі викликаються на основні робочі місця *в міру необхідності*. Така форма обслуговування не завжди гарантує його своєчасність, допускає зупинку виробничого процесу, непродуктивних втрат робочого часу, але при цьому відрізняється відносною простотою.

- *Планово-попереджувальна форма обслуговування робочих місць* — здійснюється по заздалегідь розробленим і технічно обґрунтованим планами-графіками, розробленими відповідно до виробничого завданнями і планами. Ця форма обслуговування реалізується висококваліфікованими робітниками в умовах чіткого і професійно-кваліфікаційного поділу праці. Вона характеризується високою ефективністю, що забезпечує стабільну і продуктивну роботу основного виробництва, а також більш високу якість обслуговування. Застосовується в умовах серійного і велико-серійного

виробництва і при досить великих обсягах робіт. До недоліків планово-попереджувального форми обслуговування відносяться необхідність значної підготовчої та організаційної роботи і порівняно високі витрати ресурсів.

- *Стандартна форма обслуговування робочих місць* — полягає в тому, що обслуговування всіх або більшості найважливіших функцій проводиться за жорстким розкладом, в якому передбачається **а)** час обслуговування; **б)** час простоїв обладнання і робочих місць для їх обслуговування; **в)** послідовність виконання різних видів обслуговування, багато з яких можуть поєднуватися. Особливості стандартної форми обслуговування полягають в тому, що всі функції обслуговування виконуються фахівцями і допоміжними робітниками високої кваліфікації і застосовуються в умовах поточно-масового виробництва і стійкого виробничого процесу. До її достоїнств відносяться висока ефективність, повне усунення втрат робочого часу і часу простоїв обладнання з технічних причин, високий професійний рівень, а також стислі регламентовані терміни обслуговування.

- *Самообслуговування робочих місць* — полягає в тому, що всі функції обслуговування виконуються на робочих місцях основними робочими. Недоліком цієї форми є те, що основні робітники не завжди мають достатню кваліфікацію для виконання всіх функцій обслуговування, і тому зростають простої основного технологічного обладнання за рахунок витрат часу на отримання необхідного інструменту, запасних частин, деталей, тощо.

- *Змішана форма обслуговування робочих місць* — форма обслуговування, що передбачає поєднання окремих форм обслуговування. Найчастіше на практиці застосовують саме таку форму, при якій частину функцій виконується за регламентом, який відповідає планово-попереджувального форми обслуговування, а частина менш відповідальних обслуговуючих функцій здійснюється в порядку чергового обслуговування та/або самообслуговування.

Існують також різні *системи організації обслуговування робочих місць*, які повинні будуватися відповідно до типу виробництва і характеру праці на робочих місцях.

➔ **Система організації обслуговування робочих місць** — це науково обґрунтований комплекс заходів щодо регламентації термінів, обсягів і методів виконання тих чи інших функцій обслуговування.

**Метою** функціонування систем організації обслуговування робочих місць є забезпечення безперебійного та ефективного функціонування робочих місць підприємства.

Серед **форм** систем організації обслуговування робочих місць виділяють наступні :

- *Централізовану* систему організації обслуговування робочих місць — обслуговування виконується силами спеціалізованих структурних підрозділів бізнесової організації та/або силами сторонніх організацій, підпорядкованих в процесі здійснення функцій з обслуговування робочих місць органу управління (відповідальній особі) в складі центрального апарату управління бізнесової організації. Така система дає можливість для організації ефективного

використання допоміжного персоналу за рахунок підвищення можливості маневрування персоналом, поліпшення внутрішньовиробничого планування робіт з обслуговування і в підвищенні якості обслуговування, його надійності, своєчасності, економічності. Окрім того, ця система обслуговування вимагає високої організації праці та виробництва.

- **Децентралізовану** систему організації обслуговування робочих місць — передбачає, що обслуговування виконується або безпосередньо самими працівниками на кожному робочому місці, або спеціальними допоміжними працівниками, які є в кожному структурному підрозділі бізнесової організації. При цій системі керівник функціонального структурного підрозділу має в своєму підпорядкуванні допоміжних працівників, що дозволяє оперативно реагувати на непередбачені ситуації. Проте допоміжний персонал в умовах нормального протікання виробничих процесів використовується з низькою ефективністю в наслідок того, що в автономному функціональному підрозділі практично неможливо мати набір всіх необхідних працівників-фахівців і досить важко забезпечувати нормальну й стабільну зайнятість всіх допоміжних працівників.

- **Змішану** систему організації обслуговування робочих місць — передбачає здійснення однієї частини функцій централізовано, а інший - децентралізовано. Чим вище питома вага централізованих робіт, тим вище може бути ефективність обслуговування.

➔ **Умови здійснення трудового процесу** на робочому місці — сукупність окремих елементів виробничого процесу, який здійснюється на робочому місці, стан навколишнього (виробничого) середовища на робочому місці під час виробничого процесу, а також зовнішнє оформлення робочого місця й відносини працівника до виконуваної роботи, які роздільно або в сукупності впливають як на ефективність праці працівника на цьому робочому місці, так і на результати його трудової діяльності.

Дотримання існуючих умов здійснення трудового процесу на робочому місці до існуючих нормативно-правових актів щодо забезпечення безпечного здійснення виробничого процесу **необхідно** внаслідок впливу цих умов на :

- функціональний стан організм людини в процесі праці;
- стан здоров'я працівника та його задоволеність працею;
- розвиток фізичних, духовних і творчих можливостей працівника та його трудовий потенціал.

Умови здійснення трудового процесу *формується під впливом* сукупності ряду взаємозалежних **факторів**, які можна, зокрема, об'єднати в наступні групи :

- **техніко-організаційні фактори** — фактори, що впливають на зміни трудового процесу та які визначаються *умовами й характером взаємодії* засобів і предметів праці в процесі одержання результату праці шляхом здійснення виробничого процесу;

- **природно-географічні фактори** — група факторів, до якої належать географічні, кліматичні, геологічні й біологічні фактори, що постійно

впливають (як позитивно, так і негативно), будучи свого роду загальною сферою, у якій проявляється вплив факторів інших груп, на сам процес праці. Саме тому облік їх стану (температура повітря, атмосферний тиск, тощо) та ступінь їх впливу на працівника необхідно враховувати не лише впродовж виробничого процесу на робочому місці, а також вже на стадії створення засобів праці, розробки технології, організації виробництва й праці;

- **соціально-економічні факторів** — група факторів, які впливають на трудовий процес соціально-політичного, економічного, нормативно-правового й соціально-психологічного характеру;

**Структура умов здійснення трудового процесу** на робочому місці, що формуються під впливом різноманітних факторів, являє собою сукупність різних елементів, які в залежності від *впливу на людину* можна представити у вигляді наступних груп :

- **санітарно-гігієнічні елементи** умов здійснення трудового процесу — група елементів, що утворюють *предметне зовнішнє середовище* здійснення виробничого процесу до якої, зокрема, належать : **а)** мікроклімат на робочому місці; **б)** стан повітряного середовища (рівень пилу, газу у повітрі, тощо); **в)** освітлення на робочому місці; **г)** виробничі випромінювання; **д)** рівень шуму на робочому місці; **е)** рівень вібрації на робочому місці, тощо. Майже всі елементи, що входять у цю групу нормуються шляхом використання існуючих нормативно-правових актів щодо забезпечення безпечного здійснення виробничого процесу;

- **психологічні й фізіологічні елементи** умов здійснення трудового процесу — група елементів, що обумовлені стримуванням трудової діяльності у процесі виробництва (надання послуг), різними навантаженнями як на м'язово-руховий апарат працівника, так і на його нервову систему та психіку в процесі праці. До цієї група елементів відносяться : **а)** рівень фізичного навантаження; **б)** стан нервово-психічного навантаження; **в)** темп і ритм роботи; **г)** монотонність праці, тощо.

- **естетичні елементи** умов здійснення трудового процесу — група елементів, що формують у людини відношення до середовища здійснення трудової діяльності з точки зору художнього (образного) сприйняття цієї діяльності самою людиною. До цих елементів, які впливають на формування певного емоційного стану працюючого відносять художнє та архітектурно - конструкторське оформлення екстер'єру (зовнішнього вигляду) та інтер'єру (внутрішнього розташування) виробничого встаткування, оснащення робочих місць, стан озеленення робочих місць, ви глід виробничого одягу, тощо;

- **соціально-психологічні елементи** умов здійснення трудового процесу — група елементів, що характеризують психологічний стан працівників і колективу, які формуються під впливом соціально психологічних факторів. Елементи цієї групи, що створюють відповідний психологічний, емоційний настрій працівника досить важко оцінити кількісно, на них немає норм і тим більше стандартів. Але вивчення даних елементів за допомогою соціологічних досліджень створює об'єктивну основу для їхнього виміру.

Однією з визначальних складових організації робочих місць в бізнесових структурах, як і найважливішою вимогою, що пред'являється до робочого місця, є необхідність **забезпечення безпечних умов праці** на робочому місці — створення такого стану умов здійснення трудового процесу, при якому вплив на працюючого виробничих факторів, що становить загрозу здоров'ю людини у виробничому процесі (небезпечні і шкідливі фактори, тощо), повинен бути або виключено зовсім, або їх вплив не повинний перевищувати гранично припустимих для здоров'я людини значень.

Саме для забезпечення безпечних умов праці усі робочі місця, залежно від рівня шкідливості й небезпеки впливу для працівника, за умовами праці поділяються на наступні *чотири класи умов праці*, а саме :

- **Перший клас** (*оптимальні умови праці*) — умови праці, при яких не тільки зберігається здоров'я працівника, але й створюються умови для підтримки й розвитку високого рівня працездатності протягом усього робочого дня.

- **Другий клас** (*припустимі умови праці*) — умови праці, рівень яких не перевищує встановлених санітарно-гігієнічних нормативів, а шкода від впливу їх на людину знімається в період нетривалого відпочинку, або іншими заходами.

У сукупності умови праці першого й другого класів характеризуються як безпечні умови праці.

- **Третій клас** (*шкідливі умови праці*) — умови праці, рівень яких перевищує санітарно-гігієнічні нормативи й впливають на здоров'я людини, знижуючи його працездатність. Залежно від ступеня відхилення від нормативів цей клас умов праці поділяють на підгрупи : **а)** умови праці *що викликають зворотні функціональні зміни* і є чинником ризику розвитку професійних захворювань; **б)** умови праці *що викликають наявність* таких відхилень від нормативів, при яких *можуть складатися стійкі функціональні порушення здоров'я*, що приводять до росту числа захворювань із тимчасовою втратою працездатності, з ознаками професійних захворювань; **в)** умови праці *при яких рівень впливу шкідливих факторів такий, що, як правило, розвиваються професійні захворювання*, патологічні відхилення в легкій формі й спостерігається ріст рівня захворюваності; **г)** умови праці *при яких виникають і розвиваються виражені стійкі форми професійних захворювань*, відзначається ріст хронічних патологій і високий рівень захворюваності.

- **Четвертий клас** (*небезпечні (екстремальні) умови праці*) — умови праці з таким рівнем виробничих факторів, який *створює явну загрозу життю* та має високий ризик важких форм гострих професійних захворювань.

Забезпечення безпечних умов праці та збереження життя й здоров'я працівників у процесі здійснення ними трудової діяльності (функція, забезпечення якої державою покладено на роботодавця), базується на широкому спектрі правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, лікувально-профілактичних, соціально-економічних, реабілітаційних та інших заходах. являє собою **охорону праці**.

Особливої уваги, з точки зору охорони праці, вимагають такі види безпеки праці, як : **а) пожежна безпека** — виключення можливості утворення горючих або вибухонебезпечних середовищ і джерел загоряння; **б) електробезпечність** — виключення можливості поразки електричним струмом на робочих місцях, насичених електроустаткуванням, вимірювальною технікою, автоматикою; **в) вибухова безпека, хімічна безпека, радіаційна безпека, тощо** — окремі напрями забезпечення безпекового здійснення виробничого процесу, залежно від його специфіки.

Одним з елементів охорони праці є **виробнича санітарія**, яка являє собою систему заходів, що визначають вплив умов праці на здоров'я людини, що встановлюють гранично припустимі параметри впливу шкідливих факторів виробничого середовища й напрямку профілактичної роботи зі збереження здоров'я працівників і підвищенню їх працездатності.

Одним з елементів охорони праці є **охорона навколишнього середовища** — дослідження, попередження, усунення або нейтралізація шкідливого впливу виробничої діяльності на виробниче середовище й екологію в цілому, що в цілому сприяє підтримці здоров'я й працездатності людини.

Після закінчення певного часу функціонування робочого місця, з метою виявлення робочих місць, які тією чи іншою мірою не відповідають мінливим вимогам бізнесу, необхідно проводити їх **атестацію** (сукупність дій щодо визначення характеристик та споживчих якостей чого-небудь) на їх відповідність вимогам, яким мусить відповідати конкретне робоче місце з точки зору виробничого процесу, зокрема : **а) технічним вимогам; б) організаційним вимогам; в) економічним вимогам; д) соціальним вимогам.**

➔ **Атестація робочих місць за умовами праці** — комплексна оцінка стану умов праці на робочих місцях, а також виявлення всіх факторів виробничого середовища і трудового процесу, що на них впливають, з метою приведення існуючих (проектних) умов праці у відповідність до існуючих нормативно-правових актів щодо забезпечення безпечного здійснення виробничого процесу.

Атестація робочих місць за умовами праці включає як облік існуючих умов праці на робочих місцях, так і комплексну оцінку відповідності кожного робочого місця вимогам стандартів, санітарних норм і правил, методикам виконання вимірювань, правилам техніки безпеки та пожежної безпеки, тощо.

**Гігієнічна оцінка** існуючих умов і характеру праці проводиться при проведенні атестації робочих місць за умовами праці на основі інструментальних вимірів фізичних, хімічних, біологічних і психофізіологічних факторів, а також по показниках ваги праці і його напруженості.

**Загальна оцінка** фактичного стану умов праці на робочому місці визначається також з урахуванням результатів оцінки шкідливих і небезпечних виробничих факторів, травмо-безпеки робочих місць, забезпеченості коштами індивідуального захисту.

Вимір параметрів небезпечних і шкідливих виробничих факторів, а також визначення показників ваги й напруженості трудового процесу мають право

здійснювати як лабораторні підрозділи бізнесової організації, акредитовані у встановленому порядку, так і спеціалізовані організації, які мають на це право, підтвержене у встановленому порядку.

Результати атестації робочих місць за умовами праці заносяться в «Карту умов праці». На групу аналогічних робочих місць допускається заповнення однієї Карти, якщо умови й характер праці на цих робочих місцях аналогічні за всіма показниками умов праці, на яких уже проведена атестація. За результатами атестації визначаються термінові заходи щодо поліпшення умов і безпеки праці, що не вимагають для їхньої розробки і впровадження участі сторонніх організацій і фахівців.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «робоче місце», елементи та характеристики робочого місця.
2. Сутність поняття «організація робочого місця», складові процесу організації робочого місця.
3. Сутність поняття «планування робочого місця», підходи до його здійснення, умови, що повинні забезпечуватися при плануванні та чинники, які на нього впливають.
4. Сутність поняття «оснащення робочого місця», види оснащення та вимоги до нього.
5. Сутність поняття «обслуговування робочого місця», структура, функції, Фоми та системи організації обслуговування робочих місць.
6. Сутність поняття «умови здійснення трудового процесу на робочому місці», фактори впливу на їх стан та їх структура.
7. Сутність понять «забезпечення безпечних умов праці на робочому місці» та «охорона праці», класифікація умов праці з точки зору безпеки праці, складові охорони праці, виробнича санітарія, охорона навколишнього середовища, атестація робочих місць за умовами праці.

## **Тема 4.2 Організація праці найманих працівників**

**Зміст** — Сутність поняття «організація праці найманих працівників», її рівні та їх характеристика, завдання, що вирішує організація праці та принципи організації праці. Сутність поняття «наукова організації праці», її підсистеми та функції, показники (критерії) оцінки стану НОП. Сутність поняття «трудова операція», та її елементи, методи праці та їх раціоналізація. Сутність поняття «поділ праці», його рівні та форми, границі у проведенні поділу праці. Сутність поняття «кооперація праці», її принципи та форми, регламентація режимів праці й відпочинку та дисципліна

**Ключові терміни і поняття** — Організація праці найманих працівників, Загальна (суспільна) організація праці, Організація праці в конкретній бізнесовій структурі, Організація праці на робочому місці, Завдання, що вирішує організація праці, Принципи організації праці, Наукова організації праці, Трудова операція, Трудовий прийом, Трудовий рух, Метод праці, Раціоналізація трудових процесів, Поділ праці, Загальний (суспільний) поділ праці, Територіальний поділ праці. Частковий поділ праці, Одиничний поділ праці, Форми поділу праці, Границі у проведенні поділу праці, Кооперація праці, Принципи кооперації праці, Форми кооперації праці, Регламентация режимів праці й відпочинку, Трудова дисципліна, Технологічна дисципліна, Виробнича дисципліна

### **Основні теоретичні положення**

**Організація праці найманих працівників** — процес приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою

впорядкованістю, погодженістю й спрямованістю взаємодії для досягнення поставленої мети й реалізації спільної програми дій.

Таким чином, розглядаючи проблеми, що пов'язані з організацією трудової діяльності в бізнесових структурах, фактично мова йде про забезпечення цільового та ефективного використання людських ресурсів цих структур. З цієї точки зору необхідно дати чітке визначення таким поняттям як : **а) виробничий процес** — процес перетворення вихідних ресурсів в готову продукцію; **б) технологічний процес** — процес, що забезпечує необхідну зміну форми, розмірів, стану, структури, місця предметів праці; **в) трудовий процес** — сукупність дій працівників, необхідних для доцільного зміни предмета праці.

При вивченні й аналізі трудових процесів необхідно враховувати, що вони різняться між собою по певних ознаках, до основних з яких належать, зокрема, наступні :

- **по характеру предмета й продукту праці** — виділяються такі види трудових процесів як : **а) матеріально-енергетичні** (сировина матеріали, деталі або електрична, теплова, гідравлічна енергія); **б) інформаційні** (економічна, конструкторська, технологічна й ін. види інформації);

- **по функціях, виконуваних працівниками** — трудові процеси робітників (основні й допоміжні), а також трудові процеси, виконувані керівниками, професіоналами, фахівцями та службовцями;

- **по ступеню участі людини у впливі на предмет праці** — трудові процеси поділяються на ручні, машинно-ручні, машинні й автоматизовані;

- **по важкості праці й ступені впливу на працівників умов виробничого середовища**, тощо

Існують різні **рівні** організацію трудової діяльності (праці), а саме :

- **Загальна (суспільна) організація праці** — певний спосіб упорядкування й регулювання трудової діяльності в суспільстві.

Історичний аналіз суспільних форм організації праці дає підставу вважати, що зміст організації праці змінюється в міру розвитку самого суспільства, в тому числі зміни : **а) матеріально-технічної бази здійснення трудової діяльності**; **б) підвищення культурно-технічного рівня осіб, залучених у трудовий процес.**

Форми суспільної організації праці залежать як від характеру суспільного устрою та форм власності на засоби виробництва (державна, колективна, акціонерна, індивідуальна, приватна), так і економічних законів, що панують у суспільстві й у сфері праці.

- **Організація праці в конкретній бізнесовій структурі** (організації, підприємстві, компанії, фірмі, установі, тощо) — спосіб упорядкування й направлення трудових зусиль працівників на досягнення мети, визначеної для цієї структури, шляхом об'єднання працівників в певну систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності.



Процес організації ефективного використання працівників у операційній діяльності будь-якої конкретної бізнесової структури має два взаємозалежні аспекти : **а) статичний аспект** — організація здійснення безпосередньо трудового процесу; **б) динамічний аспект** — функціонування та регламентація трудової діяльності працюючих, забезпечення їх взаємодії у трудовому процесі та відповідної поведінки.

Організація трудової діяльності в конкретній бізнесовій структурі передбачає, зокрема, такі її складові **елементи**, як :

- ✓ підбір, добір, відбір і комплектування кадрів;
- ✓ підготовка та перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток працівників;
- ✓ визначення переліку трудових функцій, прав і обов'язків для кожного працівника;
- ✓ організація робочих місць та створення на них безпечних умов здійснення трудового процесу;
- ✓ розробка режимів праці й відпочинку працівників;
- ✓ встановлення правил дисципліни праці, що забезпечують порядок і погодженість у роботі;
- ✓ поділ (спеціалізація) трудових функцій та їх кооперація;
- ✓ розробка способу виконання робіт, методів та прийомів праці, за допомогою яких може бути виконаний той або інший вид роботи;
- ✓ встановлення міри праці за допомогою нормування трудового процесу та його складових; **з) оцінювання персоналу та його діяльності;**
- ✓ організація оплати праці працівників, їх трудова мотивація.

• **Організація праці на робочому місці** — спосіб використання робочої сили працівників для розв'язання визначених завдань у вигляді конкретних раціональних форм й методів з'єднання працівників із засобами виробництва й предметами праці . Організація праці на робочому місці включає, зокрема, такі **аспекти**, як: **а)** максимальне врахування функціональних можливостей працівників; **б)** визначення рівня працездатності працівників та порога їх стомлюваності; **в)** визначення ступені реакції працівника на можливі та непередбачені подразники в процесі здійснення ним трудових функцій та певних дій; **г)** сприйняття працівником факторів впливу на нього виробничого середовища, тощо.

Організація трудової діяльності працівників, незалежно від її рівнях вирішує певні **завдання**, які можна об'єднати, зокрема, такі групи як :

• **Економічні завдання** — ріст продуктивності праці, поліпшення використання трудового потенціалу й робочого часу, економія всіх видів ресурсів, підвищення якості й конкурентоспроможності продукції й ефективності проведення.

• **Організаційні завдання** — визначення порядку й послідовності робіт, забезпечення безперебійності трудового процесу й рівномірної завантаженості працівника, створення діючої системи відповідальності й стимулювання за результати праці, а також системи його нормування.

- **Психофізіологічні завдання** — оздоровлення й полегшення праці, усунення зайвих витрат енергії працівників, забезпечення їх психологічної сумісності й відповідності психофізіологічних характеристик людину особливостям трудової діяльності, забезпечення безпеки праці.

- **Соціальні завдання** — підвищення змістовності й привабливості праці, створення умов для розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації й розширення професійного профілю, реалізації їх трудової кар'єри й росту їх добробуту.

Організація праці базується на наступних **принципах** :

- **Принцип системності** — передбачає врахування усіх елементів організації праці в їхньому взаємозв'язку й взаємному впливі. Цей принцип вимагає розглядати організацію праці з двох сторін, а саме як явище, що:  
**а)** має певну внутрішню структуру, яка складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів; **б)** саме виступає елементом структури більш високого рівня, взаємопов'язаним і взаємозалежним з іншими елементами цієї структури.

- **Принцип комплексності** — реалізується у використанні досягнень ряду наук, що стосуються усіх сторін трудової діяльності, як безпосередньо трудової, так і технічної, соціальної, тощо.

- **Принцип економічності** — полягає в тому, що з різних способів і методів організації праці й складових її елементів слід вибрати той, при якому витрати на реалізацію прийнятого організаційного рішення будуть мінімальні, а одержувані результати — максимальні й у найближчій перспективі.

- **Принцип гуманізації праці** — передбачає створення таких умов трудової діяльності при яких максимально враховуються фізіологічні, психофізіологічні й соціальні можливості людини.

↔ **Наукова організації праці** — комплекс заходів та програм, спрямованих на зміцнення взаємозв'язку між підсистемами цілісної системи організації праці на основі досягнень науки й техніки та передового досвіду, з урахуванням науково обґрунтованих процедур в області фізіології й психології людини, ергономіки й організації виробничого процесу, що відповідають передовим підходам до організації праці.

Досягнення необхідного ефекту від удосконалювання організації трудового процесу в кожній конкретній бізнесовій структурі можливо лише у випадку створення в цій структурі *цілісної системи наукової організації праці*, що розглядається як певна *соціотехнічна система*, тобто система, що складається з двох взаємопов'язаних і взаємозалежних **підсистем**, а саме :

- **технічна підсистема** — підсистема організації трудового процесу, яка передбачає : **а)** більш ефективне використання технологічного й технічного базису; **б)** удосконалювання процесів організації й керування проведенням, а також процесів обслуговування виробництва;

- **соціальна підсистема** — підсистема організації трудового процесу у якій особлива увага приділяється управлінню працівниками, у тому числі добору, навчанню й просуванню кадрів, розподілу функцій і відповідальності між

учасниками проведення, плануванню праці, ефективним системам оплати праці, тощо. При цьому соціальна підсистема повинна забезпечити ефективне функціонування технічної підсистеми, тому включається в загальну систему організації праці відповідно до потреб технічної підсистеми.

Пошук оптимальних і ефективних форм і способів досягнення цілей конкретної бізнесової структури через реалізацію її трудового потенціалу передбачає реалізацію наступних **функцій наукової організації праці** :

- *ресурсозберігаюча функція* — виражається забезпеченні економії всіх видів ресурсів, у тому числі й людських (трудових);

- *функція оптимізації* — проявляється в забезпеченні відповідності рівня організації бізнес - процесів передовому рівню, як технічної оснащеності процесів, так і передовим формам і методам праці, що, в остаточному підсумку, забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу в цілому;

- *функція охорони праці* — забезпечує схоронність здоров'я працівника й підтримка його працездатності на високому рівні шляхом забезпечення сприятливих умов праці, раціонального режиму праці й відпочинку, використання гнучких режимів робочого часу;

- *функція гармонізації праці* — покликано оптимізувати співвідношення фізичних і розумових навантажень, які випробовує працівник у процесі трудової діяльності, у тому числі зниження монотонності праці;

- *функція формування людського капіталу* — укладається у встановленні й реалізації системи безперервної освіти на виробництві, що включає професійну орієнтацію й професійний відбір, перепідготовку й підвищення кваліфікації;

- *функція збагачення праці* — припускає ріст змістовності праці і його привабливості для працівника шляхом гуманізації праці, усунення ручних, монотонних операцій і функцій;

- *функція розвитку культури виробництва* — реалізується за допомогою створення естетично привабливого виробничого середовища, раціоналізації режимів праці й відпочинку, розвиток виробничої демократії.

Для характеристики оцінки стану системи організації праці та рівня її розвитку використовуються певні **показники** (критерії), зокрема, такі як :

- а)** використання сукупного робочого часу (повне використання робочого дня);
- б)** використання кожного працівника протягом робочого дня відповідно до наявних компетенціями;
- в)** забезпечення для кожного працівника нормальної інтенсивності праці, тощо.

Організація трудового процесу починається з чіткого визначення **трудових операцій** — окремих складових частин будь-якого бізнес-процесу, які здійснюється над певним предметом праці *одним працівником* (або їх чітко відзначеною сталою групою) на *одному робочому місці*.

Трудові операції розділяються на складені елементи, зокрема, на такі :

- *трудовий прийом* — частина трудової операції, як сукупність трудових дій працівника, що мають певне цільове призначення;

- *трудовий рух* — частина трудового прийому, як має цільове призначення.

↔ **Метод праці** — спосіб виконання працівником виробничого завдання, який характеризується структурою трудового процесу й технологією його здійснення та визначається видами робіт (операцій, прийомів і їх комплексів, а також трудових рухів), що входять до складу трудового процесу, а також послідовністю їх виконання й взаємозв'язком між ними.

↔ **Раціональні методи праці** — методи виконання трудових операцій, прийомів і трудових рухів, які характеризуються найменшими витратами часу, фізичних і психічних (нервових) зусиль і витрат енергії працюючого.

Раціоналізація трудових операцій і прийомів, а також методів їх виконання, навчання працівників цим методам є вагомим чинником підвищення працездатності й продуктивності праці, високої якості роботи, кращого використання встаткування, оснащення, матеріалів, енергії й інших ресурсів. *Процес раціоналізації* як трудових операцій, прийомів та рухів, так і методів їх виконання являє собою систему, при якій кожна трудова операція :  
**а)** ретельно аналізується з метою скасування зайвих операцій, а також усунення зайвих рухів і прийомів; **б)** проектує оптимальна послідовність виконання трудових операцій з урахуванням сполучення в часі виконання окремих трудових рухів і прийомів роботи й усунення втрат робочого часу; **в)** удосконалюється організація робочих місць і умови здійснення трудових процесів з метою забезпечення реалізації проєктованих прийомів праці й методів їх виконання, а також навчання працівників виконанню спроектованих методів роботи.

При цьому, проєктування раціональної послідовності виконання трудових рухів, прийомів і операцій необхідно сполучати із проєктуванням раціональної організації робочого місця й бізнес-процесу в цілому.

Кожна трудова операція або робота має свої особливості, що вимагають у кожному конкретному випадку пошуку оригінальних рішень щодо їхньої раціоналізації. Однак усі методи праці мають деякі подібні риси, загальні для всіх видів робіт взаємозалежні принципи виконання трудових операцій, у тому числі забезпечення: природності рухів, одночасності й симетричності виконання руху різних органів тіла, ритмічності й автоматизму рухів, тощо.

Вивчення й аналіз трудового процесу здійснюється в наступній *послідовності* :

- 1) вивчення трудових операцій, що становлять трудовий процес;
- 2) вивчення трудових прийомів і рухів шляхом аналізу й запису в карту дослідження й проєктування трудового процесу;
- 3) проєктування раціонального трудового процесу й складових його трудових операцій, прийомів, рухів.

Поділ праці є першою ланкою всієї системи організації праці — процес відокремлення, що історично склався, видозміни та закріплення окремих видів трудової діяльності, який протікає в суспільних формах диференціації й здійснення різноманітних видів трудової діяльності.

↔ **Поділ праці** — диференціація та спеціалізація трудової сфери діяльності, що передбачає відокремлення різних видів трудової діяльності й

розподіл трудового процесу на частині, кожен з яких виконує певна група працівників, об'єднаних по загальних функціональних, професійним або кваліфікаційним ознакам.

При **вертикальному** у поділі праці відбувається розподіл за рівнями, наприклад, розмежовується виробництво і управління підприємством.

При **горизонтальному** поділі праці розподіляються види робіт в межах одного рівня, наприклад, виділяються виготовлення, обробка деталей виробу і збір виробу з цих деталей.

Забезпечуючи синергетичний ефект діяльності організованої групи працівників, поділ трудової діяльності є причиною суттєвого підвищення продуктивності їх праці за рахунок : **а)** вироблення в працівників навичок і автоматизму здійснення простих повторюваних операцій; **б)** скорочення часу, затрачуваного на перехід між різними трудовими операціями.

Існує декілька **рівнів поділу праці**, зокрема, наступні :

- **Загальний (суспільний) поділ праці** — виділення великих галузей господарства, того або іншого виду діяльності в самостійну галузь, а також утворі і відокремлення виникаючих класів і соціальних груп.

- **Територіальний поділ праці** — об'єктивний необоротний процес розвитку продуктивних сил, при якому відбувається відокремлення різних видів трудової діяльності, спеціалізація окремих виробничих одиниць, обмін між ними продуктами своєї діяльності. Це є просторовою формою поділу праці, яка означає закріплення певних видів виробництва за територіями (районами, країнами), що має на меті досягнення економічних вигод шляхом найефективнішого використання природних, трудових і економічних ресурсів.

- **Частковий поділ праці** — відповідає ви членуванню окремих галузей у цих великих галузях (наприклад, у промисловості — машинобудування, хімічна, харчова тощо, в сільському господарстві — зернове господарство, овочівництво тощо).

- **Одиничний поділ праці** — поділ праці, що має місце на кожному підприємстві та пов'язаний із спеціалізацією даного виробництва, фаховою структурою працівників, тощо.

Серед найбільш використовуваних на практиці **форм поділу праці** в бізнесових організаціях, можна зазначити, зокрема, наступні :

- **функціональний поділ праці** — поділ праці, який передбачає відокремлення окремих груп працівників залежно від їхньої ролі в проведенні й означає розмежування й відокремлення діяльності груп працівників по функціях як відносно самостійним сферам діяльності;

- **професійний поділ праці** — поділ праці, що припускає відокремлення усередині кожної функціональної групи працівників залежно від технологічного змісту й виду виконуваних робіт різних професій і спеціальностей. Для цієї форми поділу праці необхідні уточнення визначень певних термінів, а саме : **а) професія** — офіційно встановлене заняття, рід діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, придбаних у результаті професійної освіти або

спеціальної підготовки й досвіду роботи; **б) спеціальність** — функціонально відособлена сфера трудової діяльності в рамках певної професії ;

- **технологічний поділ праці** — поділ праці, обумовлений стадіями, фазами, видами робіт і виробничими операціями, характерними тієї або іншої технології проведення, утримуванням і особливостями виконання робіт і означає розчленовування діючих на підприємстві виробничих процесів на окремі ситуації, операції, що й закріплюються за певним виконавцем, у тому числі розрізняють: **а) предметний поділ праці** — закріплення за робочим комплексом операцій для одержання готового продукту; **б) операційний поділ праці** — виконання працівником однієї або декількох окремих технологічних операцій (звичайно суміжних);

- **кооперативний поділ праці** — поділ праці, що являє собою форму поділу праці, обумовлену розчленовуванням процесу виготовлення виробу на складові частини, виконувані різними працівниками;

- **кваліфікаційний поділ праці** — поділ праці, який укладається у відокремленні окремих груп працівників залежно від рівня їх кваліфікації, обумовленою складністю, точністю й відповідальністю виконуваних робіт, рівнем професійної майстерності, виробничого досвіду й особистих здібностей працівника. Для цієї форми поділу праці необхідні уточнення визначення терміну *кваліфікація* — сукупність необхідних знань, умінь, професійних навичок і виробничого досвіду для виконання в даних організаційно-технічних умовах певних видів робіт певної складності.

Комплексний підхід до проектування й обґрунтуванню найбільш оптимальних і ефективних форм поділу праці в конкретних умовах виробництва вимагає врахування взаємодії певних факторів впливу і відповідних **границь** (нижніх і верхніх меж) поділу праці, за рамками яких подальший поділ є або неприпустимий (неможливий), або недоцільний, зокрема, :

- **технічні границі поділу праці** — обґрунтовані технічними характеристиками застосовуваного встаткування, можливостями використовуваних пристосувань, основними експлуатаційними умовами, вимогами ринку, тощо;

- **фізіологічні / психофізіологічні границі поділу праці** — визначаються особистими професійними здібностями й можливостями персоналу, рівнем трудового навантаження й фізичних зусиль, вимогами збереження здоров'я й працездатності, зусиллями безпеки роботи, тощо;

- **соціальні границі поділу праці** — характеризуються змістовністю праці, наявністю різноманітних і привабливих робіт, можливостями розвитку творчих здібностей людини, ростом професійної кваліфікації, підвищенням заробітної плати, тощо;

- **економічні границі поділу праці** — відображають вплив обраної форми поділу праці на кінцеві результати трудової й виробничої діяльності персоналу, зокрема на величину сумарних витрат трудових і матеріальних ресурсів.

Подальшим розвитком організації праці найманих працівників є *кооперація* як окремих трудових рухів, прийомів, операцій, так і трудових процесів в цілому, що являє собою систему взаємозв'язку працівників при здійсненні процесу трудової.

➔ **Кооперація праці** — єдність і узгодженість спільних дій окремих працівників, трудових колективів та сукупних працівників національних господарств у процесі відтворення матеріальних і духовних благ.

Кооперація праці як певна форма об'єднання трудової діяльності певної кількості людей, що беруть участь у виконанні одного й того ж або різних, але пов'язаних між собою виробничих процесів, являючи собою елемент організації як трудової діяльності, так і бізнесу в цілому, базується на певних **принципах**, основними з яких є наступні :

- *Планомірність і пропорційність витрат* праці на виробництво продукції (надання послуг) з метою скорочення тривалість виробничого циклу й росту ділової активності бізнесу.

- *Забезпечення раціонального взаємозв'язку* між працівниками в процесі трудової діяльності, заснованої на поділі праці.

- *Забезпечення надійних і постійних взаємовідносин* між працівниками для підтримки безперервності всіх бізнес-процесів і забезпечення працівників необхідним фронтом робіт.

Існує доволі широкий різновид **форм кооперації праці**, які визначаються як способом встановлення обсягів робіт і обліку їх виконання, так і особливостями кооперації окремих елементів організації, у тому числі :

- *індивідуальна кооперація праці* — кооперація праці, при якій нормоване завдання й облік виконаної роботи, а відповідно, і нарахування заробітної плати здійснюються для кожного працівника окремо;

- *колективна кооперація праці* — кооперація праці, яка припускає встановлення завдання й облік результатів праці для конкретного колективу в цілому;

- *технологічна кооперація праці* — кооперація праці, що обумовлюється розподілом процесу виготовлення продукції на різні стадії, які здійснюються в окремих цехах;

- *предметна кооперація праці* — кооперація праці, яка має місце у випадку коли необхідна чітка злагодженість роботи між підрозділами, що постачають певні комплектуючі та окремі деталі складання та рід розділами, що їх об'єднують в готові вироби;

- *функціональна кооперація праці* — кооперація праці, що обумовлена характером функцій, які виконують ті або інші підрозділи підприємства.

Серед найбільш поширених форм кооперації праці є наступні :

- *Сполучення професій і функцій* — кооперація праці, що являє собою таку форму кооперації праці, при якій працівник, крім роботи, виконуваної на основному робочому місці по своїй професії й спеціальності, виконує роботи іншого функціонального або професійного змісту.

Сполучення можливе в цьому випадку, якщо виконавець не повністю завантажений на основній роботі протягом робочого дня, при цьому обсяг робіт по професії, що сполучається, не повинен бути більше, чим по основній роботі. Для ефективного сполучення професій і функцій особливі вимоги пред'являються до організації відповідних умов праці й організації робочого місця працівника.

- **Сумісництво** — самостійна форма кооперації праці яке являє собою інтенсифікацію трудової діяльності за руху нок використання додаткового робочого часу, або більш повного використання часу роботи по основній роботі з виконанням додаткових трудових функцій.

- **Розширення зони обслуговування** — кооперація праці, при якій працівник, крім роботи, виконуваної на основному робочому місці по своїй професії й спеціальності, виконує роботи додатковий обсяг робіт аналогічного функціонального або професійного змісту.

- **Багатоверстатне обслуговування** — кооперація праці, яку можливо застосовувати лише при наявності машинно-автоматичного часу роботи встаткування, являючи собою можливість працівника обслуговувати відразу кілька верстатів при наявності машинно-автоматичного часу роботи верстатів.

- **Бригадна форма організації праці** — найпоширеніша форма кооперація праці, основною ознакою якої є тісний взаємозв'язок працівників у процесі праці. При цій формі організації праці всі працівники бригади спільно виконують виробничі завдання й несуть колективну відповідальність за результати своєї праці, причому матеріальна зацікавленість у результатах колективної праці забезпечується колективною формою оплати праці за кінцевими результатами діяльності бригади. Залежно від рівня спеціалізації виділяють спеціалізовані й комплексні бригади.

Організація праці найманих працівників не можлива без чіткої **регламентації режимів праці й відпочинку** — розподілу календарного часу за певний період (як правило, рік) на баланси (внутрішньо змінний, тижневий, місячний, річний), в яких визначається тривалість та питома вага різних видів діяльності людини (робота, навчання, відпочинок, відпустка).

Регламентація режимів праці й відпочинку в бізнесовій структурі має та дотримуватися відповідності чинному законодавству погоджуватися з уповноваженим найманими працівниками органом. Режими праці й відпочинку, що підлягають регламентації, розглядаються по наступних **напрямах** :

- **змінні (внутрішньо змінні) режими праці й відпочинку** — визначають тривалість зміни і її структуру, тобто час її початку й закінчення, тривалість обідньої перерви, час його початку й закінчення, тривалість і частоту загальних регламентованих перерв у роботі. Внутрішньо змінні режими праці й відпочинку встановлюються з урахуванням об'єктивної динаміки працездатності людину протягом робочого дня, що включає наступні фази : **а)** входження в трудовий процес та адаптації в ньому; **б)** високої стійкої працездатності; **в)** падіння працездатності. Враховуються також різні варіанти



існуючих регламентів оптимальної тривалості й чергування перерв для робіт, що різняться за рівнем своєї питомої ваги;

- **багатозмінні (добові) режими праці й відпочинку** — включають число змін у добу і їх чергування протягом доби. Кількість змін повинна бути кратним 24 (годиннику), тоді можна працювати в одну, дві, три, чотири й шість змін.

- **тижневий режим праці й відпочинку** — передбачає встановлення різних графіків роботи, що регулюють число вихідних днів у тиждень, роботу у вихідні й святкові дні, а також порядок чергування змін протягом тижня. У цих графіках важливо також урахувати змінюваність робочих періодів протягом тижня – а) період відпрацьовування працівника в тижневий трудовий режим; б) фаза стійкої працездатності; в) період нагромадження стомлення. При встановленні безперервного багатозмінного режиму праці й відпочинку необхідно враховувати, що для багатьох працівників при багатозмінній роботі або роботі з «плаваючим» графіком життєвий ритм людини найчастіше не збігається із днями й годинником відпочинку, що передбачаються графіком;

- **місячний режим праці й відпочинку** — визначає кількість робітників і неробочих днів у кожному конкретному місяці і їх чергування;

- **річний режим праці й відпочинку** — визначає чергування робочих періодів з періодами тривалого відпочинку, пов'язаного із забезпеченням дотримання річного балансу робочого часу (що особливо актуально для режимів праці з підсумованим обліком робочого часу), а також з наданням відпусток, передбачених чинним законодавством. Графік відпусток в організації розробляється її адміністрацією з урахуванням тривалості основного й додаткового відпусток працівників, узгодиться із профспілковою організацією й доводить до працівників.

Необхідним і обов'язковим умовами організації праці найманих працівників як для здійснення виробничого циклу в цілому та трудового процесу, зокрема, є **дотримання дисципліни** — певного, чітко визначеного порядку поведінки людей, що відповідає встановленим нормам як тим, що склалися в суспільстві, так і визначеним у бізнесовій організації, де відбувається трудовий процес. Складовим дисципліни є наступні її елементи:

- **трудова дисципліна** — чітке дотримання персоналом підприємства встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку й норм поведінки (своєчасний початок і закінчення робочого дня, обідньої перерви, регламентованих перерв на відпочинок);

- **технологічна дисципліна** — точне виконання всіх вимог технології виробничого процесу, режимів і способів його ведення, технології здійснення бізнес діяльності;

- **виробнича дисципліна** — дисципліна, що включає точне й своєчасне виконання розпоряджень і вказівок керівного персоналу щодо виробничих завдань і обов'язків, установлюваних виробничими й посадовими інструкціями, а також дбайливе відношення до встаткування, інструмента, оснащення й іншим матеріальним цінностям підприємства.

## **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «організація праці найманих працівників», її рівні та їх характеристика, завдання, що вирішує організація праці та принципи організації праці.
2. Сутність поняття «наукова організації праці», її підсистеми та функції, показники (критерії) оцінки стану наукової організації праці (НОП).
3. Сутність поняття «трудова операція», та її елементи, методи праці та їх раціоналізація.
4. Сутність поняття «поділ праці», його рівні та форми, границі у проведенні поділу праці.
5. Сутність поняття «кооперація праці», її принципи та форми, регламентація режимів праці й відпочинку та дисципліна.

### **Тема 4.3 Нормування праці найманих працівників**

🔗 **Зміст** — Сутність поняття «нормування праці» та її вплив на процес виробництва, вимоги до організації нормування та принципи нормування праці. Сутність поняття «робочий час працівника» та його розподіл на складові. Види норм праці й трудових нормативів, форми нормованих витрат праці. Види нормативів, пов'язаних з нормами праці, типи норм праці в залежності від їх угруповання, методи встановлення норм трудових витрат. Основні етапи встановлення норм праці та їх обґрунтування, показники, що характеризують рівень нормування праці.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Нормування праці, Принципи нормування, Робочий час працівника, Час роботи, Підготовча-заключний час, Оперативний час, Час обслуговування робочого місця, Час регламентованих перерв у роботі, Час не регламентованих перерв у роботі, Види норм праці й трудових нормативів, Норма часу, Норма тривалості, Норма трудомісткості операції, Норма часу обслуговування, Норма виробітку, Нормоване завдання, Норма обслуговування, Норма чисельності працівників, Норма керованості, Норми складності виконуваних робіт, Метод обґрунтування норм, Ступень деталізації норм, Сфери застосування норм, Аналітичні (техніко-розрахункові) методи, Дослідно-статистичні (сумарні) методи, Психофізіологічні методи, Комплексне обґрунтування норм

### **📖 Основні теоретичні положення**

Одним з напрямків організації операційно-виробничої діяльності в цілому та трудового процесу, зокрема є **нормування** — процес встановлення бізнесовою структурою системи норм і нормативів, якими керуються її структурні підрозділи та виконавці під час операційної діяльності.

➔ **Нормування праці** — встановлення необхідних витрат людських (трудова) ресурсів на виконання певної роботи у відповідних організаційно-технічних умовах при нормальній інтенсивності праці.

Під час здійснення процесу нормування праці найманих працівників, визначається як *потреба їх певної кількості* на визначений період часу, так і *необхідні певні якісні характеристики* цих працівників, а також, одночасно з визначенням нормативної потреби у витратах «живої праці» (необхідної чисельності працівників та їх професійно-кваліфікаційного складу), **визначають** :

- раціональність побудови технологічного процесу;
- причини не достатнього та умови найбільш повного використання встаткування, обладнання, машин, механізмів, тощо;

- оптимальність організації трудового процесу в цілому та праці окремих працюючих, зокрема, відповідно до особливостей конкретного виробництва;
- завдання по використанню потужностей як бізнесової організації в цілому, так і її структурних підрозділів зокрема;
- завдання за обсягами виробництва для окремих як для окремих робочих місць (індивідуальних та/або колективних), так і структурних підрозділів.

Організація процесу нормування трудової діяльності працівників бізнес структури мусить відповідати певним **вимогам**, зокрема, таким як :

- максимально можливе *розширення сфери нормування* праці при всіх видах діяльності й робіт;
- висока *якість* встановлюваних норм праці за рахунок максимального їхнього *наближення до суспільно необхідних витрат* праці;
- *наукова обґрунтованість* норм праці на базі повного обліку організаційно-технічних, економічних, психофізіологічних і соціальних факторів.

Нормування праці в бізнесовій організації мусить здійснюватися на основі наступних **принципів** :

- *ефективність* — необхідність встановлення норм праці, при яких необхідні виробничі результати досягаються з мінімальними сумарними витратами трудових, матеріальних, енергетичних і інформаційних ресурсів;
- *комплексність* — принцип, що виражає необхідність врахування взаємозв'язки технічних, економічних, психологічних, соціальних і правових факторів, що впливають на норми праці;
- *системність* — принцип, що означає, що організація й норми праці повинні відповідати кінцевим результатам проведення й урахувати залежності між витратами ресурсів на всіх етапах виробничого процесу;
- *об'єктивність* — необхідність створення для всіх працівників підприємства рівних можливостей для виконання норм;
- *конкретність* — принцип, що означає, що як організація трудового процесу, та і норми праці повинні відповідати параметрам виготовленої продукції (послуги, що надається), предметів і засобів праці, його умовам, типу виробництва й іншим об'єктивним характеристикам, що впливають при даній точності розрахунків на величину необхідних витрат праці й інших ресурсів;
- *динамічність* — принцип, що виражає об'єктивну необхідність зміни організації й норм праці при істотному для даної точності розрахунків зміні виробничих умов;
- *легітимність* — принцип, що відображає необхідність строгого дотримання законів і інших правових актів при нормуванні праці;
- *позитивне відношення працівників організації* — принцип, що означає необхідність створення такої системи організації, нормування й оплати праці, при якій забезпечується загальне позитивне відношення працюючих до виконуваних функцій, соціального середовища й підприємству в цілому.

Будь-який бізнес – процес, при його розгляді з позиції організації трудового процесу, являє собою **витрати часу** на виготовлення товару

(надання послуги). При цьому *розподіл витрат часу* може здійснюватися стосовно кожного із трьох елементів, що є складовими цього процесу, а саме відносно : **а)** предмету праці, **б)** засобів праці, **з)** працівників.

→ **Робочий час працівника** — це час, протягом якого працівник, відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку бізнесової організації й умов індивідуального трудового договору, повинен виконувати персональні трудові функції та обов'язки, а також інші періоди часу, які відповідно до законів і інших нормативно-правових актів відносяться до робочого часу.

Законодавство встановлює нормальну тривалість робочого часу - 40 год. у тиждень.

*Розподіл витрат робочого часу працівника на виготовлення товару (надання послуги) має наступний склад :*

**1. Час роботи (Р)** — період, протягом якого працівник здійснює підготовку й безпосереднє виконання отриманої роботи, що полягає з:

**1.1. часу роботи з виконання заданої роботи (ВР).** Цей час може бути час, що як перекривається, — це час виконання якої-небудь роботи, коли працівник веде пасивне спостереження за роботою встаткування й при цьому ще виконує яку-небудь роботу (наприклад, допоміжну) час, що так і не перекривається, — це час виконання роботи, коли працівник не в змозі виконувати яку-небудь роботу, працюючи при зупиненому, непрацюючому встаткуванні. Цей час полягає, у тому числі, з:

**1.1.1. підготовче-заклучний час (ПЗ)** — це час, який затрачає працівник на підготовку себе, предметів праці й засобів виробництва до виконання заданої роботи. Це проміжок робочого часу в плинні зміни, який затрачається один раз і практично не залежить від обсягу роботи на цю зміну.

**1.1.2. оперативний час (ОПЧ)** — це час, затрачуване на виконання заданої роботи (операції), яке повторюється з кожною одиницею або певним обсягом продукції й підрозділяється на:

**1.1.2.а. основний або технологічний час (Чос)** – це час, який затрачається на безпосередню зміну предмета праці;

**1.1.2.б. допоміжний час (Чд)** – це час, який затрачається працівником на дії, необхідні для виконання основної роботи й повторювані при виготовленні кожної одиниці продукції або визначеного їх числа.

**1.1.3. час обслуговування робочого місця (ОБ)** — час, затрачуване працівником на догляд за робочим місцем, устаткуванням і підтримка робочого місця в стані, що забезпечує продуктивну роботу протягом зміни або іншого робочого періоду. Цей час підрозділяється на:

**1.1.3.а. час технічного обслуговування (ОБтех);**

**1.1.3.б. час організаційного обслуговування (ОБорг).**

**1.2. часу роботи, не передбаченої виробничим завданням (НР)** – час, витрачене на виконання випадкової й непродуктивної роботи.

**2. Час перерв (П)** — це час, протягом якого працівник не бере участь у роботі, яке ділиться на:

**2.1. час регламентованих перерв у роботі (ПР)** містить у собі:

**2.1.1.** час перерв у роботі, обумовлені технологією й організацією виробничого процесу (**ПРтех**),

**2.1.2.** час на відпочинок і особисті потреби (**ПРвоп**)— час, передбачений діючими в організації нормами й розпорядком робочого дня.

**2.2.** час не регламентованих перерв у роботі (**ПН**) — це час перерв у роботі, викликаних порушенням нормального плину виробничого процесу:

**2.2.1.** перерви в роботі, викликані недоліками в організації виробництва(**ПНорг**);

**2.2.2.** перерви в роботі, викликані відмовами в роботі, поломками або аваріями встаткування й механізмів (**ПНтех**);

**2.2.3.** перерви в роботі, викликані порушенням трудової дисципліни (**ПНтр**).

Таким чином, якщо весь робочий час працівника складається з часу роботи та часу перерв (**Р+П**), а кожна з цих складових, в свою чергу, складаються з часу роботи з виконання як заданої, так і не передбаченої виробничим завданням роботи (**Р = ВР + НР**) та часу протягом якого робота не виконувалась в наслідок як регламентованих, так і не регламентованих перерв у роботі (**П = ПР + ПН**), то детальний аналіз кожної зі складових, дозволить визначити оптимальні витрати робочого часу, тобто *внормувати працю* найманих працівників.

Витрати робочого часу працівника, що безпосередньо пов'язані з виконання заданої роботи (**ОПЧ= Чос + Чд**) та витрати робочого часу, без яких її виконання не можливе (**ПЗ + ОБ (= ОБтех + Оборг)**), а також час регламентованих (передбачених внутрішніми нормативно-правовими актами) перерв (**ПР = ПРтех + ПРвоп**) належать до **нормованих витрат робочого часу (НЗ)**— витрат часу, які включаються в норму праці.

$$\mathbf{НЗ = ОПЧ + ПЗ + ОБ + ПР}$$

До **не нормованих витрат робочого часу** працівника (**ННЗ**) належать витрати часу, які не пов'язані з виконання заданої роботи, а саме як витрати часу на будь-яку роботу, яка не передбачена виробничим завданням (**НР**), так і прямі втрати робочого часу коли робота не здійснювалась зовсім, окрім перерв, передбачених регламентом, тобто час не регламентованих перерв у роботі, не залежно від причин, що їх спричинили (**ПН = ПНорг + ПНтех + ПНтр**).

$$\mathbf{ННЗ = НР + ПН}$$

На основі вивчення витрат робочого часу виконавця (та/ або групи працівників), як нормованих, так і не нормованих, розробляються **норми витрат праці**, а також **нормативи використання** людських ресурсів даної бізнесової організації в процесі конкретного виду її діяльності. На практиці найбільш широке застосування знайшли, зокрема, наступні **види** норм праці й трудових нормативів :

- **Норма часу** — необхідні (оптимальні, раціональні) *витрати часу одним працівником* або їх бригадою (ланкою, бригадою, тощо) на виконання *одиниці роботи* (виготовлення одиниці продукції, надання однієї послуги).

Норми часу можуть бути виражені, зокрема, у таких *формах* як :

✓ *Норма тривалості* — норма часу, яка визначає необхідний час, за який повинна бути виконана одиниця роботи (виготовлення одиниці продукції, надання однієї послуги) на одному агрегаті (верстаті, машині, тощо) або на одному робочому місці. Ця норма вимірюється у хвилинах (годинах, тощо) на одиницю об'єму результатів роботи.

✓ *Норма трудомісткості операції* — норма часу, яка визначає необхідні витрати часу певного кількості (одного або декількох) працівників на виконання одиниці роботи (виготовлення одиниці продукції, надання однієї послуги) на одному робочому місці. Ці витрати залежать не тільки від тривалості трудової операції, але й від чисельності працівників, зайнятих її виконанням. Ця норма вимірюється в людино-хвилинах (людино-годинах).

✓ *Норма (норматив) часу обслуговування* — необхідні (оптимальні, раціональні) витрати часу на обслуговування одного об'єкта (верстата, клієнта, відвідувача, тощо.).

• *Норма виробітку* — необхідна (оптимальна, раціональна) кількість одиниць продукції (робіт, послуг), яке повинне бути виготовлено одним працівником або їх бригадою (ланкою) за певний відрізок часу (годину, зміну, тощо). Ця норма вимірюється в натуральних одиницях в одиницю часу.

• *Нормоване завдання* — заданий обсяг робіт (продукції, послуг), необхідного асортиментів, який повинен бути виконано одним або декільком працівниками за певний відрізок часу (зміну, добу, місяць, тощо). Нормоване завдання, як і норма виробітку, визначає необхідний результат діяльності працівників, однак на відміну від неї воно може бути встановлене не тільки в натуральних одиницях, але й у нормо-годинах, нормо-гривнях та інше.

• *Норма (норматив) обслуговування* — необхідна (оптимальна, раціональна) кількість об'єктів (робочих місць, одиниць виробничої площі й інших виробничих верстатів), закріплених для обслуговування за одним працівником або їх бригадою (ланкою) в одиницю часу.

• *Норма (норматив) чисельності працівників* — необхідна (оптимальна, раціональна) чисельність працівників, які забезпечують виконання заданого обсягу робіт (послуг), у строго визначений термін і необхідної якості.

• *Норма (норматив) керованості* — оптимальна (раціональна) кількість працівників, яка повинна бути у безпосередньому підпорядкуванні одного керівника (чисельність підлеглих).

• *Норми складності виконуваних робіт* — норми, що визначають необхідну кваліфікацію виконавців в порівнянні з не потребуєчим глибокого розуміння технологічного процесу та його особливостей.

Таким чином, об'єктивно існують дві основні **форми** нормованих витрат праці, які характеризуються :

✓ *витратами робочого часу працівниками*, що визначаються у вигляді :  
**а)** тривалості часу роботи; **б)** трудомісткості виконуваної роботи (продукції, послуги); **в)** чисельності працівників, необхідних для виконання роботи (виготовлення продукції, надання послуги);



✓ *витрати людських ресурсів* (робочої сили) у вигляді витрат фізичної й нервової енергії працівників, які визначаються такими характеристиками як : **а)** важкість роботи; **б)** темп роботи; **в)** ступінь зайнятості протягом часу роботи; **г)** рівнем дозволеного стомлення; **д)** гранично можливими психофізіологічними навантаженнями на організм людини, тощо.

У порівнянні з нормами витрат робочого часу, норми витрат робочої сили досліджені в значно меншому ступені, тому серед існуючих та найбільш вживаних нормативних матеріалів для характеристики норм витрат *енергії працівників* можна зазначити, зокрема, такі як *норми важкості праці* — норми, які регламентують припустимі навантаження на організм працюючих, тому вони використовуються для обґрунтування часу на відпочинок, установалення компенсацій за несприятливі умови праці, тощо.

Нормування праці найманих працівників тісно пов'язане з використанням інших складових бізнес – процесів, а саме предметів та засобів праці, тому без її не можливо визначитися з іншими нормативними матеріалами організації бізнесової діяльності, зокрема, такі як :

- ***Нормативи режимів роботи устаткування*** — містять параметри встаткування, на основі яких установаються найбільш ефективні режими технологічного процесу, що забезпечують задану продуктивність устаткування з мінімальними витратами живого й упередженого праці.

- ***Нормативи часу виконання робіт*** — містять регламентовані витрати часу на виконання окремих елементів трудового процесу (трудовах рухів, дій, прийомів, тощо), на виготовлення деталей, вузлів, виробів і на обслуговування одиниці встаткування, робочого місця, одиниці виробничої площі.

- ***Нормативи темпу виконання робіт*** — встановлюють регламентований темп виконання робіт.

- ***Нормативи чисельності для виконання робіт*** — визначають регламентовану чисельність працівників, необхідних для виконання заданого обсягу роботи.

Розрізняють декілька **типів норм праці**, в залежності від їх угруповання, серед яких найбільш використовуваними є, зокрема, такі :

- В залежності від ***методу обґрунтування*** норми, вони можуть бути :

- ✓ ***технічно (науково) обґрунтовані норми*** — норми, розраховані за допомогою аналітичних методів на основі дослідження структури витрат робочого часу;

- ✓ ***статистичні (дослідно-статистичні) норми*** — норми, які встановлюються з використанням для цього наявного досвіду виконання робіт (хоча такі норми не є досить обґрунтованими).

- В залежності від ***ступені деталізації*** норми, вони можуть бути :

- ✓ ***диференційовані норми*** — норми, які встановлюються на окремі операції;

- ✓ ***укрупнені норми*** — норми, які встановлюються на виготовлення виробу цілком;

- ✓ ***комплексні норми*** — норми, які встановлюються на групу взаємозалежних робіт.

- В залежності від *сфери застосування*, норми можуть диференціюватися на : **а)** галузеві й міжгалузеві; **б)** територіальні й локальні.

В практичній діяльності найчастіше використовуються, зокрема, наступні **методи встановлення норм** трудових витрат :

- **аналітичні (техніко-розрахункові) методи** — методи нормування, за допомогою яких встановлюються *науково обґрунтовані* норми праці, які, як правило, є найбільш прогресивними.

До групи *аналітичних (техніко-розрахункових)* методів можна віднести, зокрема, такі методи визначення норм праці, як :

- ✓ *експериментально - дослідницький метод* — метод нормування трудових операцій, що базується на проведенні експериментів та дослідження як трудового процесу в цілому, так і його окремих складових, зокрема;

- ✓ *метод спостережень* — метод, який передбачає встановлення норм праці на підставі обробки та аналізу певного обсягу інформації, отриманої шляхом спостереження за трудовим процесом в цілому та/або за його окремими складовими у вигляді : **а)** *фотографії робочого часу* — послідовного фіксування часу, що витрачається працівником упродовж певного періоду часу (робочого дня, зміни, тощо) на виконання усіх операцій певного процесу (на певному робочому місці) з перервами у роботі, включно; **б)** *хронометражу операцій* — вивчення витрат часу виконання циклічних операцій з метою раціонального виконання та отримання вихідних даних для розробки, наприклад, інструкційна-технологічних карт; **в)** *фото-хронометражних спостережень*;

- ✓ *нормативний метод* — метод нормування трудових процесів шляхом використання існуючих норм та нормативів з використанням : **а)** диференційованих і мікроелементних норм; **б)** укрупнених нормативів і норм; **в)** комплексних нормативів;

- ✓ *метод порівнянь із типовими нормативами* — метод, який передбачає встановлення норм праці на підставі порівняння існуючих трудових процесів з процесами, прийнятими за зразок з відповідними, затвердженими в якості типових, нормативів витрат часу на них;

- ✓ *бенчмаркінг* (англ. *benchmarking* — порівняльний аналіз) — метод нормування трудових процесів шляхом визначення, розуміння й адаптації наявних передових прикладів ефективного функціонування системи норм і нормативів з метою поліпшення власної роботи на основі процесів оцінювання наявного передового досвіду й зіставлення цього досвіду із власним;

- **дослідно-статистичні (сумарні) методи** — методи сутністю яких є те, що норма встановлюється в цілому на операцію без розчленування її на складові елементи, визначаючи її на основі статистичних даних про фактичні затрати часу за минулий період або в порівнянні якоїсь операції з аналогічними операціями.

До групи *дослідно-статистичних (сумарних)* методів входять методи нормування, які через простоту розрахунків і реальності застосування мають



широке практичне застосування, але, по цих же причинах, є не досить прогресивними, тому числі, наприклад, такі методи як :

✓ *дослідницький метод* — метод нормування трудових процесів за результатами узагальнення сумарних спостережень за використанням робочого часу на цих операціях, роботах та за досвідом особи у встановленні норм праці;

✓ *статистичний метод* — метод нормування трудових процесів на основі даних оперативного й статистичного обліку про витрати часу на аналогічні роботи;

✓ *метод аналогій* — метод, який передбачає встановлення норм праці, який припускає при розрахунках норм робочого часу враховувати витрати часу по аналогічних операціях або роботах, а також на основі порівняння складності та обсягу даної роботи з такими, що виконувались раніше;

• *психофізіологічні методи* — методи нормування, за допомогою яких установлюються норми праці, що базуються на критеріях, якими визначаються психофізіологічні можливості працюючого.

Встановлення норм праці, розрахованих з використанням найбільш об'єктивних аналітичних (техніко-розрахункових) методів відбувається, зокрема, з дотриманням наступних *основних етапів*: **а)** розчленовування (деталізація) виробничого процесу на трудові операції та їх елементи; **б)** вивчення й аналіз трудових операцій та їх елементів; **в)** встановлення найбільш раціонального порядку виконання трудових операцій та їх елементів; **г)** розрахунки оптимальних витрат робочого часу (норм праці) на трудову операцію в цілому та/або певні елементи, що її складають; **д)** розробка комплексу заходів щодо впровадження розрахованих та обґрунтованих норм праці (часу, виробітку, обслуговування, тощо).

Кожна норм праці, що впроваджується в процес виробництва продукції (надання послуг) повинна мати *комплексне обґрунтування*, що передбачає врахування певного кола чинників, а саме :

• *технічних факторів* — параметрів основних засобів виробництва, приладів, оснащення, інструментів, тощо, а також їх технічні параметри та характеристики;

• *економічні фактори* — характеристика економічних показників та важелів що впливають як на виробничу діяльність в цілому, так і на трудовий процес, зокрема, відносно використання ресурсів, виробничо-господарських відносин, націнок, знижок, штрафів, пені, податків, оплати праці і стимулювання, тощо;

• *психофізіологічні фактори* — витрати людської фізіологічної та нервової енергії, фізичні навантаження, робоча поза, монотонність, умови виробничого середовища, тощо;

• *соціальні фактори* — взаємовідносини в колективі, трудовий та творчий потенціал, побутові фактори, тощо.

Вибір найкращого варіанта норм праці здійснюється на основі врахування : **а) критерію оптимальності** — показника, на підставі якого проводиться порівняльна оцінка можливих рішень (альтернатив) і вибір найкращого;

**б) системи обмежень** — сфера припустимих значень норм праці, у межах якої дотримується їхня відповідність особливостям і масштабам продукції, що випускається, параметрам застосовуваних предметів і засобів праці, психофізіологічним особливостям працюючого, соціальним характеристикам трудового процесу.

До основних **показників**, що характеризують *рівень нормування праці* в бізнесовій організації, відносяться, зокрема, наступні :


- середній коефіцієнт (відсоток) *виконання норм праці* по підрозділу певної сукупності працівників;
- *розподіл працівників* за коефіцієнтом (відсотком) виконання норм праці;
- *частка працівників, праця яких нормується*, у тому числі по категоріях персоналу;
- *загальна кількість застосовуваних норм* по аналізованому підрозділу або в цілому по сукупності працівників;
- *питома вага технічно (науково) обґрунтованих норм праці* в цілому й по групах працівників;
- *частка норм праці*, розрахованих по міжгалузевих і галузевих *нормативах*;
- *рівень напруженості норм праці*;
- *частота перегляду норм праці* в часі й у просторі;
- *розмір економії коштів* від зниження трудомісткості продукції в результаті вдосконалювання нормування праці, тощо.

### **? Питання для самоконтролю**

1. *Сутність поняття «нормування праці» та її вплив на процес виробництва, вимоги до організації нормування та принципи нормування праці.*
2. *Сутність поняття «робочий час працівника» та його розподіл на складові.*
3. *Види норм праці й трудових нормативів, форми нормованих витрат праці.*
4. *Види нормативів, пов'язаних з нормами праці, типи норм праці в залежності від їх угруповання, методи встановлення норм трудових витрат.*
5. *Основні етапи встановлення норм праці та їх обґрунтування, показники, що характеризують рівень нормування праці.*

## **Тема 4.4 Регламентация трудової діяльності найманих працівників**

♣ **Зміст** — Сутність поняття «регламентация» її напрями, коло обов'язків щодо підготовки регламентуючих матеріалів та вимоги, яким вони повинні відповідати, об'єкти регламентування. Сутність понять «документ» та «регламентация трудової діяльності найманих працівників», типи регламентуючих документів, напрями регламентации трудової діяльності найманих працівників та способи управління поведінкою співробітників за допомогою регламентации. Регламентация процесів відбору, наймання й адаптації нових співробітників, а також змісту виконуваної ними роботи. Регламентация параметрів трудової діяльності співробітників та результатів їхньої роботи. Регламентация систем оплати праці й мотивації персоналу та оцінки працівника, процесу його трудової діяльності і результатів роботи. Регламентация процесів управління та зміст окремих документів, що регламентують трудової діяльності найманих працівників

 **Ключові терміни і поняття** — Регламентация, Об'єкти регламентування, Регламентация трудової діяльності найманих працівників, Організаційно-розпорядчі документи, Установчо-регламентуючі документи, Інструкція, Положення, Організаційно-правове регламентування трудової діяльності найманих працівників, Економічний напрямок регламентування трудової діяльності найманих працівників, Соціально-психологічний напрямок регламентування трудової діяльності найманих працівників, Правила, Норми, Традиції, Положення про структурний підрозділ, Штатний розклад, Посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Колективний договір.

## Основні теоретичні положення

Підвищення рівня керованості бізнесовою організацією в цілому і її персоналом зокрема багато в чому залежить **регламентації** її діяльності — процесів, пов'язаних із установленням правил, положень, інструкцій, норм, що визначають порядок діяльності працівників організації і їх колективів, структурних підрозділів і організації в цілому.

➔ **Регламентация** (від фр. *reglement* — правило) — сукупність правил, положень, що визначають внутрішню організацію й порядок діяльності бізнесової структури, а також порядок здійснення керуючих дій.

У сучасних умовах ринкової економіки процеси регламентації діяльності бізнесової організації носять в основному локальний характер і регулюється документами, розробленими в рамках конкретної організації. При цьому регламентування в цілому опирається на ряд законодавчих і підзаконних актів.

Регламенти, що мають найбільше використання в практичній діяльності бізнесової організації, можна класифікувати, зокрема, як **регламенти, що** :

- *регулюють діяльність* бізнесової організації як єдиної юридичної особи — статут, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, тощо;
- *регулюють порядок роботи* з технікою й дотримання технології — паспорта встаткування, інструкції для експлуатації, технологічні карти й інструкції, тощо;
- *регулюють процеси* організації діяльності — організаційні процеси, графіки проведення, схеми й графіки корпоративних поставок, тощо;
- *регулюють роботу персоналу*, розглянутого, у свою чергу, як сукупність взаємозалежних груп працівників — положення про підрозділи, модель робочих місць, посадові інструкції, трудові контракти, тощо;
- *регулюють інформаційне забезпечення* діяльності — схеми інформаційних потоків, форми документів, порядок діловодства, класифікатори, типові банки даних, тощо.

Таким чином, серед **основних регламентів** будь-якої бізнесової організації можна, зокрема, наступні : **а)** статут організації; **б)** положення про підрозділ; **в)** посадові інструкції; **г)** особистісні специфікації; **д)** схеми організаційних структур і схем управління; **е)** різні норми й нормативи; **є)** правила внутрішнього трудового розпорядку, тощо.

У коло обов'язків посадових осіб або навіть певного структурного підрозділу бізнесової організації, що займається питаннями регламентації трудової діяльності входить : **а)** проведення консультацій і надання методичної

*допомоги* в створенні системи нормативних матеріалів, які регламентують трудову діяльність працівників з урахуванням вимог законодавчих і нормативно-правових документів; **б)** здійснення *розробки й реалізації* нормативних і методичних документів, що регламентують діяльність як організації в цілому, так і її структурних підрозділів та окремих зокрема у частині питань управління трудовою діяльністю найманих працівників; **в)** забезпечення *контролю дотримання регламентів та впливу* (технічного, організаційного, економічного й соціального) на трудову діяльність найманих працівників задля забезпечення існування та розвитку бізнесу відповідно до обраної стратегії.

Регламентуючі матеріали повинні відповідати наступним **вимогам** :

- регламент повинен закріплювати *самий раціональний варіант* організаційного розв'язку;
- регламент повинен враховувати будь-які *пропозиції* з боку співробітників по вдосконалюванню регламентів;
- регламент *не повинен бути статичним*, незмінним протягом тривалого часу — він повинен приводитися у відповідність із мінливими умовами, як внутрішніми, так і зовнішніми;
- регламент *повинен визначити оптимальний ступінь регламентації* трудової діяльності працівників;
- регламент *повинен чітко встановити* коло питань, при розв'язку яких необхідна тверда, цілеспрямована регламентація.

Для забезпечення ефективної керованості діяльності організації, необхідно визначити, зокрема, наступні **об'єкти** регламентування :

- **Суб'єкти діяльності**, якими в процесі регламентації виступають співробітники організації, що виконують роботу, а саме : **а)** *індивідуальних суб'єктів* — посадові позиції, робочі місця; **б)** *колективних суб'єктів* — бригади, ділянки, підрозділи, тощо.

З метою регламентації діяльності суб'єктів звичайно використовуються наступні організаційні документи : положення про структурних підрозділи або посадових осіб, посадові інструкції, тощо.

- **Процеси діяльності** — частини діяльності, у ході якої суб'єкти виконують свою роботу, використовуючи ресурси. Для регламентації процесів діяльності використовуються такі нормативні документи, що регламентують діяльність, як, наприклад : **а)** положення про напрямок діяльності; **б)** робочі інструкції; **в)** методичні рекомендації, тощо.

- **Ресурси**, що необхідні для успішного ведення діяльності — фінансові, матеріальні, енергетичні й людські ресурси, які забезпечують діяльність організації. Обов'язкової регламентації підлягає : **а)** порядок придбання ресурсів в цілому та окремих видів, зокрема; **б)** порядок розподілу й споживання ресурсів, тощо. Для цих цілей найбільше зручно використанням планово-облікових документів — планів, нормативів, звітів, бюджетів, балансів, тощо.

Дієвість процесу регламентації надає оформлення регламентів у вигляді регламентуючих документів.

➔ **Документ** (від. лат. *Documentum*) — це в дослівному перекладі означає зразок, посвідчення, доказ, письмовий акт, який може слугувати доказом юридичних відносин або фактів, що породжують правові відносини.

Серед **типів регламентуючих документів** є :

- **організаційно-розпорядчі документи** — документи, які застосовуються для передачі вказівок та доручень керівництва, що не терплять зволікань у вигляді : **а)** постанов; **б)** наказів; **в)** розпоряджень; **г)** рішень по службових записках; **г)** протокольних рішень, тощо. Цими документами регламентується як діяльність суб'єктів регламентації, так і процесів та ресурсів, коли нема рації розробляти повноцінний документ довгочасної дії;

- **установче-регламентуючі документи** — документи, які встановлюють порядок та систему функціонування того чи іншого напряму діяльності, серед яких найбільше розповсюдження знайшли : **а)** інструкція — правовий акт, створюваний органами управління для встановлення правил, що регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності установ, підприємств, окремих їх підрозділів та служб, а також посадових осіб або громадян; **б)** положення — правовий акт, що встановлює основні правила організаційної діяльності підприємств та установ, а також їх структурних підрозділів (документи які можуть бути як типовими, так і індивідуальними).

Ключове місце в системі регламентів бізнесової організації в цілому займають **регламенти трудової діяльності** — документи, що визначають порядок діяльності персоналу організації, які розробляються в рамках усіх елементів системи керування організацією.

Усе різноманіття документів, що регламентують процеси використання людських ресурсів, може бути презентовано як **система упорядкування** процесів трудової діяльності співробітників організації, у рамках якої виділяються різні форми регламентації трудової діяльності може бути подане у вигляді сукупності документів, схем, графіків, таблиць і т.п., які можна розділити на : **а)** документовані регламенти; **б)** не документовані регламенти.

Враховуючи на те, що людські ресурси є одним із ключових ресурсів, необхідних у діяльності практично будь-якої бізнесової організації, однією з найважливіших її завдань є регламентація доволі широкого кола питань, пов'язаних з : **а)** формуванням трудового колективу; **б)** розвитком персоналу та його трудового потенціалу; **в)** використанням робочої сили; **г)** розбудовою відносин в трудовому колективі та за його межами, тощо.

**Регламентація трудової діяльності найманих працівників** у вигляді як підготовки відповідних планово-облікових документів та розробки реальних планів і звітів по управлінню людські ресурси, а також аналітичних матеріалів та довідників по кадрових аспектах діяльності бізнесової організації, так впорядкування трудової діяльності її співробітників шляхом **встановлення**: **а)** однозначних правил виконання ними робіт; **б)** чіткого формалізованого опису

посадових обов'язків співробітників; **в)** однозначного визначення засобів забезпечення виконання трудових обов'язків; **г)** можливих моделей поведінки співробітників у рамках певної діяльності й займаного місця в ієрархії організації, тощо.

Розробка нормативних документів, що регламентують трудову діяльність найманих працівників, повинна **забезпечити** :

- *чітке визначення* функцій, прав, обов'язків кожного підрозділу організації, а також окремих виконавців з урахуванням специфічних особливостей їх діяльності;

- *тісну взаємодію* усіх підрозділів і служб із метою виключення дублювання в їхній роботі, що забезпечує ефективне управління організацією в цілому.

Регламентування процесів трудової діяльності та роботи з персоналом в бізнесових організаціях, як правило, розглядається по наступних **напрямах** :

- **Організаційно-правове регламентування** відображається в ряді документів, що мають різний *характер*, а саме: **а)** *нормативно-регулюючий* характер — положення про структурний підрозділ, посадові інструкції, тощо; **б)** характер *адміністративної вказівки*, яка є обов'язковою для конкретних керованих об'єктів або осіб — накази, розпорядження, інструкції; **в)** *рекомендаційний* характер — розпорядок дня керівника, тощо.

Документи організаційно-правового регламентування мають різний ступінь регламентації й деталізації, але, при цьому, загальним для них є чітка дисципліна виконання й адміністративна відповідальність, які можливі тільки при наділенні правами й обов'язками органу керування й конкретної посадової особи.

- **Економічний напрямок регламентування** — характерно для документів, які визначають *границі й порядок економічних відносин* у процесі здійсненні бізнес - діяльності. До документів економічного напрямку регламентування відносяться : **а)** порядок формування кошторисів, бюджетів, калькуляцій, тощо; **б)** положення про оплату праці, про матеріальне стимулювання працівників організації, тощо; **в)** положення про порядок надання соціальних пільг і таке інше..

- **Соціально-психологічний напрямок регламентування** — встановлює певний порядок соціально-психологічних відносин, наприклад : **а)** кодекс ділової етики; **б)** положення про дресс-код; **в)** порядок проведення корпоративних заходів, тощо. Соціально-психологічний напрямок регламентування сприяє посиленню й чіткому використанню організаційно-правових і економічних форм регламентування.

Можна виділити наступні найбільш поширені **способи управління** поведінкою співробітників *в залежності від твердості та цілеспрямованого регламентації* :

- **Правила** — це офіційно зафіксовані в регламентуючих документах моделі поведінки у вигляді стандартів діяльності, дотримання яких контролюється адміністративно, а порушення карається.

Затвердження та використання правил є найтвердішим способом регламентації, але необхідно мати чіткий механізм забезпечення контролю їх фактичного виконання.

Правилами можуть регулюватися, наприклад, технологічні області діяльності, установлюватися стандарти проведення нарад, форма одягу, поведінка співробітників під час корпоративних заходів і в деяких випадках навіть особисте життя співробітників, тощо.

- **Норми** — неофіційні й, як правило, не зафіксовані, але чітко дотримувані моделі поведінки, проходження яким контролюється співробітниками організації, а їх порушення зневажається. Співробітники організації, які ухвалюють саму активну участь у збереженні, поширенні й контролі виконання норм, стають її лідерами (неформальними, а в окремих випадках і формальними).

- **Традиції** — максимально м'які вимоги до поведінки співробітників, при яких існує деяка модель поведінки, яку схвалило керівництво, але немає ні контролюючих її дотримання лідерів, ні офіційних правил. У цьому випадку модель виступає як еталон, але кожна людина вирішує сам, додержуватися цьому еталону чи ні (за принципом «подобається - не подобається»).

З розвитком підприємницької діяльності бізнесові структури і навіть окремі їх структурні підрозділи отримують певну ступінь свободи в розв'язанні більшості питань, пов'язаних з організацією здійснення трудової діяльності найманим персоналом, з метою підвищення його продуктивності праці, поліпшення якості продукції (послуг) і підвищення ефективності роботи бізнесу в цілому. Враховуючи, що поняття регламентація трудової діяльності дуже широке, необхідно розглянути окремі аспекти регламентації *усіх об'єктів діяльності персоналу*.

Враховуючи що, регламентація припускає встановлення певного порядку дій та поведінки працівників у вигляді регламентуючих документів (інструкцій, правил, нормативів, тощо) і контроль їх виконання, необхідно **розмежувати** ті *сфери діяльності працівників*, які вимагають як твердого дотримання регламентуючих документів, так і забезпечення контролю їх виконання, від тих *сфер, у яких працівник повинен бути вільний* у своїх діях і може виявити власну ініціативу відносно своєї поведінки.

Регламентація процесів **відбору, наймання й адаптації** нових співробітників повинна забезпечити чіткість виконання даних процесів і максимально швидке сприйняття потенційними працівниками і її новачками властивих організації традицій і норм, що дозволяють увімкнутися в трудовий процес. Цьому сприяє надання інформації щодо : **а)** характеристики процесу його трудової діяльності; **б)** необхідного рівня компетентності працівника й пов'язаної із цим відповідальності; **в)** перспектив професійного й посадового росту; **г)** системи оплати праці, винагороди за роботу й соціальних пільг, що представляються працівникам організацією, тощо.

Основна проблема в цьому випадку полягає в тому, що які б друковані документи не одержав новачок (будь то керівник високого рангу або просто

робітник виконавець елементарних операцій), ніщо не може замінити *живого спілкування з людиною* (в ідеалі ця людина повинен бути спеціально підготовлений).

Регламентация **змісту виконуваної роботи** співробітниками бізнесової організації служить підвищенню ефективності виконання цієї роботи й повинна вирішувати певне **коло завдань**, зокрема, таких як :

- *визначення чіткого переліку робіт і операцій*, які повинні бути покладені на працівників;
- *забезпечення працівників інформацією*, необхідною їм для виконання покладених на них завдань;
- *чітке визначення порядку розподілу робіт і операцій* як між окремими їх виконавцями, так і між структурними підрозділами організації за принципом раціональності;
- *встановлення чіткого переліку конкретних посадових обов'язків* для кожного працівника відповідно до його кваліфікації й рівня освіти;
- *визначення обсягу прав робітника* в процесі здійснення ним трудової діяльності та інструментарію їх реалізації

Регламентация **параметрів трудової діяльності** співробітників передбачає встановлення *якісних характеристик* процесу трудової діяльності та *кола кількісних показників*, що ці параметри характеризують. Удосконалення самого процесу трудової діяльності персоналу бізнесової організації тісно пов'язане з регламентуванням і нормуванням праці, хоча ступінь формалізації цих процесів дотепер залишається проблематичною. При цьому якщо процес *нормування праці* (установлення норм витрат робочого часу на виробництво якого-небудь товару (надання послуги), а також визначення нормативів чисельності) характеризується розробкою й встановленням строго *кількісних параметрів* трудових процесів, то *регламентация трудової діяльності* найманих працівників передбачає визначення як *кількісних*, так і *якісних* параметрів та характеристик цієї діяльності.

Регламентация **результатів роботи**, що виконується співробітниками відіграє дуже важливу роль як з точки зору оцінки працівника, так і з погляду на посилення його стимулювання та мотивації до покращення трудової діяльності. і й містить у собі документи, Чітке визначення необхідних для бізнесу результатів трудової діяльності окремих працівників та певних трудових колективів за *допомогою їх регламентації визначають порядок* встановлення :

- показників, що характеризують діяльність підрозділів організації й кожного її працівника окремо, які враховували б внесок цих підрозділів і окремих працівників у загальний результат діяльності організації;
- кількісної оцінки по кожному з показників;
- залежності розмірів винагород від ступені виконання показників.

Регламентация систем **оплати праці й мотивації персоналу** повинна чітко формулювати варті перед колективом працівників у цілому й окремими працівниками зокрема завдання (основні й другорядні), розв'язок яких



забезпечить консенсус між економічними й соціальними інтересами найманих робітників і інтересами організації в цілому. Це може бути як збільшення обсягу виробництва, розширення асортименту, тощо, так і зниження собівартості й підвищення рентабельності виробництва, підвищення технічного рівня і якості продукції, що випускається, з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу, тощо.

Об'єктами регламентації в цьому випадку можуть бути, зокрема : **а)** конкретні обов'язки того або іншого співробітника; **б)** конкретні результати його діяльності (витрати праці); **в)** розмір винагороди, відповідний до досягнутих результатів. Тобто, кожний співробітник повинен мати повну уяву як про те, що входить до його обов'язків та яких результатів від нього чекають, так і про розмір винагороди, який відповідає досягнутих ним результатів труд удової діяльності.

Розробляючи регламентуючі матеріали з питань оплати праці й стимулювання трудової діяльності та мотивації персоналу необхідно враховувати : **а)** співвіднесення результатів діяльності окремих працівників (бригад, ділянок, підрозділів) і організації в цілому; **б)** розміру їхньої винагороди стану ринку праці; **в)** потреб працівників, як первинних (фізіологічні потреби), так і вторинних (потреби в прихильності, повазі, успіху) та фінансових можливостей бізнесу.

Таким чином, регламентуючи компенсаційно-мотиваційні системи, необхідно враховувати як *зовнішні форми* винагороди, що отримує працівник — одержання матеріальних компенсацій за працю, що спрямовані на задоволення наявних (первинних) потреб працівника, так і *внутрішню винагороду* — отримання працюючим певного задоволення від роботи, від поваги з боку колег, від причетності до колективу, тощо (задоволення так званих вторинних потреб людини).

Крім того, необхідно проводити також і регламентацію **оцінки** як кінцевої роботи, що виконана працівником, так і самого процесу трудової діяльності працівника та його особисто, як співробітника. Тобто повинні бути чітко встановлені ті критерії, по яких буде оцінюватися робота співробітника, її кінцеві результати та сам працівник. Така регламентація, проте, не повинна виключати творчий підхід та індивідуальні особливості працівника чи окремих видів робіт.

Регламентація **процесів управління** (як управлінської праці, так і персоналом в цілому) включає доволі широке коло регламентів, зокрема, таких як : **а)** організаційна структура управління; **б)** регламентація зав'язків між усіма рівнями ієрархії управління; **в)** штатні розклади як окремих структурних підрозділів, що здійснюють операційну діяльність, так і органів управління; **г)** регламентація функціональних (посадових) обов'язків, прав і зон відповідальності, тощо.

Регламентація процесів управління, окрім того, передбачає чітке визначення завдань, функцій, порядку діяльності окремих структурних

підрозділів бізнесової організації, зв'язки між ними, а також форм документів, що забезпечують здійснення процесів управління і схеми їх руху.

**Зміст окремих документів**, що регламентують трудової діяльності найманих працівників, може передбачати висвітлення наступних питань :

❖ **Положення про структурний підрозділ** бізнесової організації — являє собою документ, призначений для нормативно-правової регламентації діяльності кожного структурного підрозділу статус, що визначає, даного підрозділу, його місце й роль у системі керування, а також його внутрішню організацію. Типовою структурою цього документу може бути наступна :

- *Загальна частина*, у якій вказується : **а)** підпорядкованість підрозділу в ієрархії управління організації; **б)** головна мета діяльності та основні функції управління, які реалізує підрозділ; **в)** порядок створення, реорганізації й ліквідації підрозділу; **г)** чисельна-професійний склад працівників підрозділу й схема підпорядкованості персоналу усередині нього; **д)** перелік основних нормативних актів, положень і інструкцій, якими керується структурний підрозділ.

- *Функції й завдання* — розділ, який містить функції й комплекси завдань управління, закріплені за структурним підрозділом.

- *Права* — у розділі описуються можливості по використанню різних ресурсів (трудових, інформаційних, технічних, матеріальних, фінансових, енергетичних), які надаються підрозділу для виконання функцій керування, закріплених за структурним підрозділом.

- *Відповідальність* — у розділі конкретизується диференційована відповідальність (індивідуальна або колективна), яку несуть працівники структурного підрозділу за виконання встановлених власником організації цілей і завдань.

- *Взаємини з іншими підрозділами організації* — у розділі встановлюється сукупність стійких зав'язків і взаємних зобов'язань між підрозділами.

❖ **Штатний розклад** — являє собою документ, що регламентує сукупність робочих місць структурного підрозділу організації з деталізацією їх по чисельному й професійно-кваліфікаційному складу, розмірам оплати праці й надаваним пільгам.

❖ **Посадова інструкція** — являє собою основний документ, що регламентує призначення й місце працівника в системі керування організацією, його функціональні обов'язки, права, відповідальність і форми заохочення. Типовою структурою цього документу може бути наступна :

- *Загальна частина*, у якій вказується : **а)** основна мета діяльності працівника, що визначає головний напрямок його роботи при виконанні функціональних обов'язків; **б)** порядок призначення, переведення й звільнення працівника по даній посаді; **в)** кваліфікаційні характеристики кандидата на посаду; **г)** професійні вимоги до кандидата на посаду; **д)** перелік основних нормативних актів, положень і інструкцій, якими повинен керуватися працівник при виконанні обов'язків.

- *Функціональні обов'язки* — розділ, який визначає функціональні обов'язки працівника, кількісні показники їх виконання й функціональні взаємозв'язки з іншими працівниками.

- *Права* — характеристика можливостей, якими наділений працюючий на посаді, у частині використання різних ресурсів (трудових, інформаційних, фінансових, матеріальних, технічних, енергетичних) для рішення завдань, передбачених за посадою.

- *Відповідальність* — розділ, який визначає персональну відповідальність працівника за несвоєчасне й неякісне виконання функціональних обов'язків з урахуванням чинного трудового законодавства.

- *Зв'язки за посадою* — розділ, який встановлює сукупність стійких зв'язків і взаємних зобов'язань між посадами, ступінь інтеграції й координації посад, яка забезпечує необхідну погодженість у їхніх діях.

❖ *Правила внутрішнього трудового розпорядку* — регламент, який передбачає висвітлення доволі широкого кола питань, пов'язаних як зі здійсненням трудової діяльності найманими працівниками та їхньою поведінкою, так і з розбудовою відносин між ними та власниками бізнесу. Типовою структурою цього документу може бути наступна : **а)** загальні положення; **б)** порядок приймання й звільнення співробітників; **в)** час праці й відпочинку; **г)** основні обов'язки співробітників; **д)** основні обов'язки адміністрації; **е)** заходи заохочення й стягнення; **є)** вимоги до співробітників; **ж)** умови оплати праці; **з)** соціальні блага й гарантії; **и)** службова таємниця.

❖ *Колективний договір* — регламент, що укладають усі без винятку підприємства — юридичні особи, які винаймають працівників, незалежно від форм власності і господарювання з метою регулювання трудових відносин і соціально-економічних інтересів власників і найманих працівників підприємства. Сторонами договору виступають уповноважені представники власників (як правило, в особі керівника підприємства) та найманих працівників (як правило, представник профспілки або ради трудового колективу). Загальний перелік питань, що підлягають врегулюванню у колективному договорі, визначено Законом України «Про колективні договори і угоди» та його типовою структурою є, як правило, наступна : **а)** загальні положення; **б)** організація виробництва, праці, забезпечення зайнятості; **в)** нормування і оплата праці, встановлення норми, системи, розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат; **г)** встановлення гарантій, компенсацій і пільг; **д)** режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку; **е)** прийом і звільнення працівників; **є)** умови і охорона праці; **ж)** соціальні пільги і гарантії працівників; **з)** гарантії діяльності представницьких організацій працівників; **и)** відповідальність сторін, порядок вирішення спорів; **і)** прикінцеві положення.

### **?** Питання для самоконтролю

1. Сутність поняття «регламентація» її напрями, коло обов'язків щодо підготовки регламентуючих матеріалів та вимоги, яким вони повинні відповідати, об'єкти регламентування.

2. Сутність понять «документ» та «регламентація трудової діяльності найманих працівників», типи регламентуючих документів, напрями регламентації трудової діяльності найманих працівників та способи управління поведінкою співробітників за допомогою регламентації.
3. Регламентація процесів відбору, наймання й адаптації нових співробітників, а також змісту виконуваної ними роботи.
4. Регламентація параметрів трудової діяльності співробітників та результатів їхньої роботи.
5. Регламентація систем оплати праці й мотивації персоналу та оцінки працівника, процесу його трудової діяльності і результатів роботи.
6. Регламентація процесів управління та зміст окремих документів, що регламентують трудової діяльності найманих працівників.

### ✍ Тестові завдання для закріплення матеріалу

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді
1.	Процес праці включає в себе:	а) засоби праці, предмети праці; б) працю, засоби праці, предмети праці; в) працю, засоби праці, предмети праці, працівників; г) засоби праці, предмети праці, виконавців праці.
2.	Організація праці дає можливість забезпечити:	а) встановлення кількісних пропорцій живої праці; б) організацію і обслуговування робочих місць; в) застосування раціональних методів і прийомів праці; г) конструкторська-технологічну підготовку виробництва.
3.	Під поняттям "робочий час" слід розуміти:	а) тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків; б) виконання певного робочого завдання; в) час перебування на робочому місці; г) виробництво якогось продукту або надання послуг.
4.	Під поняттям «поділ праці» розуміють:	а) спеціалізацію та кооперацію окремих виконавців праці; б) спільне виконання однієї операції; в) об'єднання декількох підприємств у одну галузь;

		г) підвищення творчої активності працівників.
<b>5.</b>	<b>Професійна форма поділу праці – це:</b>	а) розподілення робіт між працівниками з урахуванням їх відповідальності; б) розподілення робіт між працівниками за ознаками професії та спеціальності; в) розподілення робіт між працівниками за ознаками освіти та досвіду роботи; г) розподілення робіт між працівниками з урахуванням делегованих повноважень.
<b>6.</b>	<b>Кооперація праці це:</b>	а) передача окремих видів робіт та завдань від одного працівника іншому; б) об'єднання працівників для спільної участі в одному або різних напрямках діяльності, пов'язаних між собою процесом праці; в) виконання працівниками додаткових видів робіт поряд із своєю основною роботою; г) відокремлення деяких трудових процесів (робіт) для підвищення продуктивності праці.
<b>7.</b>	<b>Робоче місце – це:</b>	а) умови праці управлінського персоналу; б) зона відпочинку працівника; в) обмежений простір, що визначає життєвий простір людини; г) обмежений простір в організації, спеціально підготовлений для ефективного виконання визначених посадових обов'язків.
<b>8.</b>	<b>Зовнішнє планування робочих місць – це:</b>	а) критерії поділу праці на кожному конкретному підприємстві; б) зовнішньоекономічні відносини підприємства; в) певний порядок їх розташування у службовому приміщенні; г) оздоблення робочих місць.
<b>9.</b>	<b>Внутрішнє планування робочих місць – це:</b>	а) критерії поділу праці на кожному конкретному підприємстві; б) установлений порядок чергування і тривалість періодів праці і

		<p>відпочинку;</p> <p>в) певний порядок їх розташування у межах одного робочого місця;</p> <p>г) оздоблення робочих місць.</p>
<b>10.</b>	<b>Організація робочого місця це:</b>	<p>а) процес розміщення працівників, а також меблів і технічних засобів у приміщенні;</p> <p>б) визначення простору робочого місця та меж працівника на рівні досяжності -рук із зміщенням на один-два кроки від умовного місця роботи;</p> <p>в) сукупність заходів щодо забезпечення засобами і знаряддями праці та їх розміщення у відповідному порядку, обслуговування й атестації;</p> <p>г) процес формування взаємозв'язків між працівниками одного колективу на робочому місці.</p>
<b>11.</b>	<b>Оснащення робочих місць це:</b>	<p>а) забезпечення засобами і предметами праці і розміщення їх у визначеному порядку;</p> <p>б) схема руху під час виконання роботи;</p> <p>в) меблювання кімнати;</p> <p>г) планування засобів зв'язку.</p>
<b>12.</b>	<b>Обслуговування робочого місця – це:</b>	<p>а) розміщення відносно джерела світла;</p> <p>б) процес задоволення його поточних виробничих потреб;</p> <p>в) процес очікування роботи;</p> <p>г) процес формування взаємозв'язків між працівниками одного колективу на робочому місці.</p>
<b>13.</b>	<b>Фактори виробничого середовища це:</b>	<p>а) соціально-економічні, техніко-організаційні, природні фактори;</p> <p>б) фактори розвитку знань та навичок;</p> <p>в) соціальні, геополітичні фактори.</p> <p>г) фактори оздоблення робочого місця.</p>
<b>14.</b>	<b>Регламентований порядок чергування періодів активної діяльності і перерв для відпочинку з метою недопущення втоми – це:</b>	<p>а) по детальний розподіл праці;</p> <p>б) відрядження;</p> <p>в) режим праці та відпочинку;</p> <p>г) навчальний стандарт.</p>
<b>15.</b>	<b>Під культурою праці розуміють:</b>	<p>а) культуру робочого місця і культуру трудової поведінки;</p> <p>б) культуру поведінки під час зборів;</p>

		<p>в) культуру поведінки у позаробочий час;</p> <p>г) культуру поведінки у громадських місцях</p>
<b>16.</b>	<b>Зміст організації праці визначають напрямки:</b>	<p>а) удосконалення форм розподілу та кооперації праці;</p> <p>б) покращення організації та обслуговування робочих місць;</p> <p>в) раціоналізація прийомів та методів праці;</p> <p>г) всі відповіді правильні.</p>
<b>17.</b>	<b>Вид трудової діяльності у рамках тої чи іншої професії визначає:</b>	<p>а) профвідбір;</p> <p>б) кваліфікація;</p> <p>в) спеціалізація;</p> <p>г) профорієнтація.</p>
<b>18.</b>	<b>Обслуговування робочих місць як важливий елемент організації праці передбачає:</b>	<p>а) обґрунтування вибору видів кооперації;</p> <p>б) взаємодія основних і допоміжних служб щодо забезпечення робочих місць усім необхідним;</p> <p>в) підготовку працівників за новими перспективами професіями;</p> <p>г) розрахунок вивільнення персоналу.</p>
<b>19.</b>	<b>Удосконалення режимів праці і відпочинку працюючих забезпечує:</b>	<p>а) зниження стомленості і досягнення високої працездатності протягом робочого дня;</p> <p>б) підвищення заробітної плати;</p> <p>в) спеціалізацію окремих виконавців для виконання певної частини спільних робіт;</p> <p>г) підвищення кваліфікації та професійної майстерності робітників.</p>
<b>20.</b>	<b>Нічним вважається час роботи:</b>	<p>а) 3 21 години до 5 ранку;</p> <p>б) 3 21 години до 6 ранку;</p> <p>в) 3 22 години до 6 години ранку;</p> <p>г) 3 22 години до 7 години ранку;</p>
<b>21.</b>	<b>Оцінка ефективності організації праці сприяє розв'язанню таких завдань:</b>	<p>а) виявлення основних шляхів технічного переоснащення виробництва;</p> <p>б) оптимізація потреби в робітниках відповідних професій і кваліфікацій;</p> <p>в) забезпечення активного використання робочого часу за рахунок раціоналізації режимів праці і відпочинку-всі відповіді правильні.</p> <p>г) визначенню відповідності розрядів</p>

		виконуваних робіт.
22.	<b>Під режимом праці і відпочинку слід розуміти:</b>	а) границі розподілу праці; б) установлений для кожного виду робіт порядок чергування і тривалість періодів праці і відпочинку; в) критерії поділу праці на кожному конкретному підприємстві; г) всі відповіді правильні.
23.	<b>Нормування праці - це:</b>	а) метод вивчення процесу праці б) процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу в) доцільна діяльність людини г) галузь наукових знань.
24.	<b>На які складові розподіляється трудовий приєм:</b>	а) трудові операції; б) трудові дії; в) трудові рухи; г) мікроелементи.
25.	<b>Головною метою нормування є:</b>	а) максимальне зменшення витрат виробництва за рахунок щільного використання робочого часу; б) зв'язок з іншими дисциплінами навчального плану; в) забезпечення діалектичного взаємозв'язку між суспільним виробництвом і необхідністю визначення міри праці; г) усі відповіді вірні.
26.	<b>Вихідними матеріалами для створення трудових нормативів можуть слугувати:</b>	а) наслідки раніше проведених хронометражних спостережень, фотографій робочого часу та відеозйомок б) результати економічної діяльності підприємства в) діючі нормативи г) державні стандарти на аналітичні трудові процеси та їх елементи
27.	<b>До нормованих затрат робочого часу відносять:</b>	а) оперативний час б) підготовче-завершальний час та час обслуговування в) час непродуктивної роботи г) час нерегламентованих перерв
28.	<b>До ненормованих затрат робочого часу відносять:</b>	а) оперативний час б) підготовче-завершальний час та час обслуговування в) час непродуктивної роботи



		г) час нерегламентованих перерв
<b>29.</b>	<b>Час продуктивної роботи виконавця становить:</b>	а) час початку роботи б) час підготовче-завершальної роботи в) час оперативної роботи г) час обслуговування робочого місця
<b>30.</b>	<b>До підготовчо-завершального зараховують час, який робітник витрачає на:</b>	а) прихід до робочого місця б) наведення порядку на робочому місці перед зміною в) відповідні записи у виробничому журналі г) одержання змінного завдання, нарядів
<b>31.</b>	<b>До часу обслуговування робочого місця належать періоди:</b>	а) на технічне обслуговування б) на оперативне обслуговування в) на організаційне обслуговування г) на допоміжне обслуговування
<b>32.</b>	<b>Час регламентованих перерв включає:</b>	а) час відведений трудовим законодавством на внутрішньо-змінні відпочинки б) час на ліквідацію поломок машин в) особисті потреби г) технологічні перерви через вину працівника
<b>33.</b>	<b>Час оперативної роботи поділяється на:</b>	а) час виконання основних трудових прийомів б) час виконання допоміжних трудових прийомів в) час технічного обслуговування г) час організаційного обслуговування
<b>34.</b>	<b>Норма виробітку може вимірюватися в:</b>	а) шт./год б) г/см <sup>3</sup> в) км г) кг/зміну
<b>35.</b>	<b>Загальна тривалість робочого часу визначається:</b>	а) установленими нормами часу; б) відпрацьованими годинами; в) рівнем розвитку виробництва; г) згідно з нормами виробітку.
<b>36.</b>	<b>Об'єктами нормування є:</b>	а) обсяг роботи за певний період; б) зона обслуговування; в) чисельність персоналу; г) усі відповіді правильні.
<b>37.</b>	<b>Робочий час є загальною мірою:</b>	а) кількості праці; б) якості праці; в) якості та кількості виконаної

		роботи; г) трудомісткості праці.
<b>38.</b>	<b>Раціональному використанню робочого часу сприяє:</b>	а) організація й обслуговування робочих місць; б) нормування праці; в) організація добору персоналу; г) оптимізація режимів праці й відпочинку.
<b>39.</b>	<b>Методика вивчення затрат робочого часу базується на основі:</b>	а) аналізу робочого часу; б) методу безпосередніх вимірів; в) методу миттєвих спостережень; г) усі відповіді правильні.
<b>40.</b>	<b>Назвіть основні напрями організації робочих місць:</b>	а) раціональна спеціалізація; б) освітлення робочої площі; в) умови високопродуктивної й безпечної праці; г) усі відповіді правильні.
<b>41.</b>	<b>.Система норм праці охоплює:</b>	а) норму виробітку; б) норму часу; в) норму обслуговування; г) усі відповіді правильні.
<b>42.</b>	<b>Норми праці встановлюються:</b>	а) на окрему операцію (операційна або диференційована норма); б) на взаємозв'язану групу операцій (укрупнені норми); в) на закінчений комплекс робіт (комплексна норма); г) усі відповіді правильні.
<b>43.</b>	<b>На підприємствах нормування праці покликане забезпечити:</b>	а) виявлення резервів зростання продуктивності праці на робочому місці за рахунок удосконалення техніки (технологій); б) становлення технічних норм на окремі частини виробничого процесу відповідно до умов його виконання, сучасний і систематичний перегляд цих норм у зв'язку з змінами виробничо-технічних умов, підвищенням кваліфікації працюючих; в) удосконалення методів нормування праці з метою підвищення об'єктивності норм, їх техніко-економічної обґрунтованості; г) усі відповіді правильні.
<b>44.</b>	<b>. Удосконалення нормування праці передбачає:</b>	а) використання техніко-

		обґрунтованих норм; б) створення єдиної системи нормування; в) запровадження автоматизованих робочих місць; г) створення здорового клімату в колективі.
45.	Для забезпечення збалансованості між кількістю робочих місць і наявними трудовими ресурсами застосовують:	а) атестацію робочих місць; б) обслуговування робочих місць; в) паспортизацію робочих місць; г) механізацію робочих місць.
46.	Які з наведених нижче видів поділу праці доцільно розрізняти всередині підприємства?	а) технологічний, функціональний; б) функціональний, професійний; в) кваліфікаційний; г) техніко-економічний.
47.	Які з наведених нижче напрямів організації праці характеризують особливості виконуваних завдань?	а) поділ і кооперація праці; б) нормування праці; в) організація й обслуговування робочих місць; г) добір та розставлення кадрів.
48.	Заздалегідь визначені для всіх або окремих груп підприємств величини необхідних затрат часу на виконання одиниці роботи або обсягів роботи - одним або групою робітників за певний час, переважно за зміну – це :	а) норми продажу; б) норми виробітку; в) єдині норми; г) усі відповіді правильні.
49.	Оберіть правильне визначення організації праці:	а) спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів; б) об'єднання людей, котрі разом реалізують певну програму або мету і діють на основі встановлених правил та процедур; в) система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та між собою, що утворює певний порядок здійснення трудового процесу. г) взаємозалежність виробників із предметами праці з метою поліпшення якості трудового життя.
50.	. Розрізняють такі форми кооперації праці:	а) проста; б) складна; в) універсальна; г) прогресивна.

## **✍ Практичні завдання**

### **Практичне завдання №1**

Трудомісткість ремонтних робіт - 17500 година. Баланс робочого часу одного робітника 160 година. Відсоток виконання норм - 115%.

Визначити кількість робітників, яка потрібно для ремонту машини

### **Практичне завдання №2**

Виробнича трюдомісткість робіт на рік становить 1967 тис. ч/ч. Плановий фонд робочого часу одного робітника - 1880 ч. у рік, планове виконання норм виробітку - 118%.

Визначити чисельність виробничих робітників-відрядників.

### **Практичне завдання №3**

У розрахунку на місяць трюдомісткість робіт по ділянці становить :

- токарських робіт - 500 нормо-годин;
- слюсарних - 1100 нормо-годин;
- фрезерних - 350 нормо-годин;
- електрозварювальних - 800 нормо-годин.

Спискова чисельність робітників на даній ділянці – 16 чол., в тому числі по професіях : токарів – 2чол., слюсарів - 8 чол, фрезерувальників - 2 чол, електрозварювачів - 4 чол. Реальний фонд робочого часу одного робітника - 160 годин при запланованому відсотку виконання норм – 110%.

Визначити відповідність професійного складу робочих потребам виробництва.

### **Практичне завдання №4**

Розрахувати необхідний обліковий склад робітників в організації, якщо:

- кількість робочих днів у році 250;
- необхідна кількість основних робітників-відрядників на виході -1849чіл., а кількість явочних робітників з погодинною оплатою становить 15% від чисельності відрядників;
- необхідна чисельність допоміжних робітників - 12% від загальної явочної чисельності відрядників і робітників з погодинною оплатою;
- для усіх робітників передбачено 24 дня основної й 2 дня додаткової відпустки;
- невиходи на роботу у зв'язку з виконанням громадських обов'язків - 0,7%, а через хворобу - 0,8%.

### **Практичне завдання №5**

У механічному цеху 1250 верстатів і 5 мостових кранів. Норма обслуговування для одного слюсаря - 50 верстатів, крановика -1 кран.

Режим роботи цеху - двозмінний. Корисний фонд часу роботи встаткування 300 днів. Баланс робочого часу одного робітника в рік за планом 280 днів.

Визначити необхідну явочну чисельність слюсарів і крановиків.

### **Практичне завдання №6**

Протягом кварталу на виробничій ділянці слід виготовити 620 комплектів деталей. Корисний фонд часу одного робітника у квартал дорівнює 458 годинам. Нормований час на відпрацьовування одного комплекту :

- по токарських операціях - 8,2 години, при запланованому перевиконанні норм 10%;
- по фрезерним операціям - 7,1 години, при запланованому перевиконанні норм 15%.

Визначити необхідну кількість робітників по професіях.

### **Практичне завдання №7**

У плані кондитерської фабрики передбачений ріст випуску продукції в порівнянні з попереднім роком на 7%.

Середньооблікова чисельність ПВП по звіту за попередній рік 1250 чіл., за планом на наступний рік - 1260 чіл.

Визначити збільшення випуску продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.

### **Практичне завдання №8**

Повна трудомісткість виробничої програми цеху становить 469200 чол./годин. Підприємство працює 340 днів у році, тривалість зміни 8 годин, робота тризмінна. Відсоток виконання норм виробітку 115%.

Визначити кількість основних робітників.

### **Практичне завдання №9**

Трудомісткість виробничої програми на підприємствах №1, №2, №3, №4, які входять до складу об'єднання у звітному році була рівної відповідно: 6500 тис. чол./годин, 5200 тис. чол./годин, 4500 тис. чол./годин та 3800 тис. чол./годин.

У планованому році вона знизиться на підприємствах №1, №2, №3, №4 на 450 тис. чол./годин, 310 тис. чол./годин, 240 тис. чол./годин та 220 тис. чол./годин, відповідно .

Визначити % збільшення виробітку в результаті зниження трудомісткості (по об'єднанню в цілому та по підприємствах зокрема).

### **Практичне завдання №10**

На планований рік передбачений випуск :

- продукції А - 431 тис. шт., трудомісткістю 0,613 ч/год., на 1 шт.;
- продукції Б - 130 тис. шт., трудомісткістю 1,775 ч/год., на 1 шт.;
- іншої продукції загальною трудомісткістю 471427 ч/годин.

Корисний річний фонд робочого часу 1 працівника 1890 година, а коефіцієнт виконання норм 1,1.

Визначити число основних робітників, необхідних для виконання виробничої програми.

## ЛІТЕРАТУРА

### Література, яка використана для підготовки розділу посібника

1. Веснин В. Р. Менеджмент персонала. Москва : Элит-2000, 2003. 304 с.
2. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. Москва : Изд-во Норма, 2004. 527с.
3. Мороз О. С. Кадрова політика організації : навч.-метод. посіб. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.
4. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324с.
5. Нормування праці і організація робочого місця : навч. посіб. / за ред. С. М. Погорелов. Харків : НТУ "ХП", 2018. 394 с.
6. Одегов Ю. Г., Журавлев Г. В. Управление персоналом : учебник. Москва : Финстатинформ, 1997. 878 с.

### Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни

1. Бабенко А. Г., Бондаревська К. В. Нормування праці : навчально-наочний посібник. Дніпропетровськ : Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. 158 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 511с.
3. Багрова І. В. Нормування праці : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
4. Білоконенко В. І. Нормування праці : конспект лекцій. Харків: Вид-во ХДЕУ, 2004. 140 с.
5. Верхоглядова Н. І. Нормування праці : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 368 с.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 500с.
7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2007. 535 с.
8. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці : навч. посіб. Донецьк : Юго–Восток ЛТД, 2004. 133 с.
9. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці : навч. посіб. Львів, 2001. 220 с.
10. Єрьоменко В. О., Рижиков В. С., Коваленко С. О. Основи нормування праці : навч. посіб. Київ : Дельта, 2006. 288с.
11. Каліна А. В. Організація та нормування праці на виробництві. Київ : МАУП, 2015. 476с.

12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
13. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.
14. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 336 с.
15. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

## **Розділ 5. ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ БІЗНЕСУ ТА ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **Тема 5.1 Засоби та ресурси, що забезпечують бізнесовій організації здійснення операційної діяльності**

♣ **Зміст** — Сутність понять «засоби виробництва» «основні виробничі фонди», показники їх використання та види грошової оцінки, амортизаційні відрахування. Сутність понять «оборотні виробничі фонди», «обігові кошти», «фонди обігу» бізнес структури, їх основні елементи, методи нормування обігових коштів та основні нормативи, показники оцінки ефективності їх використання. Сутність понять «капітал бізнесової структури», «активи бізнесової структури», «майно бізнесової структури», «баланс активів і пасивів бізнесу», їх характеристика й показники. Сутність поняття «фінансові ресурси бізнесової структури», характеристика, джерела формування, принципи, показники та напрями використання. Сутність понять «фінансовий механізм» та «фінансовий менеджмент», характеристика складових процесу управління фінансами бізнесової структури. Сутність понять «нематеріальні ресурси» та «інтелектуальна власність», їх об'єкти.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Засоби праці, Предмети праці, Засоби виробництва, Виробничі фонди, Основні виробничі фонди, Основні невиробничі фонди, Оборотні виробничі фонди (обігові фонди), Показники використання та види оцінки основних фондів, Амортизація, Амортизаційний період, Норма амортизації, Обігові кошти, Основні елементи обігових (оборотних виробничих) фондів та фондів обігу, Нормування оборотних коштів, Методи нормування оборотних коштів, Нормативи витрат обігових коштів, Показники ефективності використання обігових коштів, Капітал, Активи бізнесу, Майно бізнесу, Майновий баланс, Ефективне використання активів бізнесу, Людські ресурси, Фінансові ресурси, Фінансова стабільність, Банкрутство, Платоспроможність, Ліквідність, Фінансовий механізм, Фінансовий менеджмент, Нематеріальні ресурси, Інтелектуальна власність, Об'єкти нематеріальних ресурсів.

### **Основні теоретичні положення**

До **основних складових**, що забезпечують здійснення бізнесовою організацією того чи іншого виду діяльності, можна, зокрема, віднести такі як :

- **засоби праці** — машини та механізми, устаткування та обладнання, споруди та будівлі, транспортні та технологічні засоби, тощо;
- **предмети праці** — сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо, мастило, тощо;
- **людські ресурси** — виконавці бізнес процесів, як безпосередньо, так і ті що забезпечують їх реалізацію та бізнес діяльність в цілому;

- **інші ресурси**, які необхідні для забезпечення функціонування засобів праці в процесі їх впливу на предмети праці та здійснення того чи іншого виду діяльності в цілому.

Як було з'ясовано раніше, з точки зору процесного підходу, **економічна сутність** здійснення бізнесовою структурою операційної діяльності (не залежно від виду цієї діяльності та форми власності) **складається з** :

1. **Придбання** за певну величину коштів **предметів та засобів**, необхідних для здійснення діяльності бізнесовою організацією, а також **ресурсів**, що її забезпечують (факторів виробництва), що забезпечують "**вхід**" у бізнес систему;

2. **Перетворення предметів праці та ресурсів** в очікуванні результати здійснення бізнесовою організацією того чи іншого виду діяльності, що становить безпосередньо сам "**процес**" функціонування системи бізнесу як такого;

3. **Реалізації результатів**, отриманих від здійснення бізнесовою організацією того чи іншого виду діяльності з отриманням відповідного еквіваленту в грошовому вимірі за це, що становить – "**вихід**" бізнес системи.

➔ **Засоби виробництва** (англ. *Means of production*) — це повна сукупність предметів та засобів праці (в натуральному вигляді), які використовуються людьми в процесі виробництва товарів і надання послуг (здійснення бізнесовою організацією того чи іншого виду діяльності).

➔ **Виробничі фонди** — сукупність засобів і предметів праці, необхідних для здійснення бізнесовою організацією того чи іншого виду діяльності (засоби виробництва), що **виражена в грошовій формі**.

Виробничі фонди, залежно від способів перенесення вартості їх складових на створюваний продукт (товар, послугу), **поділяються** на :

- **основні виробничі фонди** — виробничі фонди, які являють собою грошовий еквівалент засобів виробництва, що беруть участь у процесі здійснення бізнесовою організацією того чи іншого виду діяльності у **багатьох виробничих циклах** (як правило, це засоби праці, які використовуються тривалий час (протягом не менш ніж 1 рік)), **зберігаючи** при цьому свою **натуральну форму**, а їхня **вартість переноситься** на виготовлену продукцію (надану послугу) **частинами** в міру їх зношування (як фізичного, так і морального — у міру втрати споживчої вартості цих фондів, вона переноситься на вартість готової продукції (наданих послуг) вроздріб, шляхом нарахування амортизаційних відрахувань).

Необхідно виокремлювати **основні невиробничі фонди** — це фонди, які знаходяться на балансі бізнесової організації і призначені для обслуговування працівників, зокрема, такі як майно соціального призначення у вигляді житлових будинків, дитячих і спортивних установ, їдалень, баз відпочинку й інших об'єктів культурно-побутового обслуговування трудящих, що перебувають на балансі але не виявляють прямого впливу на результати бізнесової діяльності. Вони не беруть участь у процесі операційної діяльності, тому й не переносять своєї вартості на результати цієї діяльності;



- **оборотні виробничі фонди (обігові фонди)** — виробничі фонди, які являють собою грошовий еквівалент засобів виробництва, як правило, це предмети праці (включаючи паливно-енергетичні ресурси), які : **а) повністю споживаються в кожному виробничому циклі; б) у процесі здійснення діяльності не зберігають своєї натуральної форми; в) відразу повністю переносять свою вартість** на вартість результатів діяльності (створювану продукцію, надані послуги).

**Показники використання основних виробничих фондів** поділяються на :

- **узагальнюючі показники** використання основних виробничих фондів, до яких, зокрема, можна віднести наступні :

- ✓ **фондовіддача** — показник обсягу випуску продукції (надання послуг) у грошовому вимірі, що припадає на одну гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів;

- ✓ **фондомісткість** — показник, що характеризує частку вартості основних виробничих фондів, яка припадає на кожну гривню виготовленої продукції (наданої послуги).

Цей показник є величиною, зворотною показнику фондовіддачі та вони разом в динаміці характеризують ефективність використання основних фондів — чим нижче фондомісткість і вище фондовіддача, тем краще й ефективніше використовуються основні виробничі фонди;

- ✓ **фондоозброєність** — показник, який визначається шляхом відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до середнє облікової чисельності промислово-виробничого персоналу бізнесової організації за рік;

- **приватні (спеціальні) показники** використання основних виробничих фондів, до яких, зокрема, можна віднести такі як :

- ✓ **коефіцієнт екстенсивного використання встаткування** — визначається відношенням фактичної кількості годин роботи встаткування до кількості годин його роботи згідно плану;

- ✓ **коефіцієнт інтенсивного використання встаткування** — визначається відношенням фактичної продуктивності встаткування до його технічної (паспортної) продуктивності;

- ✓ **коефіцієнт інтегрального використання встаткування** — дорівнює добутку коефіцієнтів інтенсивного й екстенсивного використання встаткування й комплексно характеризує експлуатацію його за часом і продуктивності;

- ✓ **коефіцієнт змінності роботи встаткування** — відношення загальної кількості відпрацьованого часу за добу до числа встановленого встаткування.

**Особливість віднесення засобів виробництва до основних фондів**, яка полягає у перенесенні їхньої вартості на вартість виготовленої продукції (наданих послуг) частинами в міру їх зношування, визначає певну **специфіку** як оцінки їхньої вартості, так і механізму здійснення процесу перенесенні вартості, яка полягає у наступному :

- Грошова оцінка основних фондів здійснюється **декількома методами**, зокрема, найбільш широкое застосування у практичній діяльності знаходять наступні **види оцінки основних фондів** :

✓ оцінка основних фондів *по їх первісній вартості* — грошова оцінка основних фондів, яка включає витрати на придбання, перевезення, установку, монтаж або нове будівництво об'єктів, що належать до основних виробничих фондів — має назву *первісна оцінка*;

✓ оцінка основних фондів *по їх первісній вартості з відрахуванням зношування* — грошова оцінка основних фондів, яка включає лише ту частину їх первісної вартості, яка залишилася фіксованою у вартості основних виробничих фондів після певного періоду їх функціонування — має назву *залишкова первісна оцінка*;

✓ оцінка основних фондів *по повній відбудовній вартості* — грошова оцінка основних фондів, величина якої встановлюється на момент її оцінювання (переоцінки) — має назву *відтворена вартість основних фондів*, або *первісна оцінка в сучасних умовах*;

✓ оцінка основних фондів *по відбудовній вартості з відрахуванням зношування* — грошова оцінка основних фондів, що відображає зношування основних фондів, але з урахуванням зміни умов їх відтворення.

• Механізм здійснення процесу *перенесенні вартості основних виробничих фондів на вартість продукту* (послуги), що виготовляється з їх допомогою характеризує *амортизаційні відрахування* або амортизацію.

➔ **Амортизація** (лат. *Amortisation* — погашення, сплата боргів) — процес поступового перенесення вартості основних виробничих фондів на вартість продукту (послуги), що виготовляється з їх допомогою.

Амортизаційні відрахування використовуються як для *повного відтворення* зношених основних фондів (*на реновацію*) для придбання нових основних фондів за певний період, так і для їх *часткового відшкодування* (*на капітальний ремонт і модернізацію*) впродовж цього періоду.

➔ **Амортизаційний період** — період часу, протягом якого певний об'єкт основних фондів повинен себе повністю окупити або відновити.

Визначаючи амортизаційний період, в першу чергу необхідно визначити період *зношування основних фондів*, який залежить від певного кола чинників, основними з яких, зокрема, є такі :

• *фізичне зношування основних фондів* — механічне зношування основних фондів, у результаті якого відбувається постійна втрата ними частини первісних якісних характеристик та споживчих властивостей, і, відповідно, ринкової вартості. Розрахунок впливу фізичного зношування базується виходячи з даних паспортного терміну служби основних фондів і строку їх фактичного використання;

• *моральне зношування основних фондів* — проявляється у втраті економічної доцільності подальшого використання основних фондів завдяки :  
**а)** зменшенню вартості основних коштів, внаслідок здешевлення їх відтворення в сучасних умовах; **б)** створенню й впровадженню у виробництво більш досконаліх, як з техніко-технологічної точки зору, так і в економічному сенсі, основних фондів;

• *соціальне зношування основних фондів* — втрата економічної доцільності

використання основних фондів в наслідок зміни соціальних характеристик засобів і умов праці і їх негативного впливу на працівників, виробниче й навколишнє середовище.

Амортизаційний період є основою для розрахунку тієї частини розміру вартості основних фондів (у відсотках від її повної вартості), яка протягом календарного року мусить бути поєднана до вартості виготовлених продуктів (наданих послуг) за цей період, що має назву *норми амортизації*.

➔ **Норма амортизації** — розмір амортизаційних відрахувань, виражений у відсотках до первісної (балансової) вартості кожного виду основних фондів, який додається до вартості результатів діяльності бізнесової організації за календарний рік.

Розрахунок *норми амортизації* можна представити у вигляді наступних формул:

$$H_A = \frac{C_{II} - Л}{C_{II} \cdot T_A} \cdot 100\%, \quad \text{або} \quad H_A = \frac{C_{II} - Л + Д}{C_{II} \cdot T_A} \cdot 100\%, \quad (5.1.1 - 5.1.2),$$

де,  $H_A$  — річна норма амортизації (%);

$C_{II}$  — первісна вартість основних фондів або вартість їх придбання (грн.);

$T_A$  — термін служби об'єкта (років);

$Л$  — ліквідаційна вартість основних фондів — вартість, яку можна виручити при ліквідації основних фондів і їх реалізації (грн.);

$Д$  — витрати на демонтаж і ліквідацію зношеного встаткування (грн.).

Виходячи з визначеної норми амортизації, визначається абсолютний **розмір річної суми амортизаційних відрахувань** ( $A$ ) — сума коштів, яка включена у вартість річного обсягу виготовленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), яку можна визначити за наступною формулою :

$$A = C_c \cdot \frac{H_A}{100\%}, \quad (5.1.3)$$

де,  $C_c$  — середньорічна вартість основних фондів (грн.);

$H_A$  — річна норма амортизації (%);

➔ **Обігові кошти** — сукупність грошових коштів, авансованих для створення і використання оборотних виробничих фондів, а також коштів для забезпечення безперервного процесу виробництва й реалізації продукції (фондів обігу).

Сукупність коштів бізнесової організації, що забезпечують функціонування як бізнесової організації в цілому, так і усіх окремих бізнес процесів, зокрема складають **обігові кошти**, які складаються з :

• **обігових (оборотних виробничих) фондів**, які акумулюють близько 70% у структурі обігових коштів та включають наступні основні елементи :

✓ *виробничі запаси* — матеріальні запаси, що *не вступили у виробничий процес*, в тому числі : сировина, матеріали, паливо, пальне, покупні напівфабрикати, запчастини для ремонту, тара, спецодяг, засоби праці, які не відносяться до основних, тощо;

✓ *незавершене виробництво* — матеріально-речовинні елементи обігових фондів, що вступили у виробництво, *але, що перебувають на тих або інших*

стадіях готовності;

✓ *видатки майбутніх періодів* — кошти, які вкладаються у виробництво сьогодні, але які *будуть повернуті в майбутньому*, приміром, на наукові дослідження, на модернізацію продукції, підвищення її якості, освоєння нових прогресивних процесів тощо

• **фондів обігу** — коштів, які забезпечують *обіг результатів* діяльності бізнесової організації та пов'язані з обслуговуванням цього процесу, частка яких у структурі обігових коштів становить приблизно 30%. Кошти цих фондів не беруть участь в утворі вартості продукту (послуги), але є її носіями. Фонди обігу, які забезпечують безперервність кругообігу грошової та виробничо-товарної стадій бізнесової діяльності включають наступні *основні елементи* :  
**а)** запаси готової продукції; **б)** товари відвантажені, але не оплачені; **в)** кошти в розрахунках і на рахунках організації; **г)** кошти готівкою, що знаходяться в касі бізнесової організації.

Для забезпечення безперебійного випуску й реалізації результатів діяльності бізнесової організації, а також з метою ефективного використання обігових коштів у бізнес структурах здійснюється нормування обігових коштів.

↔ **Нормування оборотних коштів** — процес визначення раціонального розміру обігових коштів, які необхідні для забезпечення безперервного та нормального функціонування бізнесової організації та здійснення нею операційної діяльності..

На підставі нормування усі обігові кошти *поділяються* на :

• *нормовані обігові кошти* — кошти, до яких відносяться : **а)** усі елементи обігових (оборотних виробничих) фондів, а саме : виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, видатки майбутніх періодів; **б)** один з елементів фондів обігу, а саме кошти готівкою, що знаходяться в касі бізнесової організації;

• *ненормовані обігові кошти* — усі елементи обігових коштів, за виключенням коштів готівкою, що знаходяться в касі бізнесової організації.

У практичній діяльності *нормування обігових коштів* здійснюється з використанням певних **методів**, серед яких найбільш розповсюдженими є такі :

• *аналітичний метод* — передбачає ретельний аналіз наявних товарно-матеріальних цінностей з наступним витягом з них надлишкових;

• *коефіцієнтний метод* — полягає в уточненні діючих нормативів власних обігових коштів відповідно до змін показників виробництва;

• *метод прямого розрахунку* — науково обґрунтований розрахунки нормативів по кожному елементу нормованих обігових коштів.

Результатом нормування обігових коштів є розроблені та затверджені **норми та нормативи використання обігових коштів** — мінімальний плановий розмір обігових коштів, постійно необхідний для забезпечення нормального функціонування як бізнесової організації в цілому, так і окремих її підрозділів, зокрема, які поділяються на : **а)** *приватні нормативи* обігових коштів — визначені розміри коштів по окремих статтях нормованих обігових

коштів; б) *сукупний норматив* власних обігових коштів — визначається як загальна сума приватних нормативів.

Коло існуючих в кожній конкретній бізнесовій організації залежить від певного кола чинників (вид діяльності, асортимент продукції, тощо), при цьому серед **основних нормативів обігових коштів**, зокрема, є наступні :

- Нормативи обігових коштів у *виробничих запасах* — нормативи, які визначаються шляхом множення *середньодобового споживання необхідних ресурсів* (сировина, матеріали, паливо й ін.) у вартісному вираженні на *норму запасу*, визначеною на певний період (як правило, в добах). Під час встановлення нормативу у виробничих запасах враховуються наступні види запасу :

- ✓ *поточний запас* — запас, призначений для забезпечення діяльності матеріальними ресурсами між двома суміжними поставками з урахуванням коефіцієнта затримки ресурсів у запасі;

- ✓ *страховий запас* — запас, який визначається в розмірі 50% поточного запасу (якщо розрахунки ведуться укрупнено) з урахуванням добового видатку матеріальних ресурсів і розриву в інтервалі поставок;

- ✓ *транспортний запас* — запас, необхідність створення якого обумовлена збоями в роботі транспортних організацій та який розраховується аналогічно страховому запасу;

- ✓ *технологічний запас* — запас, який визначається як добуток сумарної величини запасів на коефіцієнт технологічності матеріалу, який установлюється у відсотках комісією із представників постачальників і споживачів. Якщо не потрібно спеціальних операцій по технологічній обробці матеріалу, цей запас ухвалюється рівним однієї доби;

- ✓ *підготовчий запас* — запас, який складається із часу, необхідного для приймання, складування й лабораторного аналізу якості матеріалів, що надійшли.

- Нормативи обігових коштів у *незавершеному виробництві* — нормативи, які визначаються шляхом перемножування *середньоденного випуску продукції* по її виробничій собівартості на *середню тривалість* виробничого циклу в добах і на *коефіцієнт наростання витрат* (собівартості) незавершеного виробництва.

- Нормативи обігових коштів у *витратах майбутніх періодів* — нормативи, які розраховуються виходячи із *залишку коштів* на початок періоду й *суми витрат* протягом розрахункового періоду за *мінусом величини наступного погашення* витрат у рахунок собівартості продукції.

- Нормативи обігових коштів у *залишках готової продукції* — нормативи, які визначаються добутком *вартості одноденного випуску* готових виробів на *норму їх запасу* на складі в днях, тощо.

Серед основних **показників**, що відбивають оцінку рівня *ефективності використання обігових коштів* використовуються, зокрема, наступні :

- *оборотність обігових коштів* — тривалість одного обороту в добах, яка характеризує швидкість руху оборотних коштів по окремих фазах кругообігу,



яка розраховується як співвідношення кількості діб протягом року до кількості оборотів, які здійснюють обігові кошти за календарний рік;

- *коефіцієнт оборотності обігових коштів* — визначається як частка від розподілу обсягу реалізованої продукції протягом року на середньорічну вартість нормованих обігових коштів;

- *коефіцієнт завантаження обігових коштів* — визначається відношенням середньорічної вартості обігових коштів до обсягу реалізованої продукції протягом року;

- *рентабельність обігових коштів* — обчислюється як відношення прибутку організації, отриманого за рік до середньорічної вартості обігових коштів;

- *абсолютне вивільнення обігових коштів* — відображає пряме зменшення потреби в обігових коштах за рік;

- *відносне вивільнення обігових коштів* — відображає як зміну величини обігових коштів, так і зміну обсягу реалізованої продукції та визначається як різниця між потребою в обігових коштах за звітний рік, виходячи з фактичного обороту по реалізації продукції за цей період і оборотності в днях за попередній рік.

➔ **Капітал** ( від лат. *Capitalis* — головна сума, головне майно) — певне "благо", використання якого дозволяє приносити певний дохід (прибуток) але інший очікуваний зиск.

Залежно від *участі в процесі створення доходу* (прибутки), загальний капітал бізнесової організації прийнято розрізняти на : **а) основний капітал** — сукупність засобів виробництва у вигляді грошової оцінки основних фондів; **б) обіговий капітал** — обігові кошти бізнесу, які вкладені як в обігові (оборотні виробничі) фонди, так і фонди обігу.

Залежно від *джерел утворення*, загальний капітал бізнесової організації прийнято розрізняти на :

- *власний капітал* — власні кошти бізнесу, що постійно перебувають у його розпорядженні та сформовані за рахунок його власних ресурсів і складаються з : **а) статутного капіталу** — суми внесків власників, зафіксованих в установчих документах бізнес структури; **б) не розподіленого прибутку** — виторгу, отриманого від реалізації результатів бізнес діяльності за мінусом витрат і обов'язкових платежів; **в) коштів амортизаційного фонду** — коштів, утворених за рахунок щомісячних амортизаційних відрахувань на відновлення основних фондів; **г) додаткового капіталу** — приросту вартості поза оборотними активами, виявленим за результатами їх переоцінки, а також майна, отриманого від інших юридичних і фізичних осіб безоплатно. Для акціонерних товариств до цього джерела відносяться й суми різниці між продажною й номінальною вартістю акцій; **д) резервного капіталу** — частини загального капіталу, призначеного для відшкодування можливих збитків від господарської діяльності, а також для виплат доходів інвесторам і кредиторам, якщо на ці мети не вистачає прибутки. Представлений, як правило, у вигляді страхового капіталу, джерелом утворення якого є чистий прибуток;

- *позиковий капітал* — кошти бізнесу, що перебувають у його розпорядженні та сформовані за рахунок залучення ресурсів на зворотній основі на визначених умовах під певні гарантовані зобов'язання бізнесу;

- *залучений капітал* — сукупність коштів бізнесу, що залучаються ним для здійснення операційної діяльності на основі спільної реалізації місії та стратегічних задач бізнесу з розподілом долі в бізнесі з тим, чії кошти залучаються.

➔ **Активи бізнесу** — засоби виробництва та ресурси, контрольовані бізнесом у результаті подій, що відбулися у минулому, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Активи бізнесу, які відрізняються друг від друга не тільки фізичною формою, але й роллю, місцем у процесі здійснення бізнесовою організацією певної діяльності, *поділяються* на :

- *Поза оборотні активи (імобілізовані фонди)* — активи бізнесу, які характеризуються тривалим життєвим циклом (не менш одного року), який обумовлює тривалий процес амортизації й низьку швидкість їх обороту. Звідси й назва поза оборотні або низько обортові активи, склад і структура яких у різних організаціях суттєво різняться, однак головної складовій для більшості з них є довгостроково імобілізовані фонди, а серед них основні фонди — частина майна бізнесу, використовувана в якості засобів праці.

- *Оборотні активи* — активи бізнесу, які являють собою сукупність обігових фондів (частина засобів виробництва, речовинні елементи яких у процесі праці, на відміну від основних фондів, повністю витрачаються в кожному виробничому циклі, і їх вартість переноситься на продукт праці цілком і відразу) і фондів обігу (коштів, які використовуються в сфері обігу). Також входять до складу майна бізнесу структур.

- *Нематеріальні активи* — активи бізнесу, які являють собою права на користування нематеріальними за допомогою використання, зокрема, таких документів як : **а) патент** — документ, що засвідчує державне визнання технічного розв'язку винаходом і закріплюючий за особою, якому він виданий, виключне право на винахід; **б) ліцензія** — дозвіл ліцензіара, на використання приналежних йому прав промислової власності (на винахід, промисловий зразок, товарний знак), видаване іншій особі (ліцензіатові) на певних умовах. Ці умови (строк, обсяги, винагороду) становлять утримування *ліцензійної угоди*, що укладається ними.

➔ **Майно бізнесу** — предмети матеріального світу, які перебувають у власності суб'єкта права (фізична особа-підприємець або юридична особа), у тому числі: окремі речі та їх сукупність у вигляді засобів виробництва та ресурсів, необхідних для функціонування бізнесу, майнові права та обов'язки, гроші і цінні папери, а також майнові права на них.

Майно бізнесу поділяється на : **а) нерухоме майно** — майно у вигляді об'єктів, які міцно пов'язані із землею й переміщення яких, без нерозмірного збитку їх призначенню, неможливо, зокрема, земельні ділянки, надра, ліси, будинки, тощо; **б) рухоме майно** — усе майно, яке не відноситься до

нерухомого, включаючи гроші й цінні папери, тощо.

Майновий стан будь-якого суб'єкта господарювання визначається сукупністю належних йому майнових прав та майнових зобов'язань, що відображається у бухгалтерському обліку його господарської діяльності відповідно до вимог закону, шляхом формування **балансу бізнесу** — системи показників, які характеризують кількісне співвідношення елементів, сторін будь-якої діяльності.

➔ **Майновий баланс** (від фр. *Balance* — у буквальному перекладі ваги) бізнесу — таблиця, ліва сторона якої («*активи*») показує майно бізнесу в грошовому вигляді по елементах, що його утворюють (засоби виробництва, ресурси, кошти), а права сторона таблиці («*пасиви*») відображає джерела їх утворення.

Само визначення поняття «баланс» вимагає дотримання рівності й відповідності між двома сторонами даної таблиці :

- **активи бізнесу** (ліва сторона майнового балансу) — приводиться вартісна (грошова) оцінка усіх (як поза оборотних, так і оборотних) активів бізнесу, розташовуючи окремі статті активу в порядку зростання їх ліквідності, тобто залежно від того, як швидко дана частина майна набуває (може бути) в господарському обороті грошову форму;

- **пасиви бізнесу** (права сторона майнового балансу) — елементи пасиву балансу групуються по зростаючій терміновості повернення зобов'язань і підрозділяються на : а) *капітал і резерви* — статутний, додатковий і резервний капітал, спеціальні фонди, нерозподілений прибуток, непокритий збиток, тощо; б) *зобов'язання бізнесу* як довгострокові, так і короткострокові.

**Ефективне використання активів бізнесу**, крім забезпечення рівності й відповідності між наявними активами бізнесу, використання яких має забезпечити йому досягнення визначених цілей та розв'язання поставлених завдань, та джерелами їх утворення, що відображені у пасиві майнового балансу бізнесу, вимагає забезпечення дотримання певних співвідношень між ними, зокрема, таких як : а) *коефіцієнт поточної ліквідності бізнесу*, який розраховується як відношення вартості використовуваних обігових коштів до найбільш термінових зобов'язань по них мусить бути  $= 2,0$ , або більше; б) *коефіцієнта забезпеченості власними коштами*, який розраховується як відношення різниці між обсягами джерел усіх власних коштів і вартістю поза оборотних активів до вартості обігових коштів мусить бути  $= 0,1$ , або більше; в) *коефіцієнта автономії*, який розраховується як відношення суми усіх зобов'язань бізнесу до суми власного капіталу мусить бути  $= 0,7$ , або менше; г) *коефіцієнта маневреності*, який розраховується як відношення власних обігових коштів бізнесу до загальної величини його власного капіталу мусить бути у межах від 0,2 до 0,5.

До основних видів **ресурсів** бізнесу, без використання яких здійснення будь-якої діяльності не можливо можна віднести, зокрема, такі як :

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;



- не матеріальні ресурси.

У попередньому розділі вже були висвітлені основи організації використання *людських ресурсів*, які мають певну особливу *специфіку*, щодо формування та використання цього ресурсу, яка, зокрема, полягає в тому що окремі складові цього ресурсу мають : **а)** власний погляд на, усі бізнес – процеси, що відбуваються; **б)** власне відношення до процесів, що відбуваються; **в)** власну особисту відповідну реакцію на будь-який вплив на них у процесі виконуваних ними трудових функцій, яка, як правило, мінлива та непередбачувана; **г)** власне відношення до впливу на нього, яке, як правило, по його реакціям не відображає його дійсних думок та настрою, тощо.

➔ **Фінансові ресурси** — сукупність усіх коштів, що перебувають у розпорядженні бізнесу і призначені як для забезпечення його ефективної діяльності, шляхом формування необхідних активів й капіталу з метою здійснення всіх видів діяльності, так і для виконання фінансових зобов'язань цієї бізнесової організації за рахунок різного виду надходжень.

Фінансові ресурси можуть також бути спрямовані на утримання й розвиток об'єктів невиробничої сфери, збільшення та забезпечення споживання, нагромадження, у спеціальні резервні фонди, тощо.

Таким чином, фінансові ресурси *призначені* для : **а)** для виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, страховими організаціями, постачальниками матеріалів, товарів і послуг; **б)** здійснення витрат по розширенню, реконструкції й модернізації виробництва, придбання нових основних коштів; **в)** оплати праці працівників і їх матеріального стимулювання; **г)** фінансування інших витрат бізнесу.

**Формування** фінансових ресурсів бізнесової організації здійснюється, зокрема, за рахунок :

- **власних коштів** — до цих джерел формування фінансових ресурсів належать :

- ✓ *стартові (початкові) джерела* — фінансові ресурси, які існували у засновників бізнесу на момент започаткування бізнесової організації, в тому числі : **а)** *статутний (акціонерний) капітал* — майно, створене за рахунок внесків засновників, а також виторгу від продажу акцій або їх додаткової емісії; **б)** *надходження в порядку перерозподілу* від асоціацій і концернів, у які вони входять, від вищих організацій при збереженні галузевих структур, від страхових організацій, тощо;

- ✓ *джерела фінансових ресурсів діючої організації* — фінансові ресурси, які формуються за рахунок надходжень від функціонуючого власного бізнесу, в тому числі : **а)** доходи (прибуток) від основної й інших видів діяльності; **б)** доходи (прибуток) від позареалізаційних операцій; **в)** стійкі пасиви, які складаються зі статутного, резервного й інших видів капіталу, а також довгострокових позик, що й постійно перебувають в обороті організації кредиторської заборгованості; **г)** різні цільові вступи; **д)** пайові й інші внески членів трудового колективу, тощо:

- **субсидій** (як у грошовій, так і в натуральній формі), які в окремих випадках можуть бути надані за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів, а також спеціальних фондів, які також формують фінансові ресурси бізнесової структури, у вигляді : **а) прямих субсидій** — державних капітальних вкладень в об'єкти, особливо важливі для народного господарства, або в малорентабельні, але життєво необхідні об'єкти, які належать до операційної діяльності бізнесу; **б) не прямих субсидій** — пільги для бізнесу, здійснювані коштами податкової та/або грошово-кредитною політикою, наприклад, шляхом надання податкових пільг і пільгових кредитів, тощо;

- **коштів, мобілізованих на фінансовому ринку (притягнутих коштів)** — фінансові ресурси, які формуються, зокрема, за допомогою : **а)** продажу акцій, облігацій і інших видів цінних паперів, випущених організацією; **б)** використання дивідендів по цінних паперах, отриманих від інших підприємств та/або держави; **в)** доходів, отриманих від проведення фінансових операцій; **г)** використання кредитів і інших видів позикових коштів і боргових зобов'язань, тощо.

Серед основних **функцій фінансових ресурсів** можна виділити наступні :

- **розподільна (стимулююча)** — функція, яка полягає в участі в процесі розподілу як видатків, так і доходів бізнесу, а також формування й використання усіх фондів, наявних в організації для забезпечення виконання нею її грошових зобов'язань перед контрагентами, персоналом, бюджетом і кредиторами;

- **обслуговуюча (відтворювальна)** — функція, яка пов'язана з поновленням споживаних ресурсів (тому її часто називають відтворювальною) шляхом забезпечення безперервного руху доходів і видатків у процесі господарської діяльності організації, що забезпечує здатність бізнесу вчасно й повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед іншими суб'єктами фінансових відносин;

- **контрольна** — функція, яка полягає у відстеженні фінансового стану бізнесу й перевірці ефективності його діяльності, яка реалізується через : **а)** фінансові показники в бухгалтерській, статистичній і оперативній звітності; **б)** фінансовий вплив, який здійснюється за допомогою економічних важелів і стимулів (податки, пільги, субсидії, тощо).

Організація процесів, пов'язаних з формуванням та використанням фінансових ресурсів будь-якої бізнесової організації має базуватися на певних **принципах**, серед яких можна виділити, зокрема, наступні : **а) самостійність** в діях, пов'язаних зі здійсненням фінансово-господарчої діяльності; **б) забезпечення самофінансуванням** основну частину операційної діяльності; **в) зацікавленість** у кінцевих результатах діяльності; **г) відповідальність** за результати фінансово-господарчої діяльності; **д) утворення** фінансових резервів; **е) розподіл коштів** на власні й позикові кошти; **є) першочергове виконання зобов'язань** перед бюджетом; **ж) фінансовий контроль** діяльності бізнесу з боку контролюючих органів, тощо.

**Показниками**, що характеризують як **забезпеченість фінансовими ресурсами** бізнесу (тобто наявність цих ресурсів у достатньому обсязі для

здійснення операційної діяльності), так і їх *ефективне використання* є, зокрема, такі:

- **фінансова стабільність** бізнесової організації на ринку — показник, який визначає фінансове становище організації та характеризує ймовірність її *банкрутства* — визнаної вповноваженим державним органом *нездатності* бізнесової організації задовольнити в повному обсязі вимоги усіх її кредиторів по грошових зобов'язаннях та/або виконати обов'язки по сплаті обов'язкових державних платежів.

➔ **Банкрутство** (від італ. *Bancarotta* — зламаный банк) — процес, у якому індивід чи організація, нездатна розрахуватися із кредиторами та по якому, за рішенням суду, його майно та активи мусять бути розподіленими між кредиторами відповідно до встановленої законом черговості виплати боргів кредиторам, таких як податки і заробітна плата працівникам організації-банкрута.

Процес банкрутства може бути ініційований як безпосередньо організацією, яка неспроможна розрахуватися по зобов'язанням (*добровільне банкрутство*), так і будь-ким з кредиторів, з яким боржник не може своєчасно розрахуватися по зобов'язанням (*вимушене банкрутство*). Це є процедура, що застосовується відносно боржника, яка спрямована на : **а)** оцінку його фінансового стану; **б)** вироблення заходів щодо поліпшення фінансового стану боржника; **в)** найбільш рівне й слушне задоволення інтересів усіх кредиторів неспроможного боржника, якщо застосування таких заходів буде визнано недоцільним або неможливим;

- **платоспроможність** бізнесової організації — показник, який характеризує здатність господарюючого суб'єкта до *своєчасного виконання грошових зобов'язань*, обумовлених законом або договором, за рахунок наявних у його розпорядженні грошових ресурсів.

Часто характеризується *коефіцієнтом заборгованості* — одним із показників структури капіталу підприємства, який відображає боргове навантаження на капітал підприємства та розраховується як відношення суми боргів до розміру капіталу бізнесової організації;

- **ліквідність** ( від лат. *liquidus* — рідкий, той, що перетікає) бізнесової організації — показник, який показує здатність активів організації бути швидко реалізованими за ціною, що відповідає ринкової.

Серед основних **напрямків використання фінансових ресурсів** у процесі здійснення діяльності бізнесовою організацією можна зазначити наступні :

- *утворення грошових фондів і резервів*, необхідних для здійснення бізнес діяльності;
- *платежі* в бюджет, банківську систему, внески в позабюджетні фонди;
- *інвестування* в капітальні вкладення на розширення виробництва (бізнес діяльності);
- *інвестування* в цінні папери та інші.

В якості *інструментарію* організації процесів формування та використання фінансових ресурсів, а також підвищення ефективності їх

функціонування є розбудова певного *фінансового механізму*, що діє в бізнесовій організації, який складається з таких взаємозалежних *елементів*, як :

- *фінансові методи* — способи впливу фінансових відносин на здійснення операційної діяльності, які проявляються в процесі утворення й використанні фінансових фондів;
- *фінансові важелі впливу* — певні прийоми та манери приведення в дію фінансових методів;
- *правове забезпечення функціонування фінансового механізму* — комплекс правових документів та законодавчих акти, постанов, наказів, що забезпечують функціонування фінансового механізму;
- *нормативне забезпечення функціонування фінансового механізму* — комплекс нормативно-методичних документів, інструкцій, норм та нормативів, методичних вказівок і роз'яснень, що забезпечують функціонування фінансового механізму;
- *інформаційне забезпечення функціонування фінансового механізму* — певний масив нормативно-правової, економічної, комерційної, фінансової та іншої інформації, що забезпечує функціонування фінансового механізму.

Формування й використання фінансових ресурсів неможливі без системи управління фінансами бізнесової організації, тобто застосування інструментарію фінансового менеджменту.

➔ **Фінансовий менеджмент** — система управління грошовими потоками організації з метою оптимізації ризиків відповідно до критеріїв і уподобаннями керівних суб'єктів в рамках обраної загальної стратегії.

До *основних складових* здійснення процесів з управління фінансами бізнесової організації можна, зокрема, віднести наступні :

- *організація й керування відносинами* у фінансовій сфері з іншими підприємствами, банками, страховими компаніями, бюджетами всіх рівнів, а також фінансовими відносинами усередині підприємства;
- *формування фінансових ресурсів* бізнесової організації та їх оптимізація;
- *розміщення фінансового капіталу* бізнесової організації та керування процесом його функціонування;
- *аналіз грошових потоків* бізнесової організації та керування ними, тощо.

У процесі формування й використання фінансових ресурсів бізнесової організації та у загальному грошовому обігу виникає ряд *відносин* між суб'єктами цих процесів, серед яких можна виділити, зокрема, наступні :

- *утворення власних цільових фондів*, призначених для внутрішнього їх використання — статутного фонду, фондів розвитку й споживання, тощо;
- *участь через фінансові ресурси в інших* бізнесах і їх структурах — внесення пайових внесків, участь у розподілі прибутку від спільної діяльності та інше;
- *співробітництво через фінансові ресурси* між бізнесовою організацією з :  
**а)** найманими робітниками, задіяними в бізнес-процесах; **б)** контрагентами бізнесу (постачальники, покупці); **в)** банківською системою й зі страховими

організаціями; г) вищими управлінськими структурами й державними органами керування, тощо.

➔ **Нематеріальні ресурси** — складова частина потенціалу певної бізнесової організації, яка здатна забезпечувати їй економічну користь протягом відносно тривалого періоду, при цьому відмінною рисою таких ресурсів є недостатня матеріальна основа одержання доходів та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їхнього використання.

Поняття «*нематеріальні ресурси*», як правило, використовується для характеристики сукупності об'єктів, що застосовують результати творчої діяльності та що належать до *інтелектуальної власності* певної бізнесової організації.

➔ **Інтелектуальна власність** — юридичне поняття, що охоплює авторське право й інші права, що відносяться до інтелектуальної діяльності в області виробництва, науки, програмного забезпечення, літератури, мистецтва, тощо.

До об'єктів, що складають нематеріальні ресурси, зокрема, належать :

- **Об'єкти промислової власності**, в тому числі :

✓ *Винахід* — результат творчої діяльності людини в будь-якій галузі технології. Об'єктами винаходу можуть бути продукт і спосіб.

✓ *Корисна модель* — результат творчої діяльності людини, об'єктом якої може бути конструктивне вирішення пристрою або його складових частин.

✓ *Промисловий зразок* — результат творчої діяльності людини в галузі художнього конструювання у вигляді, наприклад, певної форми, малюнка, кольору або їхнього поєднання, що визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб, тощо.

✓ *Знаки для товарів та послуг (товарні знаки)* — оригінальні позначення, за допомогою яких товари та послуги одних осіб відрізняють від однорідних товарів і послуг інших осіб.

✓ *Зазначення походження товару* — словесне чи графічне позначення місця походження товару.

✓ *Фірмове найменування* — стале позначення підприємства або окремої особи, від імені якої здійснюється виробнича чи інша діяльність.

✓ *Недобросовісна конкуренція* — будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

- **Об'єкти, що охороняються авторським правом та суміжними правами**, в тому числі :

✓ *Твори в галузі науки, літератури, мистецтва* — у будь-якій формі (письмовій, усній, образотворчій (ілюстрації, картини), об'ємно-просторовій (скульптури, моделі), або в інших).

✓ *Комп'ютерні програми* — об'єктивні форми подання сукупності даних та команд, призначених для забезпечення функціонування електронних обчислювальних машин.

✓ *Бази даних* — сукупність даних, матеріалів або творів, систематизованих у формі, яку читає машина.

✓ *Топологія інтегральних мікросхем* — зафіксоване на матеріальному носії просторово-геометричне розташування сукупності елементів інтегральної мікросхеми та зв'язків між ними.

• **Нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності**, в тому числі :

✓ *Раціоналізаторські пропозиції* — технічні вирішення, які є новим і корисним для бізнесу, до якого воно подано.

✓ *Комерційна таємниця* — відомості, безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, які не є державними таємницями і розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства.

✓ *«Ноу-хау»* (від англ. *Know how to* — знати як) — не захищені охоронними документами та не оприлюднені знання чи досвід технічного, виробничого, управлінського, комерційного, фінансового чи іншого характеру, що можуть бути використані в наукових дослідженнях та розробках. На відміну від секретів виробництва, що захищені комерційною таємницею, "ноу-хау" не патентується, оскільки в значній своїй частині складається з певних прийомів, навичок, тощо, а його здійснюється, насамперед, за допомогою укладання ліцензійних договорів.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність понять «засоби виробництва» «основні виробничі фонди», показники їх використання та види грошової оцінки, амортизаційні відрахування.
2. Сутність понять «оборотні виробничі фонди», «обігові кошти», «фонди обігу» бізнес структури, їх основні елементи, методи нормування обігових коштів та основні нормативи, показники оцінки ефективності їх використання.
3. Сутність понять «капітал бізнесової структури», «активи бізнесової структури», «майно бізнесової структури», «баланс активів і пасивів бізнесу», їх характеристика й показники.
4. Сутність поняття «фінансові ресурси бізнесової структури», характеристика, джерела формування, принципи, показники та напрями використання.
5. Сутність понять «фінансовий механізм» та «фінансовий менеджмент», характеристика складових процесу управління фінансами бізнесової структури.
6. Сутність понять «нематеріальні ресурси» та «інтелектуальна власність», їх об'єкти.

## **Тема 5.2 Витрати та видатки бізнесу, що забезпечують йому здійснення операційної діяльності**

¶ **Зміст** — Сутність поняття «виробнича потужність» її види та показники. Сутність поняття «витрати бізнесу», їх розподіл на постійні та змінні витрати, періоди функціонування бізнесу, середні та граничні витрати бізнесу. Сутність поняття «собівартість», напрями використання та види цього показника, класифікація витрат по їх відношенню до процесу виробництва та способах віднесення на собівартість. Класифікація витрат по ступеню їх однорідності та часу виникнення, по місцях виникнення витрат, «центрах відповідальності» та за можливістю здійснення контролю витрат, по носіях витрат та за доцільністю їх витрачання. Сутність поняття «економічні елементи» та характеристика угруповання витрат по економічних елементах, характеристика кошторису витрат та напрями його застосування. Сутність понять «калькуляція» та «калькуляційна стаття», методи калькуляції та облікова політика бізнесу, угруповання витрат по калькуляційних статтях видатків. Сутність понять «виробнича собівартість»

та «повна собівартість», плани собівартості, резервів зниження витрат (собівартості) та їх напрями.

**✍ Ключові терміни і поняття** — *Виробнича потужність, Витрати бізнесу, Постійні та Змінні витрати, Середні та Граничні витрати, Собівартість, Основні та Накладні витрати, Прямі та Непрямі витрати, Елементні (однорідні) та Комплексні видатки, Поточні та Майбутні витрати, Витрати майбутніх періодів, Центри відповідальності по витратах, Контрольовані та Неконтрольовані витрати, Ефективні та Неєфективні витрати, Економічні елементи, Матеріальні витрати, Витрати на оплату праці, Відрахування на соціальні потреби, Амортизаційні відрахування, Інші операційні витрати, Кошторис витрат, Калькуляція, Калькуляційна стаття, Методи калькуляції, Облікова політика бізнесу, Видатки на підготовку й освоєння бізнес-процесів, Видатки на утримання й експлуатацію засобів виробництва, Цехові (загальновиробничі) видатки, Загальнозаводські (загальногосподарські) видатки, Інші виробничі видатки, Втрати від браку, Поза виробничі (комерційні) видатки, Виробнича та Повна собівартість, Плани собівартості, Резерви та умови зниження витрат*

## 📖 Основні теоретичні положення

Забезпечивши бізнесову організацію усіма необхідними засобами та ресурсами для здійснення операційної діяльності необхідно визначитися з *виробничою потужністю* як бізнесової організації в цілому, так і її структурних підрозділів, зокрема.

➔ **Виробнича потужність** бізнесової організації — являє собою її здатність до максимально можливого випуску продукції (надання послуг) по заданій номенклатурі й асортиментам в одиницю часу (як правило, за рік) за умови найбільш повного використання наявних активів та ресурсів, застосування прогресивної технології, раціональної організації виробництва й управління.

Розрізняють, зокрема, наступні **види виробничою потужності** бізнесової організації :

- *вхідна виробнича потужність* — виробнича потужність бізнесової організації, що склалася на початок звітного періоду (як правило, року);

- *вихідна виробнича потужність* (або має назву *балансова потужність*) — виробнича потужність бізнесової організації, що склалася на кінець звітного періоду (як правило, року). Балансова потужність визначається як вхідна виробнича потужність *збільшена* на потужності, що були введені протягом звітного періоду (як правило, року) і *зменшена* на потужності основних фондів, які протягом цього періоду вибули;

- *середньорічна виробнича потужність* — вихідна виробнича потужність бізнесової організації, яка скорегована на відносний час роботи основних фондів, що були введені та вибули відповідно. Відносний час роботи основних фондів, які вводяться визначається шляхом їхнього множення на кількість повних місяців їх функціонування протягом року після їхнього введення в експлуатацію й поділу на 12, а для основних фондів, які вибули, визначається шляхом їхнього множення на кількість повних місяців, що залишилися до кінця року після вибуття основних фондів і поділу на 12.

Для здійснення операційної діяльності визначальним є рівень виробничої



потужності бізнесу, розрахований по виробничій потужності *його провідного структурного підрозділу* — структурного підрозділу, у якому зосереджена найбільша частина основних фондів і де на виготовлення продукції (надання послуг) витрачається найбільша кількість праці. Виробнича потужність провідного структурного підрозділу, в свою чергу, визначається по потужності провідної групи встаткування (на якій, як правило, виконуються самі трудомісткі технологічні операції й це встаткування має максимальна питома вага в загальній кількості наявного встаткування або у вартості основних фондів підрозділу).

Одним з основних **показників** виробничої потужності є *коефіцієнт використання виробничої потужності*, який свідчить про напруженість виробничої програми й *визначається* як відношення *обсягу випуску продукції* (виконаних робіт, наданих послуг) на *вихідну потужність*. При цьому, якщо в чисельнику використовується плановий обсяг виробництва, те й увесь коефіцієнт називається *плановим*, при фактичному обсязі — *фактичним*.

Крім виробничої потужності бізнесової організації, виробничий процес характеризується ще цілою **низкою показників**, зокрема, таких як:

- *ощадливість використання ресурсів* — показники, які в остаточному підсумку характеризують властивості виробу (послуги) з точки зору технічної досконалості за рівнем або ступеню споживаного ресурсу;

- *технологічність здійснення бізнес-процесів* — показники, які характеризують властивості продукції (послуги), що обумовлюють оптимальний розподіл витрат, матеріалів, праці й часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції;

- *стандартизацію й уніфікацію* — показники, що відображають насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними частинами, а також рівень уніфікації з іншими виробами;

- *показники надійності* — показники, які прямо визначають витрати на ремонт і підтримку працездатності результатів бізнес діяльності в процесі їх наступної експлуатації з урахуванням різних умов експлуатації (вологості, механічних навантажень, температури, тиску, тощо);

- *показники транспортабельності* — показники, які характеризують пристосованість продукції до транспортування без її використання або споживання;

- *ергономічні показники* — показники, що характеризують зручність і комфорт споживання (експлуатації) результатів бізнес діяльності на етапах функціонального процесу взаємодії їх з людиною й зовнішнім середовищем;

- *естетичні показники* — показники, які характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання.

- *екологічні показники* — показники, що характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукту (послуги);

- *показники безпеки* — показники, які характеризують особливості виробу



(послуги), що забезпечують безпеку людину, що обслуговує, монтує, транспортує, експлуатує або споживаючого дану продукції;

- *патентно-правові показники* — показники, які характеризують ступінь відновлення технічних рішень, використаних у продукції, їх патентний захист.

Сукупність зазначених показників надає характеристику як тим видам діяльності, які здійснює певна бізнесова організація, так і, відповідно, тим витратам та видаткам, які ця організація здійснює для забезпечення своєї операційної діяльності.

➔ **Витрати бізнесу** — витрачання певного обсягу ресурсів у вигляді матеріальних цінностей, коштів, тощо, яке відбувається в процесі здійснення бізнесом свідомої діяльності протягом певного періоду часу.

В залежності від *структури* витрат та видатків, що здійснюються бізнесовою організацією, розрізняють, зокрема, такі бізнес-процеси, що становлять основу її операційної діяльності, як :

- *трудоємні бізнес-процеси* — характеристика діяльності, яка передбачає що у витратах для її здійснення найбільшу питому вагу займають витрати на оплату праці найманих працівників;

- *фондоємні бізнес-процеси* — характеристика діяльності, яка передбачає що у витратах для її здійснення найбільшу питому вагу (від 35 до 60%) у займають амортизаційні відрахування;

- *матеріалоємні бізнес-процеси* — характеристика діяльності, яка передбачає що у витратах для її здійснення найбільшу питому вагу займають витрати на матеріали, тощо.

Загальна величина витрат бізнесу багато в чому залежить від *обсягу результатів*, отриманих ним завдяки понесеним витратам та зусиллям. При цьому, окрім витрат існують також певні *видатки*, що несе бізнес *незалежно від обсягу* результатів його діяльності. Це спонукало до **розподілу загальних витрат** бізнесу на такі їх складові, як :

- **постійні витрати** бізнесової організації (англ. *Fixed Cost* — Фіксована вартість, позначається як **FC**) — видатки бізнесу, які *не залежать від обсягів* операційної діяльності та отриманих результатів, при цьому вони визначаються тим, що їх *вартість повинна бути сплачена* навіть у випадку зупинки функціонування бізнесу. До таких витрат відносяться, зокрема, такі як : **а)** рентні платежі; **б)** страхові внески; **в)** адміністративні видатки; **г)** оплата за охорону, тощо;

- **змінні витрати** бізнесової організації (англ. *Variable Cost* — Змінна вартість, позначається як **VC**) — видатки бізнесу, які, на відміну від постійних видатків, *безпосередньо залежать* від кількісних показників діяльності бізнесу та складаються з таких витрат, як, наприклад, витрати на : **а)** сировину й матеріали; **б)** придбання енергоресурсів; **в)** заробітну плату працівників; **г)** транспортні витрати, тощо.

Таким чином, **загальні (валові) витрати** бізнесової організації (англ. *Total Cost* — Загальна вартість, позначається як **TC**) являють собою *суму постійних і змінних витрат*.

$$TC = FC + VC \quad (5.2.1)$$

Під час проведення **аналізу** витрат бізнесу необхідно також враховувати *фактор часу*, тобто необхідно розрізнити *періоди функціонування бізнесу*, а саме, зокрема такі періоди як :

- *найкоротший період функціонування бізнесу* — часовий проміжок, протягом якого організація *не може змінити жодного* з наявних у неї видів ресурсів. Вважається, що протягом всього цього періоду усі фактори впливу на діяльність бізнесу є постійними;

- *короткостроковий період функціонування бізнесу* — часовий проміжок, протягом якого організація *не може змінити обсяг окремих* (принаймні, хоча б одного) з наявних у неї видів ресурсів. Як зазвичай, в якості такого «фіксованого ресурсу» розглядаються виробничі потужності бізнесу. При цьому бізнесова організація *може змінити інтенсивність використання* фіксованого ресурсу за рахунок *варіювання* використовуваних обсягів інших, змінних ресурсів. Таким чином, у короткостроковому періоді одна частина ресурсів є змінної, інша — постійною й, відповідно, одна частина витрат утворює постійні витрати, інша — змінні;

- *довгостроковий період функціонування бізнесу* — часовий проміжок, протягом якого бізнес *може змінити обсяги* (кількість) *усіх* використовуваних ресурсів, включаючи й виробничі потужності. При цьому всі ресурси є змінними, тобто постійних витрат немає.

Для керування виробництвом важливо знати величину витрат в *розрахунку на одиницю* продукції, що випускається (послуги, що надається), що вимагає проведення розрахунків по **середнім витратам** — частка від розподілу *величини витрат* бізнесу на *кількість одиниць продукції* (позначається як  $Q$ ), що вироблені бізнесовою організацією за відповідний період часу. Таким чином, розміри середніх витрат бізнесу на одиницю продукції (послуги) визначаються за наступними формулами :

- *середні постійні витрати* (позначається як  $AFC$ )

$$AFC = FC \div Q; \quad (5.2.2)$$

- *середні змінні витрати* (позначається як  $AVC$ )

$$AVC = VC \div Q; \quad (5.2.3)$$

- *середні загальні витрати* (позначається як  $ATC$ )

$$ATC = TC \div Q; \text{ або } ATC = AFC + AVC \quad (5.2.4 - 5.2.5)$$

Враховуючи на те, що метою функціонування будь-якого бізнесу у формі підприємництва є *отримання прибутку та його максимізація*, а одним зі найбільш вірогідних способів досягнення цього є, поряд з максимізацією обсягів результату бізнес діяльності, *зниження витрат*, тому у процесі реалізації будь-яких бізнес процесів, виникає необхідність використання категорії *граничних витрат*.

➔ **Граничні витрати** (англ. *Marginal cost* — Гранична вартість, позначається як  $MC$ ) — максимально припустимі витрати для забезпечення операційної діяльності *по кожній додатковій одиниці* отри манного результату від цієї діяльності, щодо фактичного або розрахункового обсягу цього

результату.

Граничні витрати визначаються у вигляді результату від поділу приросту (збільшення) валових (загальних) витрат (позначається як  $\Delta TC$ ) до приросту (збільшення) обсягу результатів бізнес діяльності (позначається як  $\Delta Q$ ).

$$MC = \Delta TC : \Delta Q \quad (5.2.6)$$

Усі поточні витрати бізнесу, що спрямовані на досягнення бажаних результатів бізнес діяльності (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг) і їх реалізацію відображаються в собівартості цих результатів.

➔ **Собівартість** (фр. *Prix de revient*) — виражені в грошовій формі поточні витрати на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг).

**Показник собівартості**, враховуючи на те, що до нього включаються усі витрати як матеріалізованої так і живої праці, **є дуже важливим** кількісним показником, який : **а)** надає *якісну характеристику всієї операційної діяльності* бізнесу; **б)** може бути використаний як *інструмент оцінки техніко-економічного рівня* бізнес процесів, праці найманих працівників та якості керування бізнесом; **в)** *комплексно характеризує* як ступінь використання усіх задіяних ним ресурсів, так і рівень техніки, технології та організації виробництва; **г)** використовується як вихідна база для *формування цін*, виявляючи безпосередній вплив на величину прибутку та рівень рентабельності бізнесу; **д)** використовується при *розробці фінансового плану* бізнесової організації для визначення потреби в обігових коштах; **е)** необхідний *при складанні балансу* прибутків і видатків; **є)** використовується при визначенні *показників фінансової діяльності* бізнесової організації та її структурних підрозділів, тощо.

Собівартість виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) може розглядатися з декількох сторін, а саме, зокрема, у **вигляді** :

- **розрахункової (проектної) собівартості** — показник, який використовується в техніко-економічних обґрунтуваннях проектів, при оцінці ефективності заходів щодо реконструкції й технічному переозброєнню підприємств, на початковому етапі формування цін, тощо;

- **планової собівартості** — максимально припустимого розміру витрати, які при даному рівні техніки й організації виробництва є для бізнесу необхідними (бажаними, оптимальними);

- **фактичної собівартості** — розміру фактичних витрати, які понесені бізнесовою організацією за звітний період і відображають ступінь виконання планованих орієнтирів по витратах на здійснення бізнес діяльності. Фактичні витрати, як правило, відхиляються від планових, при цьому економія буде створюватися у випадку поліпшення використання основних фондів, трудових і матеріальних ресурсів.

Виходячи з економічного змісту, усі витрати, що понесені бізнесовою організацією для здійснення операційної діяльності **класифікуються** по декількох **признаках**, а саме :

- **по економічних елементах витрат** — класифікація витрат, яка передбачає їх угруповання *по елементам економічно однорідних витрат*, що

формують собівартість. Угрупування витрат по економічних елементах показує, скільки зроблено тих чи інших видів витрат (матеріальних, грошових) у цілому по підприємству за певний період часу без розподілу їх на окремі види продукції та інші загальновиробничі потреби, при цьому не має значення, де вони виникли і на виробництво якого конкретного виробу використані;

- **по калькуляційних статтях видатків** — класифікація витрат, що передбачає угруповання витрат по *калькуляційних статтях*;

- **по відношенню витрат до процесу виробництва** — класифікація витрат на : **а) основні витрати** — витрати, які безпосередньо пов'язані з технологічними процесами виробництва, мають строго цільове призначення й відносяться до виробництва конкретних видів продукції (сировина, основні й допоміжні матеріали, паливо, енергія, заробітна плата виробничим робітником, тощо); **б) накладні витрати** — витрати, що беруть участь у загальних витратах по управлінню й обслуговуванню виробництва (цехові, загальнозаводські, поза виробничі (комерційні) видатки, тощо), які пов'язані із виробництвом не одного, а *декількох видів* виробів (робіт, послуг) і розподіляються між цими видами *побічно (опосередковано)*, тобто пропорційна тому або іншому умовному вимірнику, найчастіше пропорційна заробітній платі основних виробничих робітників (це цехові, загальнозаводські й внутрівиробничі видатки);

- **по способах віднесення витрат на собівартість** — класифікація витрат залежно від способу віднесення витрат на собівартість продукції (робіт, послуг) передбачає їх поділ на : **а) прямі витрати** — витрати, що пов'язані з виробництвом окремих видів продукції або виконанням конкретних робіт і можуть бути віднесені на їх собівартість безпосередньо, *без їх розподілу*, за даними первинних документів. У більшості галузей промисловості такими витратами є, наприклад, витрата сировини, основних матеріалів, покупних виробів і напівфабрикатів, основної заробітної плати робітників, зайнятих у виробництві, тощо; **б) непрямі витрати** — витрати, які пов'язані з виробництвом декількох видів продукції (робіт, послуг) і тому мають бути відповідним чином *розподілені* за допомогою спеціальних методів (загальновиробничі витрати);

- **по ступеню однорідності (за єдністю складу витрат)** — класифікація витрат на : **а) елементні (одно елементні, однорідні) видатки** — витрати, які є однорідними за економічним змістом, тобто складаються з одного елемента, витрати, які не можна розчленувати на складові частини (наприклад, витрати на сировину, основні матеріали, амортизаційні відрахування); **б) комплексні видатки** — витрати, які складаються з декількох різних за економічним змістом елементів (приміром, видатки на утримання й експлуатацію встаткування, загальновиробничі й загальногосподарські);

- **по часу виникнення витрат** — класифікація витрат залежно від часу виникнення і віднесення на собівартість продукції (робіт, послуг) поділяє усі витрати на : **а) поточні витрати** — витрати на виробництво поточного звітного періоду, що мають бути включені до собівартості продукції (робіт, послуг),



виготовленої протягом цього звітного періоду; **б) витрати майбутніх періодів** — витрати, які понесені в поточному звітному періоді, але підлягають включенню до складу собівартості продукції (робіт, послуг), що буде випускатися в наступних звітних періодах (наприклад, витрат майбутніх періодів можна назвати авансові платежі з орендної плати, з передплати періодичних видань тощо: **в) майбутні витрати** — своєрідне «дзеркальне відображення» витрат майбутніх періодів, до яких відносять витрати, які в поточному звітному періоді ще не зроблені, але для правильного формування фактичної собівартості продукції (робіт, послуг) підлягають включенню до витрат виробництва за поточний звітний період у плановому розмірі (наприклад забезпечення на оплату чергових відпусток трудящих);

- **по місцях виникнення витрат** — класифікація витрат, яка дозволяє організувати внутрішній госпрозрахунок і визначити виробничу собівартість продукції за рахунок того, що витрати групуються та враховуються по місцям (виробництвам, цехах, ділянках, відділам і іншим структурним підрозділам) де вони виникають; що дозволяє сформуванню «центри відповідальності» за використання ресурсів;

- **по «центрах відповідальності»** — класифікація витрат, яка забезпечує організацію обліку видатків з «прив'язкою» його до організаційної структури бізнесової організації з метою забезпечення оптимізації видатків;

- **за можливістю здійснення контролю витрат** — класифікація витрат за якою усі витрати поділяють на : **а) контрольовані витрати** — витрати, витрачання яких може контролюватися працівниками підприємства; **б) неконтрольовані витрати** — витрати, що не піддаються контролю;

- **за доцільністю витрачання витрат** — класифікація витрат на : **а) ефективні витрати** — витрати, які є продуктивними, передбаченими технологією та організацією виробництва; **б) неефективні витрати** — витрати непродуктивного характеру, у результаті яких не будуть отримані доходи, оскільки не буде вироблено продукт (надані послуги);

- **по носіях витрат** — класифікація витрат видам продукції, роботам та послугам, що є завершальним етапом визначення собівартості результатів діяльності бізнесової організації.

Групування витрат за **економічними елементами** є базою для планування оборотних коштів підприємства, оскільки дозволяє проаналізувати, що витрачено за поточний звітний період.

➔ **Економічним елементом** слід вважати первинний однорідний вид витрат на виробництво, який на рівні підприємства неможливо розкласти на складові частини.

Угрупування витрат **по економічних елементах** передбачає структурування усіх витрат по наступних **5 складових** :

- **матеріальні витрати** — витрати бізнесу на наступні економічні елементи :

✓ *сировина й матеріали* (основні та допоміжні), що використовуються при виготовленні продукції, для технологічних цілей і сприяння у виробничому процесі, крім поворотних відходів, вартість яких віднімається;

✓ *купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби*, що підлягають монтажу або додатковій обробці;

✓ *товари, які використані для виробничо-господарських потреб*, тобто без продажу іншим особам;

✓ *тара і тарні матеріали*, використані при виробництві продукції, якщо це передбачено технологічним процесом і здійснюється в цеху (на дільниці) до здавання готової продукції на склад;

✓ *паливо та енергія*, придбані у сторонніх організацій для технологічних цілей, опалення виробничих приміщень, транспортних робіт, пов'язаних з обслуговуванням виробництва власним транспортом, тощо;

✓ *будівельні матеріали*, витрачені на технологічні цілі, утримання та ремонт необоротних активів;

✓ *запасні частини*, використані для ремонту основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, малоцінних та швидкозношуваних предметів (далі — МШП);

✓ *МШП*, використані у виробничій діяльності підприємства, зокрема інструмент, господарський інвентар, спеціальне оснащення, спецодяг тощо;

✓ *роботи та послуги* виробничого характеру, виконані для підприємства сторонніми організаціями, в тому числі : **а)** здійснення окремих операцій з виробництва продукції; **б)** обробка сировини та матеріалів; **в)** проведення випробувань з метою визначення якості сировини і матеріалів, що використовуються у виробництві, на відповідність установленим стандартам і технічним умовам; **г)** транспортні послуги сторонніх організацій на перевезення вантажу територією підприємства, які є складовою технологічного процесу виробництва, тощо;

✓ *втрати внаслідок нестачі матеріальних цінностей у межах установлених норм природного збуту*;

• ***витрати на оплату праці*** — видатки бізнесу на компенсацію використання робочої сили та заходи щодо стимулювання працівників на досягнення визначених цілей та вирішення встановлених завдань, а саме :

✓ *витрати на виплату основної та додаткової заробітної плати* персоналу відповідно до системи оплати праці, прийнятої на підприємстві, включаючи будь-які види грошових та матеріальних доплат;

✓ *гарантійні та компенсаційні виплати*, пов'язані з індексацією заробітної плати, із затримкою виплати заробітної плати тощо, у порядку та розмірах, передбачених законодавством;

✓ *виплати за невідпрацьований час*, передбачені законодавством (витрати на оплату відпусток або щомісячних відрахувань на створення забезпечення майбутніх оплат відпусток тощо);

✓ *інші витрати на оплату праці*, що визнаються елементами витрат на оплату праці (серед них — оплата простоїв не з вини працівників);

- **відрахування на соціальні потреби** — видатки бізнесу у вигляді передбачених чинним законодавством нарахувань на кошти, що спрямовані на оплату праці, в тому числі ;

- ✓ відрахування сум *єдиного соціального внесу* у розмірах та порядку, встановлених чинним законодавством;

- ✓ відрахування на *індивідуальне страхування робітників*, зайнятих виробництвом, та апарату управління цехами;

- ✓ відрахування на *інші соціальні заходи* у розмірах та порядку, встановлених чинним законодавством;

- **амортизаційні відрахування** — витрати бізнесу на відтворення зношених основних фондів (на реновацію) для придбання нових основних фондів за певний період, а також для їх часткового відшкодування (на капітальний ремонт і модернізацію), що включають амортизацію : **а)** основних засобів виробництва; **б)** інших необоротних матеріальних активів; **в)** нематеріальних активів;

- **інші операційні витрати** — витрати бізнесу, що не ввійшли до складу раніше зазначених елементів, зокрема, таких як :

- ✓ витрати, пов'язані з *управлінням виробництвом*, в тому числі : **а)** на відрядження працівників виробництва та апарату управління цехами; **б)** на участь у семінарах, пов'язаних з виробництвом продукції (робіт, послуг); **в)** на придбання літератури для інформаційного забезпечення виробничого процесу; **г)** з послуг зв'язку (поштові, телеграфні, телефонні, Інтернет тощо), пов'язаних з виробництвом продукції (робіт, послуг) та обслуговуванням виробничого процесу; **д)** на придбання ліцензій та інших спеціальних дозволів, пов'язаних з виробництвом продукції (робіт, послуг); **е)** оплата за використання та обслуговування технічних засобів управління, пов'язаних з виробничим процесом (обчислювальної техніки, засобів сигналізації, пожежної та сторожової охорони); **є)** на охорону праці та техніку безпеки;

- ✓ витрати на *перевезення працівників* виробництва до місця роботи та назад;

- ✓ витрати зі *страхування ризиків*, пов'язаних з виробничим процесом;

- ✓ *податки, збори та інші обов'язкові платежі*, що включаються до виробничої собівартості продукції (робіт, послуг);

- ✓ витрати, пов'язані з *утриманням та експлуатацією фондів природоохоронного призначення*;

- ✓ витрати на *оплату робіт і послуг сторонніх підприємств* та організацій;

- ✓ витрати, пов'язані з *випробуваннями, контролем за відповідністю якості виробів, деталей, вузлів* установленим стандартам або технічним умовам;

- ✓ сума сплачених орендарем *платежів за користування наданими в оперативний лізинг (оренду)* необоротними активами;

- ✓ *інші витрати*, пов'язані з операційною діяльністю.

Угрупування витрат бізнесу по економічних елементах є *підґрунтям* для розробки **кошторису витрат**, який являє собою витрати бізнесової організації, пов'язані з її основною діяльністю, за певний період незалежно від того, відносяться ці витрати на собівартість продукції (робіт, послуг) у цьому періоді

чи ні.

➤ **Кошторис витрат** — це зведений план усіх витрат бізнесу на здійснення його операційної діяльності протягом визначеного (планового) періоду часу.

У *зведений кошторис витрат* включають усі витрати структурних підрозділів основного виробництва, підрозділів виробничої інфраструктури та витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу.

Однак класифікація витрат бізнесу по економічних елементах *не дозволяє* здійснити контроль та аналіз витрат за *цільовим призначенням* у процесі виробництва, а також *обчислити собівартість окремих видів продукції* та установити *обсяг витрат конкретних структурних підрозділів* бізнесової організації.

У зв'язку з цим виникає необхідність групувати витрати на виробництво ще й *за статтями калькуляції*, за якими розраховується та обчислюється собівартості готових виробів (робіт, послуг), напівфабрикатів, окремих технологічних вузлів і деталей, а також обчислюють витрати за місцями їх виникнення (цехами, дільницями тощо).

➤ **Калькуляція** (від лат. *Calculatio* — обчислення) — розрахунково-вартісна методика бухгалтерського обліку, за допомогою якої обраховується собівартість одиниці виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), а також заготовельної собівартості придбаних матеріальних цінностей та засобів виробництва за калькуляційними статтями.

➤ **Калькуляційна стаття** — певний вид витрат, що становлять собівартість як окремих видів, так і всієї продукції в цілому.

Калькуляції складають *на окремі види продукції* (робіт, послуг) як основного, так і допоміжного виробництв та обслуговування як *на певні періоди часу* (щомісячно, за квартал, рік), так і *за цільовим призначенням*, використовуючи при цьому, зокрема, такі *методи калькуляції* як : **а)** метод розподілу (поділу) сукупних витрат по калькульованих об'єктах, заснований на групуванні витрат по процесах (періодах, стадіях, фазах) виробництва (*по процесна калькуляція*); **б)** *нормативний* метод; **в)** метод послідовного підсумовування прямих витрат і витрат, що розподіляються, по видах продукції (*позамовна калькуляція*).

Кожна бізнесова організація *самостійно* в наказі *про облікову політику* встановлює *перелік і склад статей калькулювання* виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) з урахуванням своєї галузевої приналежності, продукції, що випускається, технологічного процесу та методу планування витрат на підприємстві, тощо. При цьому до **основних статей калькуляції**, як правило, належать, зокрема, наступні :

- **матеріальні витрати** — видатки бізнесу на: **а)** *сировину* та *матеріали* (основні й допоміжні); **б)** *паливо* та *енергію* на технологічні потреби; **в)** *покупні вироби*, які використовуються у виробництві; **г)** *напівфабрикати* та *послуги виробничого характеру* сторонніх організацій.

З суми матеріальних витрат бізнесу *виключаються зворотні відходи* —



залишки матеріальних ресурсів, що утворювалися в процесі виробництва продукції, що втратили повністю або частково споживчі якості вихідного ресурсу;

- **витрати на оплату праці виробничих робітників** — витрати бізнесу, які у своєму складі передбачають видатки, призначені на : **а) основну зарплату** — включаються виплати за фактично виконану роботу, виходячи з відрядних розцінок, тарифних ставок, посадових окладів, а також вартість продукції видаваної в порядку натуральної оплати працівникам; **б) додаткову зарплату** — включає виплати стимулюючого (премії) та компенсаційного характеру (пов'язані з режимом роботи, умовами праці), а також вартість, видаваного безкоштовно форменого одягу, оплата відпусток, одноразові винагороди за вислугу років, тощо;

- **відрахування на соціальні потреби** — обов'язкові витрати бізнесу у вигляді відрахувань, по встановленим чинним законодавством напрямом та розмірам;

- **видатки на підготовку й освоєння бізнес-процесів;**

- **видатки на утримання й експлуатацію засобів виробництва;**

- **цехові (загальновиробничі) видатки** — включають витрати бізнесу на заробітну плату апарата управління й обслуговуючого персоналу цеху, видатки на утримання й поточний ремонт цеху, охорону праці, тощо;

- **загальнозаводські (загальногосподарські) видатки** — включають витрати бізнесу на управління організацією в цілому, поштово-телеграфні видатки, ремонт будинку заводууправління, тощо;

- **інші виробничі видатки;**

- **втрати від браку**

Зазначені витрати бізнесу, що віднесені до наведених калькуляційних статей, формують *виробничу собівартість*.

➔ **Виробнича собівартість** продукції (робіт, послуг) — виражені у грошовій формі прямі поточні витрати основної операційної діяльності на виробництво продукції (робіт, послуг) та розподілені змінні і постійні загальновиробничі витрати операційної діяльності бізнесової організації.

➔ **Повна собівартість** продукції (робіт, послуг) — складається з витрат на здійснення операційної діяльності бізнесової організації (*виробничої собівартості*), до якої додаються витрати бізнесу на реалізацію результатів його діяльності (*поза виробничі (комерційні) видатки*).

До калькуляційної статті «*поза виробничі (комерційні) видатки*» включаються видатки бізнесу на реалізацію результатів його діяльності — на рекламу, тару, упакування, на участь у виставках і ярмарках, доставку продукції до місця відправлення постачальником, тобто, це все видатки, зв'язані зі збутом продукції, тощо.

**Плани собівартості** повинні виходити із прогресивних норм витрат праці, використання встаткування, видатку сировини, матеріалів, палива й енергії з урахуванням передового досвіду інших підприємств. Тільки при

науково організованому нормуванні витрат можна виявити й використовувати резерви подальшого зниження собівартості продукції.

Планова собівартість визначається шляхом техніко-економічних розрахунків величини витрат на виробництво й реалізацію всієї номенклатури результатів бізнес діяльності в цілому й кожної номенклатурної позиції зокрема. План собівартості продукції включає **наступні розділи**:

- Кошторис витрат на виробництво продукції (*складається по економічних елементах*).

- Розрахунки собівартості як по всієї номенклатурі товарної й реалізованої продукції, так і по окремим бізнес - процесам (*складається по статтям калькуляції*).

- Розрахунки зниження собівартості товарної продукції (робіт, послуг) по техніко-економічних факторах по таких **показниках** як :

- ✓ *по порівнянній товарній продукції* — цей показник застосовується для аналізу зміни собівартості в часі при порівнянному обсязі й структурі товарної продукції на тих підприємствах, які мають стійкий за часом асортименти виробів. Під порівнянною продукцією розуміють таку продукцію, яка проводилася серійно або масово в попередньому році. До неї відноситься й частково модернізована продукція, якщо ці зміни не привели до введення нових моделей, стандартів і технічних умов;

- ✓ *по витратах на 1 грн. товарної продукції* — показник, який використовується якщо в загальному обсязі випуску питома вага порівнянної з попереднім роком продукції невеликий. Витрати на грн. товарної (реалізованої) продукції - найбільш відомий на практиці як *узагальнюючий показник*, який відображає собівартість одиниці продукції у вартісному вираженні знеособленою, без розмежування її по конкретних видах. Він широко використовується при аналізі зниження собівартості й дозволяє, зокрема, характеризувати рівень і динаміку витрат на виробництво продукції в цілому по промисловості.

Виявлення й використання наявних **резервів зниження витрат** для здійснення бізнес процесів і збільшення внутрішньогосподарських накопичень є одним з основних цільових напрямків стратегічного планування розвитку бізнесу. Зниження витрат бізнес діяльності здійснюється як *у результаті заощадження минулого, так і живої праці*.

Серед основних **напрямів зниження собівартості** можна зазначити, зокрема, такі шляхи як :

- Безперервне використання в операційній діяльності *досягнень науково-технічного прогресу* — впровадження нової техніки, комплексна механізація й автоматизація виробничих процесів, удосконалювання технології, впровадження прогресивних видів матеріалів і інші.

- Серйозним резервом зниження собівартості продукції є *розширення спеціалізації й кооперування* виробничої діяльності — на спеціалізованих підприємствах з масово-потоківим виробництвом собівартість продукції значно нижче, чим на підприємствах, що виробляють цю же продукцію в

невеликих кількостях. Розвиток спеціалізації вимагає встановлення й найбільш раціональних кооперованих зв'язків між підприємствами.

- Зниження собівартості продукції забезпечується також за рахунок *підвищення продуктивності праці* — з ростом продуктивності праці скорочуються витрати праці розраховуючи на одиницю продукції, а отже, зменшується й питома вага заробітної плати в структурі собівартості.

- *Збільшення обсягів випуску продукції* (робіт, послуг) — прибуток бізнесових організацій та їх структурних підрозділів збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але й внаслідок збільшення обсягів виробленої продукції (наданих послуг), бо чим більше обсяг виробництва, тим, за інших рівних умов, більше сума одержуваного прибутку.

- Найважливіше значення в боротьбі за зниження собівартості продукції має *дотримання суворого режиму економії* на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії проявляється насамперед у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, скороченні видатків по обслуговуванню виробництва й керуванню, у ліквідації витрат від браку й інших непродуктивних видатків.

- Бізнес має можливість *впливати* на величину витрат матеріальних ресурсів, починаючи з їхньої заготовки. Сировина й матеріали входять у собівартість *за ціною їх придбання* з урахуванням видатків на перевезення, тому правильний вибір постачальників матеріалів впливає на собівартість продукції. Важливо забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які перебувають на невеликій відстані від підприємства, а також перевозити вантажі найбільш дешевим видом транспорту. При *укладанні договорів на поставку* матеріальних ресурсів необхідно замовляти такі матеріали, які по своїх розмірах і якості точно відповідають плановій специфікації на матеріали, прагнути використовувати більш дешеві матеріали, не знижуючи в той же час якості продукції.

До *умов зниження витрат* на виробництво одиниці продукції (виконання робіт, надання послуг) відноситься також:

- *поліпшення конструкцій виробів* і вдосконалювання технології виробництва, використання прогресивних видів матеріалів, впровадження технічно обґрунтованих норм видатків матеріальних цінностей;

- скорочення *витрат на обслуговування виробництва та управління ним*, які залежить не тільки від обсягу випуску продукції, але й від їхньої абсолютної суми;

- *спрощення й здешевлення витрат на апарат управління*, в економії на управлінських видатках;

- проведення заходів щодо *механізації допоміжних і підсобних робіт*, що приводить до скорочення чисельності робітників, зайнятих на цих роботах, а, отже, і до економії цехових і загальнозаводських видатків;

- *ощадлива витрата допоміжних матеріалів*, використовуваних при експлуатації встаткування й на інші господарські потреби;

- скорочення втрат від браку й інших непродуктивних видатків. Вивчення причин браку, виявлення його винуватця дають можливість здійснити заходу щодо ліквідації втрат від браку, скороченню й найбільш раціональному використанню відходів виробництва, тощо.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «виробнича потужність» її види та показники.
2. Сутність поняття «витрати бізнесу», їх розподіл на постійні та змінні витрати, періоди функціонування бізнесу, середні та граничні витрати бізнесу.
3. Сутність поняття «собівартість», напрями використання та види цього показника, класифікація витрат по їх відношенню до процесу виробництва та способах віднесення на собівартість.
4. Класифікація витрат по ступеню їх однорідності та часу виникнення, по місцях виникнення витрат, «центрах відповідальності» та за можливістю здійснення контролю витрат, по носіях витрат та за доцільністю їх витрачання.
5. Сутність поняття «економічні елементи» та характеристика угруповання витрат по економічних елементах, характеристика кошторису витрат та напрями його застосування
6. Сутність понять «калькуляція» та «калькуляційна стаття», методи калькуляції та облікова політика бізнесу, угруповання витрат по калькуляційних статтях видатків.
7. Сутність понять «виробнича собівартість» та «повна собівартість», плани собівартості, резервів зниження витрат (собівартості) та їх напрями.

## **Тема 5.3 Економічні показники результатів здійснення операційної діяльності бізнесовою організацією**

♣ **Зміст** — Сутність поняття «результат діяльності», принципи його визначення та основні складові (підсистеми) єдиного механізму системи бізнесу. Сутність поняття «виробнича програма бізнесу», показники результатів діяльності виробничої підсистеми бізнесу. Характеристика показники результатів діяльності комерційної та комунікативної підсистеми бізнесу. Сутність понять «дохід», «прибуток» та «фінансовий результат», показники результатів діяльності фінансово – економічної підсистеми бізнесу. Сутність понять «податки» та «чистий прибуток», їх характеристика, розподіл та використання чистого прибутку. Сутність поняття «рентабельність» та її види і напрями використання.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Результат діяльності, Виробнича підсистема бізнесу, Техніко-технологічна підсистема бізнесу, Комерційна підсистема бізнесу, Комунікативна підсистема бізнесу, Кадрова підсистема бізнесу, Фінансово-економічна підсистема бізнесу, Виробнича програма бізнесу, Готова продукція, Напівфабрикати, Незавершене виробництво, Товарна продукція, Валова продукція, Чиста продукція, Реалізована продукція, Дохід, Прибуток, Фінансовий результат, Балансовий прибуток, Валовий прибуток, Прибуток (збиток) від реалізації товарної продукції, Прибуток (збиток) від іншої реалізації та надання послуг нетоварного характеру, Фінансові результати від позареалізаційних операцій, Пільговий прибуток, Податок, Оподатковуваний прибуток, Чистий прибуток, Фонд накопичення, Фонд споживання, Рентабельність

### **📖 Основні теоретичні положення**

Будь-яка діяльність, а підприємництво бізнесових структур особливо, завжди спрямована на досягнення певної визначеної мети й обов'язково мусить



завершуватися отриманням певного **результату**, можливо навіть і не очікуваного та/або негативного.

➔ **Результат** (від лат. *resultatum* — те, що вискочило) — є етапом діяльності, коли визначено наявність переходу якості в кількість і кількості в якість як кінцевий наслідок певної послідовності виконання цілеспрямованих дій.

Якщо кінцевий результат, отриманий в наслідок здійснення певної діяльності *збігається з визначеною метою*, то можна вважати цю діяльність **раціональною**, якщо ж такий *збіг відсутній*, то діяльність є **нераціональною**. Мета (від лат. *Meta*, що означає стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього) описує бажаний, але можливо, ще не досягнутий результат. Тобто в наслідок здійснення певного виду діяльності можливо отримати *різні результати*, які можуть містити перевагу, незручність, вигоду, збитки, цінність, перемогу, тощо.

Під час **визначення результатів** будь-якої діяльності бізнесової організації необхідно керуватися певними базовими засадами, зокрема дотримуватися певних **принципів**, серед яких можна зазначити наступні :

- **Тісний зв'язок кінцевого результату діяльності з її метою** — підприємництву в цілому й окремим видам бізнес діяльності зокрема, властива наявність певної *множини цілей*, що проявляється, у першу чергу, в альтернативності процесу визначення *генеральної мети (місії)* діяльності, коли з безлічі цілей обирається одна, яка найбільшою мірою відповідає до принципів доцільності та ефективності діяльності. Операційна діяльність бізнесової організації являє собою комплекс різних видів діяльності, що включає виробничу, комерційну, комунікаційну, фінансову й інші види діяльності, для кожної з яких характерні власні цілі, іноді взаємовиключні один одного. При цьому необхідно рішення завдання *пошуку односпрямованих цілей*, у крайньому випадку, *розумного компромісу*, який забезпечує досягнення основної мети бізнесу.

- **Наявність декількох критеріїв оцінки оптимальності досягнутих результатів** — *оптимальністю результатів діяльності* визначається стан системи, при якому забезпечується досягнення максимуму або мінімуму значень певних визначених для оцінювання параметрів. Оптимальність результатів діяльності бізнесу встановлюється на основі *певних критеріїв*, сукупність яких, використовується тоді, коли неможливо застосувати єдині або узагальнені оцінки.

- **Надання переваги цілям, що характеризують стабільність ринкових позицій бізнесу** — забезпечення *результативності діяльності бізнесу* (досягнення бізнесовою організацією в цілому та її структурними підрозділами, зокрема, визначених цілей та розв'язання ними встановлених завдань) оцінюється з урахування стратегічного забезпечення позицій бізнесу на ринку на певний період часу в майбутньому.

- **Тісний зв'язок результатів діяльності бізнесу з показниками життєвого циклу продукції (робіт, послуг), що виготовляються**

(*виконуються, надаються*) — серед показників, що характеризують результати діяльності бізнесу, мають бути такі, що характеризують їх відповідність певним стадіям їх життєвого циклу в тому числі, наприклад, для оцінки результатів діяльності бізнесу на : **а) стадії розробки й впровадження продукту** — використовуються показники, орієнтовані на стратегічні завдання, що охоплюють увесь планований життєвий цикл продукції від формування ідеї до зняття продукції із виробництва; **б) стадії росту** — можлива комбінація декількох показників оцінки, що охоплюють самостійні напрямки діяльності, які формуються на різних споживчих ринках; **в) стадії зрілості** — для оцінки ефективності використовуються показники ринкової стабільності бізнесової організації та комбінація показників (показник прибутку доповнюється показниками, що характеризують позиції організації в конкурентному середовищі, тощо); **г) стадії спаду** — на завершальній стадії життєвого циклу продукції, можуть встановлюватися декілька видів цілей, наприклад, швидке усунення з ринку застарілої продукції та відмова від активних ринкових дій з урахуванням можливості поновлення попиту на продукцію. При цьому результат діяльності може оцінюватися як за допомогою показника прибутку, так і з використанням аналізу по компонентах асортиментного ряду, що визначають сукупний результат діяльності бізнесу.

Характеристикою сукупного результату на наслідків здійснення того чи іншого виду підприємницької діяльності бізнесу виступають певні *узагальнюючі показники*. Однак, діяльність бізнесу, як ми вже відзначали раніше, складається з певного ряду **самостійних видів діяльності** (наприклад, виробничої, комерційної, комунікативної, фінансової, тощо), кожна з яких : **а) впливає** на остаточні кінцеві *сукупні результати* діяльності бізнесу в цілому, значною мірою визначаючи їх; **б) і має** при цьому *власні результати діяльності* й показники їх оцінки.

Кожний з видів діяльності, що здійснює бізнесова організація характеризується **власними результатами**, на базі яких можна обчислити показники, що відображають ефективність функціонування як її *окремих підсистем*, так і ефективність функціонування *всієї системи бізнесу* в цілому.

Хоча показники, що характеризують результати діяльності **окремих підсистем бізнесу** не можуть претендувати на роль *узагальнюючих показників*, тому що стосуються лише окремих елементів єдиного цілого, але вони з успіхом можуть використовуватися в якості *додаткових складових* при оцінці сукупного результату.

Серед **основних підсистем** єдиного механізму системи бізнесу можна зазначити, зокрема, такі підсистеми як ;

- **виробнича підсистема бізнесу** — це складна багаторівнева ієрархічна система, що об'єднає працюючих, знаряддя і предмети праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи бізнесу, *перетворюючи ресурси* (напівфабрикати сировину, матеріали, тощо) *в кінцевий продукт* (послугу), що відповідає суспільному замовленню та зобов'язанням бізнесу;

- **техніко-технологічна підсистема бізнесу** — це сукупність функціонально пов'язаних засобів технологічного обладнання, яке забезпечує виробничий процес, оснащення, матеріалів, заготовок, напівфабрикатів і виробів, а також виконавців що, а також процесів зберігання забезпечують надійне функціонування технологічних процесів, транспортування, формоутворення, обробки, складання, ремонту, контролю, випробувань, енергопостачання, тощо;

- **комерційна підсистема бізнесу** — це сукупність елементів системи бізнесу, які забезпечують діяльність на ринку товарів і послуг зі здійснення операцій купівлі-продажу як стосовно закупівлі на ньому ресурсів, необхідних бізнесовій організації для здійснення операційної діяльності, так і відносно реалізації результатів цієї діяльності;

- **комунікативна підсистема бізнесу** — це сукупність елементів системи бізнесу, які забезпечують функціонування напрямів інформаційних потоків, їх , змістом, каналами та засобами їх передачі та розробкою програм;

- **кадрова підсистема бізнесу** — це сукупність елементів системи бізнесу, які забезпечують здійснення його діяльності за рахунок систематично-організаційних процес формування, відтворювання і ефективного використання робочої сили належної якості в потрібній кількості в необхідний період часу;

- **фінансово-економічна підсистема бізнесу** — це сукупність елементів системи бізнесу, які забезпечують наявність в потрібний час і в потрібному обсязі фінансових ресурсів, вступаючи у взаємовідносини як з елементами внутрішнього, так і зовнішнього середовища за допомогою методів і важелів фінансового механізму.

**Виробнича програма** бізнесу — основа діяльності **виробничої підсистеми**, що визначає завдання з випуску й реалізації *продукції в асортименті* відповідної якості, як у натуральному, так і вартісному вираженні на певний період часу (рік, квартал, місяць). Маркетинговий підхід до формування виробничої програми вимагає її відповідності *номенклатурі продукції* — укрупненому переліку продукції, що випускається бізнесом, та її *асортиментом* — складу продукції по видах, типах, сортах і інших ознаках.

У якості **основних показників**, що відображають результати діяльності **виробничої підсистеми** бізнесу, виступають :

- **готова продукція** — це вироби, які *завершені виробництвом*, відповідають державним стандартам або технічним умовам, прийняті відділом технічного контролю, постачені документами, що засвідчують якість і *призначені для реалізації на сторону*;

- **напівфабрикати** — це напівпродукти, технічна обробка яких закінчена в одному із виробництв (цехів) підприємства, *але вимагає доробки або переробки в суміжному виробництві* (іншому цеху) цього ж підприємства або, які можуть бути передані для подальшої обробки на інші підприємства;

- **незавершене виробництво** — це продукція, що не одержала закінченого виду в межах виробництва, а також продукція, не перевірена службою технічного контролю бізнесу і не здана на склад готової продукції;

**Обсяги виготовленої продукції** (наданих послуг), як найбільш характерні для виробничої підсистеми бізнесу показники, у **вартісному вираженні** представлені наступними показниками :

- **товарна продукція** — це вартість продукції, призначеної для реалізації (готової продукції, напівфабрикатів, робіт і послуг виробничого характеру) на сторону, що визначається наступним чином :

$$C_{тп} = C_{гп} + C_{нф} + C_{дп} + C_{рс} \quad (5.3.1)$$

де  $C_{гп}$  — обсяг готової продукції у вартісному вираженні;

$C_{нф}$  — вартість вироблених напівфабрикатів;

$C_{дп}$  — вартість продукції допоміжних і підсобних виробництв, призначеної для реалізації на сторону;

$C_{рс}$  — вартість робіт промислового характеру, виконаних на сторону;

- **валова продукція** — це вартість усієї виробленої продукції (наданих послуг), незалежно від ступеня її готовності. Вона містить у собі вартість товарної продукції ( $C_{тп}$ ) за **мінусом** вартості залишків незавершеного виробництва на початок планового періоду ( $C_{звп}$ ) та **плюсом** вартості залишків незавершеного виробництва на кінець планового періоду ( $C_{звк}$ ) :

$$C_{вп} = C_{тп} - C_{звп} + C_{звк} \quad (5.3.2)$$

- **чиста продукція** — характеризує знов створену вартість у результаті промислово-виробничої діяльності підприємства за певний період. Вона визначається **вирахуванням** з обсягу валової продукції матеріальних витрат і суми амортизаційних відрахувань ( $C_{ав}$ ) :

$$C_{чп} = C_{вп} - C_{ав} \quad (5.3.3)$$

- **реалізована продукція** — це вартість готової продукції (виконаних робіт, наданих послуг), відвантаженої покупцеві, *оплату за яку повністю зробили та кошти зараховані* на розрахунковий рахунок підприємства. Реалізована продукція дорівнює товарної продукції **плюс** вартість залишків нереалізованої продукції на початок року ( $C_{зрп}$ ) **мінус** вартість залишків нереалізованої продукції на кінець року ( $C_{зрк}$ ) :

$$C_{рп} = C_{тп} + C_{зрп} - C_{зрк} \quad (5.3.4)$$

**Залишки нереалізованої продукції** включаються : **а)** товари, строк оплати яких не настав; **б)** товари, не оплачені в строк; **в)** товари на складі.

Кількісні показники результатів діяльності виробничої підсистеми визначаються також рядом **додаткових показників**, у тому числі показників, що відображають: **а)** *ресурсну віддачу* в процесі бізнес діяльності — матеріалоємність, енергоємність, фондомісткість, трудомісткість і інші; **б)** *продуктивність праці* та ефективність управління людськими ресурсами; **в)** *дієвість виробничих комунікаційних зв'язків* у процесі бізнес діяльності й використання виробничої, маркетингової й іншої інформації; **г)** *ефективність керування виробничим процесом* у бізнесі.



До показників, що відображають результати діяльності **комерційної підсистеми** бізнесу відносяться показники, що характеризують обсяги реалізації продукції й витрат комерційної організації на збут і просування продукції на ринок, а також показники, що характеризують погодженість, взаємозв'язок і взаємодоповнюваність елементів збутової мережі, у тому числі :

- ефективність різних каналів збуту, збутових систем, посередників;
- ефективність керування збутовою мережею;
- показники надійності вибору посередників;
- ефективність використання збутової й маркетингової інформації;
- ступінь відповідності збутової мережі цілям і завданням маркетингу організації й інші.

Показниками, що характеризують результати діяльності **комунікативної підсистеми** бізнесу, є показники *комунікації між виробником і споживачем*, а не вся система ринкових комунікацій, тому що ефективність використання різних комунікативних зв'язків оцінюється в різних підсистемах. У цій підсистемі, у якості *додаткових показників*, можуть бути використані показники :

- ефективності рекламної діяльності;
- стимулювання збуту, роботи виставок і ярмарків;
- вивчення мотивацій по закупівлях і поставкам, а також створення суспільної думки відносно компанії і її продукції;
- іміджу компанії як характеристики результату не тільки в рамках комунікативної підсистеми, але й стосовно до всієї системи бізнесу;
- показників, що відображають інформаційні складові комунікативної підсистеми.

Основними показниками, що характеризують результати функціонування **фінансово-економічної підсистеми** бізнесу, є *дохід, прибуток, фінансові результати діяльності бізнесу в цілому*.

➔ **Дохід** (англ. *Income*) — виторг бізнесової організації у вигляді знаходження грошей або матеріальних цінностей, одержуваних внаслідок будь-якої діяльності (виробничої, комерційної, посередницької, тощо) за певний період часу.

Дохід характеризує загальну суму коштів, що надходять до бізнесової організації за певний період, які, за винятком податків, може бути використані як для їхнього подальшого інвестування в розвиток бізнесу, так і на споживання. До матеріальних витрат відносяться всі елементи кошторису витрат на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) за винятком витрат на оплату праці й заохочення працівників. Дохід іноді є об'єктом оподаткування.

➔ **Прибуток** (англ. *Profit*) — частина виторгу, яка залишається *після відшкодування всіх витрат* на виробництво й збут продукції, сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Як економічна категорія, показник «**прибуток**» розкривається, зокрема, в наступних її **функціях** :

- ✓ характеризує *економічний результат* діяльності бізнесової організації;
- ✓ будучи основним елементом фінансових ресурсів бізнесу, *стимулює його діяльність*;
- ✓ джерело формування бюджетів різних рівнів, тому що є *основою надходжень в у бюджети у вигляді податків*.

➔ **Фінансовий результат** (англ. *Financial result*) — це приріст (чи зменшення) вартості власного капіталу бізнесової організації, що утворюється в процесі його підприємницької діяльності за звітний період.

Основним фінансовим результатом діяльності бізнесової організації є *прибуток*, збільшення якого означає примноження фінансових ресурсів та зростання фінансових результатів.

*Збиток* бізнесової організації означає втрату її фінансових ресурсів, якщо збитки носять регулярний характер, то врешті-решт будуть витрачені всі фінансові ресурси і бізнесова організація збанкрутує.

Щоб охарактеризувати **фінансовий результат діяльності** бізнесової організації, необхідно *зіставити виторг*, отриману від реалізації результатів бізнес діяльності з *витратами*, зробленими для одержання цих результатів.

При цьому **якщо дохід** (виторг) бізнесової організації :

✓ *перевищує витрати*, то фінансовий результат свідчить про одержання *прибутку*;

✓ *дорівнює собівартості*, то вдалося лише відшкодувати витрати, не допустити збитків, але відсутній прибуток як джерело виробничого, науково-технічного й соціального розвитку бізнесу;

✓ *менш ніж витрати*, то бізнес зазнає *збитків*, тобто одержує негативний фінансовий результат.

Для характеристики результатів діяльності бізнесу з **фінансово – економічної** точки зору використовуються **показники прибутку**, зокрема такі :

- **Балансовий прибуток** — це сума прибутків (збитків) бізнес структур від реалізації виготовлених товарів (виконаних робіт, наданих послуг), а також доходів (збитків), не пов'язаних з їхнім виробництвом і реалізацією. Балансовий прибуток є *кінцевим фінансовим результатом діяльності*, тому вона виявляється на підставі бухгалтерського обліку всіх господарських операцій підприємства й оцінки статей балансу. Зважаючи на те, що кінцевий фінансовий результат діяльності бізнес структур відображається в їхньому балансі, який складається за підсумками кожного кварталу й року, використовується термін «*балансовий прибуток*».

- **Валовий прибуток** — фінансовий результат, який отриманий від діяльності бізнесу, здійснюваної *в будь-яких видах*, зафіксованих у його статуті й не заборонених законом.

Валовий прибуток (**ВПр**) розраховується як :

$$ВПр = Рбп - С-ть; \quad ВПр = Птп + Ппр + Ппро \quad (5.3.5 - 5.3.6)$$

де *Рбп* — дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без податку на додану вартість, акцизів ( непрямі податки, що надходять у бюджет), а також суми

націнок (знижок), що надходить торговельним і постачальницько-збутовим організаціям, які беруть участь у збуті продукції;

*С-ть* — витратами на виробництво й реалізацію, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг).

*Птп* — сума прибутку, отриманого від реалізації товарної продукції;

*Пір* — сума іншої реалізації;

*Прро* — фінансового результату від позареалізаційних операцій.

Валовий прибуток є базою для оподаткування.

При відсутності розрахунків валовому прибутку, у якості бази для оподаткування може бути використаний *балансовий прибуток*, який, на відміну від валового прибутку, *не враховує* штрафи й пені, сплачені за винятком аналогічних видів оплати, перерахованих у бюджет.

• ***Прибуток (збиток) від реалізації товарної продукції*** — обчислюється шляхом відрахування із загальної суми доходу від реалізації цієї продукції податку на додану вартість і акцизів, а також витрат на виробництво продукції і її реалізацію, що включаються в собівартість. Це основна частина валового прибутку й основне джерело нагромадження коштів для розвитку бізнесу.

• ***Прибуток (збиток) від іншої реалізації та надання послуг нетоварного характеру*** — фінансовий результат, який відображає реалізацію основних засобів і їх іншого вибуття, а також реалізації іншого майна, що перебуває на балансі, у вигляді продажу на сторону : **а)** різних видів майна, що значиться на балансі підприємства (будинку, спорудження, устаткування, транспортні засоби й інші основні фонди, матеріальні цінності, отримані в процесі зносу й розбирання будинків, споруджень); **б)** окремих об'єктів, товарно-матеріальних цінностей і інших видів майна (сировина, матеріали, паливо, запчастини, нематеріальні активи, валютні цінності, цінні папери й ін.).

• ***Фінансові результати від позареалізаційних операцій*** — прибуток (збиток) по операціях різного характеру, які *не відносяться* до основної діяльності бізнесу й *не пов'язані* з реалізацією продукції, основних засобів, іншого майна, а також з виконанням робіт і наданням послуг.

Ці результати (позареалізаційні прибутки (збитки)) визначаються як різниця між *позареалізаційними доходами* й *позареалізаційними видатками й втратами*, а також включають *сальдо* (різниця) *отриманих і сплачених* штрафів, пені, неустойок і інших видів санкцій (крім санкцій, що сплачуються в бюджет і ряд позабюджетних фондів відповідно до законодавства), а також інші доходи й видатки (збитки, втрати).

До ***позареалізаційних доходів***, зокрема, відносяться:

✓ доходи від довгострокових (на строк більш року) і короткострокових (на строк менш року) *фінансових вкладень* у вигляді витрат по внескові коштів у статутний капітал інших підприємств, придбанню акцій і інших цінних паперів, наданню коштів у борг, придбанню короткострокових казначейських зобов'язань, облігацій і інших цінних паперів;

- ✓ доходи від здачі майна в оренду (якщо здача майна в оренду не є одним з видів основної діяльності);
  - ✓ прибуток *минулих років*, виявлена у звітному році;
  - ✓ доходи від *дооцінки* товарно-матеріальних цінностей;
  - ✓ вступ сум у рахунок *погашення дебіторської заборгованості, списаної в минулі роки* в збиток;
  - ✓ позитивні *курсові різниці* по валютних рахунках і операціям в іноземній валюті;
  - ✓ *відсотки*, отримані по коштах, що значаться на рахунках підприємства.
- До **позареалізаційних видатків та втрат**, зокрема, включаються :
- ✓ *збитки по операціях минулих років*, виявлені у звітному році, від уцінки товарів, списання безнадійної дебіторської заборгованості;
  - ✓ *недостачі* матеріальних цінностей, виявлені при інвентаризації;
  - ✓ витрати по *анульованих* замовленнях і на діяльність, що не дала результатів, крім втрат, що відшкодовуються замовниками (при цьому віднімається вартість використуваних матеріальних цінностей);
  - ✓ негативні *курсові різниці* по валютних рахунках і операціям в іноземній валюті;
  - ✓ *некомпенсовані втрати від стихійних лих* з урахуванням витрат по запобіганню або ліквідації наслідків стихійних лих ( при цьому виключається вартість отриманого металобрухту, палива, інших матеріалів);
  - ✓ *некомпенсовані збитки в результаті надзвичайних подій*, викликаних екстремальними ситуаціями й аваріями;
  - ✓ витрати на утримання *законсервованих виробничих потужностей і об'єктів*, за винятком витрат, що відшкодовуються з інших джерел;
  - ✓ судові витрати й арбітражні збори й ін.

• **Пільговий прибуток** — частина валового прибутку, яка частково або повністю *не обкладається податком* відповідно до чинного законодавства.

➔ **Податок** — обов'язковий, індивідуально безоплатний платіж, що примусово стягується органами державної влади різних рівнів з організацій і фізичних осіб з метою фінансового забезпечення діяльності держави й (або) муніципальних утворень.

Усі **податки**, які сплачує організація, можна розділити на:

✓ *податки, які пов'язані з бізнес діяльністю і її результатами*. До таких податків відносяться податки, що сплачуються *із прибутку* за результатами господарської діяльності, а також податки з *виручки від реалізації* окремих видів продукції, робіт, послуг. Величина цих податків встановлюється державою у *відсотках від досягнутого результату* діяльності бізнесу й, по своїй економічній сутності, даний вид податків носить *змінний характер*, тому що чим вище (нижче) досягнутий результат, тем вище (менше) сума податку;

✓ *податки, що обумовлені майновим станом* бізнес структур — податок на майно, на землю й ін.. Тому що, на момент визначення податку, майнове положення підприємства — величина фіксована, то даний вид податків носить *постійний характер, який не залежить від результатів діяльності* у звітному

періоді.

- **Оподатковуваний прибуток** — валовий прибуток, зменшений на величину пільгового прибутку.

- **Чистий прибуток** — прибуток, який залишається в розпорядженні організації після сплати податків і інших обов'язкових платежів, що підлягає розподілу з метою формування фондів і резервів бізнесу для фінансування потреб, що забезпечують його діяльність і розвиток, а також розвиток соціальної сфери.

Порядок **розподілу та використання чистого прибутку** закріплюється в статутних документах, відповідно до яких можуть укладатися кошториси видатків, які фінансуються із прибутку, або утворюватися фонди спеціального призначення, зокрема :

- **фонд накопичення** — фонд, кошти якого направляються на розвиток бізнесу в цілому, або його окремих складових зокрема, а також для соціального розвитку;

- **фонд споживання** — фонд, кошти якого направляються на заохочення й мотивацію персоналу (одноразові заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань, виплата разових премій, видатки на надання матеріальної допомоги, одноразові допомоги ветеранам праці, що йдуть на пенсію, надбавки до пенсій і ін.).

Видатки, пов'язані з **розвитком бізнесу**, передбачають, зокрема, такі витрати з **фонду накопичення** як :

- ✓ видатки на науково-дослідні, проектно-конструкторські й технологічні роботи;

- ✓ фінансування розробки й освоєння нових видів продукції й технологічних процесів;

- ✓ витрати по вдосконалюванню технології й організації виробництва, модернізації встаткування;

- ✓ витрати по технічному переозброєнню й реконструкції діючого виробництва, розширенню підприємств;

- ✓ видатки по погашенню довгострокових позичок банків і відсотків по них і інше.

Розподіл прибутку на **соціальні потреби**, передбачає, зокрема, такі витрати з **фонду споживання** як :

- ✓ видатки по експлуатації соціально-побутових об'єктів, що перебувають на балансі бізнесової організації;

- ✓ фінансування будівництва об'єктів не виробничого призначення;

- ✓ витрати на організацію й розвиток підсобного сільського господарства;

- ✓ проведення оздоровчих, культурно-масових заходів, тощо.

Якщо показники, що пов'язані з прибутком представлені в **абсолютному вигляді**, то для більш повної характеристики результатів діяльності тієї чи іншої бізнесової організації необхідна характеристика її фінансових результатів і ефективності діяльності бізнесу у **відносному вигляді** як рентабельність.

➔ **Рентабельність** (нем. *Rentabel* — дохідний, корисний, прибутковий) — комплексне відображення *ступені ефективності використання* як ресурсів (матеріальних, енергетичних трудових, фінансових, тощо), так і природних багатств, задіяних у забезпеченні усіх видів діяльності бізнесової організації.

Показники рентабельності характеризують *відносну прибутковість бізнесу*, яка вимірюється у *відсотках* долі отриманого прибутку по відношенню до загальних витрат коштів або капіталу бізнесової організації.

До основних **видів рентабельності**, зокрема, відносять :

- **рентабельність активів** — процентне відношення *балансового прибутку* (або, в окремих випадках, *чистого прибутку*) бізнесової організації до *вартості його активів* (основних і обігових коштів). Цей показник показує, скільки гривень прибутку приносить одна гривня, вкладена в активи;

- **рентабельність поточних активів** — ефективність використання оборотних активів, тобто відношення *балансового прибутку* (або, в окремих випадках, *чистого прибутку*) бізнесової організації до вартості його *оборотних активів*;

- **рентабельність власного капіталу** — відношення *балансового прибутку* до величини *власного капіталу*. Цей показник дозволяє визначити ефективність використання власного капіталу, зрівняти з можливим одержанням доходу від вкладення цих коштів в інші цінні папери, а також показати, скільки грошових одиниць чистого прибутку заробила кожна грошова одиниця, вкладена власниками бізнесу;

- **рентабельність основних виробничих фондів** — відношення *балансового прибутку* (або, в окремих випадках, *чистого прибутку*) бізнесової організації до вартості *основних коштів і інших поза оборотних активів*. Цей показник показує ефективність використання основних коштів і інших поза оборотних активів;

- **рентабельність продажів (реалізації)** — відношення *валового прибутку* до *виручки від реалізації*. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції;

- **рентабельність продукції** — показник, який розраховується як *по всій реалізованій продукції* (виконаних робіт, зроблених послуг) , так і *по окремих її видах*. Розраховується цей показник як відношення *прибутку від реалізації* всієї продукції (або відповідного її виду) до *загальних витрат* на її (їхнє) виробництво. Цей показник залежить від ціни, по якій продукція (робота, послуга) реалізується споживачеві, і витрат на її виробництво (собівартість) як у цілому по всій номенклатурі, так і по окремому виду продукції (роботи, послуги);

- **рентабельність довгострокових фінансових вкладень** — відношення *суми доходів від цінних паперів* і участі на паях в інших підприємствах до *загального обсягу витрат на довгострокові фінансові вкладення*. Цей показник показує ефективність вкладень підприємства в діяльність інших організацій.

## **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «результат діяльності», принципи його визначення та основні складові (підсистеми) єдиного механізму системи бізнесу.
2. Сутність поняття «виробнича програма бізнесу», показники результатів діяльності виробничої підсистеми бізнесу.
3. Характеристика показники результатів діяльності комерційної та комунікативної підсистеми бізнесу
4. Сутність понять «дохід», «прибуток» та «фінансовий результат», показники результатів діяльності фінансово – економічної підсистеми бізнесу.
5. Сутність понять «податки» та «чистий прибуток», їх характеристика, розподіл та використання чистого прибутку.
6. Сутність поняття «рентабельність» та її види і напрями використання.

## **Тема 5.4 Основи зовнішньоекономічної діяльності бізнесу**

♣ **Зміст** — Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність», суб'єкти її здійснення, вплив зовнішньоекономічного фактору на бізнесову діяльність та держави на зовнішньоекономічна діяльність бізнесу. Сутність поняття «операції зовнішньоекономічної діяльності», їх види та форми здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Методи здійснення зовнішньоекономічної діяльності, сутність поняття «торгівельно-посередницька діяльність», види договорів та посередників. Етапи здійснення зовнішньоекономічної діяльності та особливості формування міжнародного контракту. Характеристика особливості логістичних операцій в зовнішньоекономічної діяльності та базисних умов поставки товарів. Особливості засобів і форм платежів операцій в зовнішньоекономічної діяльності та її митної регламентації.

✍ **Ключові терміни і поняття** — Зовнішньоекономічна діяльність, Контрагенти, Адміністративні (не тарифні) засоби та інструменти державного впливу, Економічні (тарифні) засоби та інструменти державного впливу, Основні та забезпечуючі операції зовнішньоекономічної діяльності, Міжнародна торгівля, Міжнародна торгова угода (договір), Міжнародна торгівля «купівлі-продажу» товарів (послуг), Експорт, Ре-експорт, Імпорт, Ре-імпорт, Міжнародні товарообмінні операції «зустрічної торгівлі», Бартерні операції, Компенсаційні операції, Зустрічні закупівлі, Операції на давальницькій сировині, Викуп застарілої продукції, Постачання на комплектацію, Міжнародна торгівля «змагального типу, Аукціон, Біржова торгівля, Конкурс, Міжнародні інвестиції, Прямі та портфельні інвестиції, Міжнародна оренда, Лізинг, Хайринг, Рейтинг, Використання активів з-за кордону, Контрактні форми зовнішньоекономічної діяльності, Контракти на управління, Контракти "під ключ", Контракти "під ключ", Торгівельно-посередницька діяльність, Дистриб'ютори, Комісіонери, Консигнатори, Агенти, Пошук та вибір контрагентів, Підготовка до проведення переговорів, Способи проведення переговорів, Формування міжнародного контракту, Базисні умови поставки, Платіж готівкою та у кредит, Операції на відкритому рахунку, Банківський переказ, Акредитивна форма розрахунку, Інкасо. Митна регламентація зовнішньоекономічної діяльності

## **≡ Основні теоретичні положення**

В сучасних умовах на операційну діяльність переважної більшості бізнесових організацій здійснюється вплив **зовнішньоекономічного фактору**, який, зокрема, можна визначити на декількох рівнях, а саме :



- *мікроекономічному рівні* — вплив, який пов'язаний з наявністю певних особливостей здійснення діяльності *конкретною організацією*, тією чи іншою мірою пов'язаною з імпортно-експортними операціями;

- *макроекономічному рівні* — вплив, який пов'язаний зі специфікою функціонування *національної економіки* та її зав'язків зі світовим господарством;

- *мега економічному рівні* — вплив, який використовує *міжнародні та загальносвітові* закономірності розвитку глобальної економічної системи.

➔ **Зовнішньоекономічна діяльність** бізнесової організації — сукупність видів діяльності суб'єктів господарювання даної країни та іноземних держав, які ґрунтуються на взаємовідносинах пов'язаних з обміном товаром, послугами, певними видами діяльності, а також знанням між партнерами, що знаходяться в різних країнах та мають місце як на території даної країни, так і за її межами.

➔ **Контрагенти** — сторони (партнери), які приймають участь у підготовці та здійсненні зовнішньоекономічних угод.

До **суб'єктів** здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства, належать суб'єкти господарювання, в установчих документах яких (статуті, тощо) зазначена зовнішньоекономічної діяльності, у вигляді :

- *фізичних осіб* — громадяни і негромадяни України, які мають громадянську правоздатність і постійно мешкають на території України;

- *юридичних осіб*, які є резидентами України (зареєстровані і мають постійне місцезнаходження), зокрема особи, майно і капітал яких є повною власністю іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- *об'єднань фізичних та/або юридичних осіб*, які не є юридичними особами за законодавством України, але мають постійне місцезнаходження на території держави, яким за цивільно-правовими актами не заборонено здійснювати господарську діяльність;

- *структурних одиниць іноземних суб'єктів господарської діяльності* (філіали, відділення), які постійно розташовані на території України;

- *спільних підприємств* за участю суб'єктів діяльності України та іноземних суб'єктів, які зареєстровані в Україні і мають постійне місцезнаходження на її території.

Зовнішньоекономічна діяльність, не залежно від суб'єктів, якими вона здійснюється, підлягає **контролю та регулюванню** з боку держави з використанням :

- **Адміністративних (не тарифних)** засобів та інструментів — методів впливу, пов'язаних з : **а)** прямим дозволом чи заборонаю зовнішньоекономічної діяльності; **б)** створенням певних бар'єрів та перешкод для її здійснення або розширення; **в)** застосування неекономічних засобів тиску на бізнес або вимог до нього; **в)** використання вибіркового підходів до партнерів чи клієнтів за межами економічної користі, тощо. В якості прикладу найбільш розповсюджених інструментів таких методів впливу можна зазначити такі як :



- ✓ ліцензування певних видів діяльності;
- ✓ квотування обсягів імпорту-експортних операцій (*квота* — кінцева величина експорту або імпорту будь-якого товару, яку не можна перевищувати);
- ✓ пряма заборона експорту та/або імпорту, виходячи з національних інтересів, тощо.

• **Економічних (тарифних)** засобів та інструментів — методів впливу, які ґрунтуються на непрямих, як правило, фінансових, організаційних, договірних засадах, що впливають на хід здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Серед найбільш розповсюджених економічних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності бізнесу з боку держави, можна, зокрема, навести такі як : **а)** пряме й непряме фінансування, експортерів, зокрема, їх кредитування; **б)** державне страхування окремих імпорту-експортних операцій; **в)** фіскальні пільги та певні фінансові обмеження при здійсненні окремих імпорту-експортних операцій; **г)** валютне регулювання, тощо.

Основним методом *економічного (тарифного)* регулювання зовнішньоекономічної діяльності з боку держави є встановлення **митного тарифу (мита)** у вигляді певної вартості за одиницю обсягу товару, або у вигляді відсотка від митної вартості товару.

Слід відзначити, що *традиційні форми державного регулювання економіки*, також мають певні **специфічні зовнішньоекономічні аспекти** до яких, зокрема, можна віднести такі як : **а)** індикативне планування соціально-економічного розвитку прикордонних районів; **б)** політика пільгових податків на певні види зовнішньоекономічної діяльності, створення спеціальних економічних зон, тощо; **в)** встановлення вимог до обов'язкової конкурсної участі (або заборона участі) іноземних інвесторів у окремих видах приватизації; **г)** особливості при здійсненні інвестиційно-інноваційної політики — створення технопарків, територій пріоритетного розвитку, тощо; **д)** державне регулювання цін на товари критичного імпорту під час реалізації державної цінової політики; **е)** встановлення пільг щодо імпорту за покупок для територій, які постраждали внаслідок стихійного лиха в межах державної соціальної політики, тощо.

Усі операції, що пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності поділяються на два **види**:

- **основні операції** — операції, при яких безпосередньо здійснюється продаж/обмін товарів, послуг, робіт, знань між контрагентами зовнішньоекономічної діяльності;
- **забезпечуючі операції** — операції, які забезпечують здійснення основних операцій та просування товарів (послуг, робіт, знань) від постачальника (продавця) до отримувача (покупця) під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

**Зовнішньоекономічна діяльність** забезпечує встановлення економічних (а разом з тим в багатьох випадках також і політичних, культурних, тощо) зв'язків на зовнішніх ринках в основному, зокрема, в наступних **формах** :

❖ ➔ **Міжнародна торгівля** — історично перша та переважаюча серед усіх інших форма здійснення зовнішньоекономічної діяльності шляхом *міжнародного обміну товарів і послуг*, на підставі укладених в чітко визначеному порядку міжнародних торгових договорів та угод.

➔ **Міжнародна торгова угода (договір)** — договір або угода між двома або кількома сторонами, що *знаходяться в різних країнах*, з постачання певної кількості і обумовленої якості товару (надання послуги) у визначені терміни і на визначених умовах.

Міжнародний торговий договір (угода) обов'язково оформляються в *письмовому вигляді* і називаються **міжнародним контрактом** — оформленою в чітко визначеній письмовій формі *домовленістю* між контрагентами (партнерами) по міжнародним економічним відносинам про здійснення ними торгової операції.

Міжнародний контракт є основним регулятором зовнішньоекономічної діяльності, не залежно від форми її здійснення. Наряду з **основним міжнародним контрактом**, в якому віддзеркалюється сама сутність договору (угоди), на етапах як підготовки й підписання міжнародного контракту, так і його виконання, як правило, контрагентами, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, укладається ще певна кількість **допоміжних контрактів**, присвячених наданню певного комплексу послуг (консультаційних, рекламних, посередницьких, експедиторських та інших) ринковими агентами, а також здійсненню комплексу операцій з державними і міжнародними органами, які контролюють та регулюють здійснення зовнішньоекономічної діяльності в цілому та зовнішньоторговельних операцій, зокрема.

Залежно від предмету і характеру здійснення зовнішньоторговельних операцій існують різноманітні **форми міжнародна торгівлі**, а саме, зокрема, такі як :

• **Міжнародна торгівля «купівлі-продажу» товарів (послуг)** — зовнішньоторговельні операції, які виступають у вигляді *експортно-імпортних операцій*, що вважаються *завершеними*, якщо товар (послугу) отримав їх споживач після перетину кордону країни одержувача та виконання всіх необхідних формальностей і процедур (без врахування товарів (послуг), які передаються у вигляді допомоги та/або подарунка, що здійснювані на безоплатній основі). Ця форма зовнішньоторговельних операцій включає :

✓ ➔ **Експорт** — форма зовнішньоекономічної діяльності, яка пов'язана з *вивозом* із країни товарів, які були вироблені (добуті, вирощені, тощо) у цій країні, а також товарів, які були раніше завезені в країну та зазнали там певної переробки (зміненню якісних характеристик та/або споживчих властивостей).

Специфікою оподаткування при здійсненні експорту є *відсутність платежів акцизного збору, нульова ставка при обкладанні ПДВ* з одночасним правом постачальника-резидента за кордон на експортне відшкодування.

✓ ➔ **Ре-експорт** — форма зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає *вивіз із країни товарів раніше завезених у цю країну*, які при цьому

не зазнали жодної зміни та переробки (зміненню якісних характеристик та/або споживчих властивостей).

Серед обставин, що обумовлюють Ре-експортні операції, найбільш частими є, зокрема, такі як : **а)** різкі зміни міжнародної ситуації; **б)** відсутність прямих економічних чи дипломатичних відносин між країнами; **в)** воєнні події, громадянські заворушення та інші катаклізми, тощо.

✓ ➔ **Імпорт** — форма зовнішньоекономічної діяльності, яка пов'язана із ввозом до країни товарів безпосередньо як із країни, де ці товари вироблялись, так і третіх країн, які відповідають технічним, фармакологічним, санітарним і фітосанітарним, ветеринарним і екологічним характеристикам згідно з діючих у країні ввозу стандартів і вимог.

До імпортних операцій також належить ввіз товарів для переробки під митним контролем з метою наступного вивозу продуктів переробки за рубіж.

✓ ➔ **Ре-імпорт** — форма зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає ввіз товарів, які раніше були експортовані, але не піддавалися переробці (зміненню якісних характеристик та/або споживчих властивостей) за кордоном.

Ре-імпортні операції, як правило, пов'язані з поверненням бракованої продукції чи продукції, яка не реалізована посередниками, частіш за все консигнаторами.

• **Міжнародні товарообмінні операції «зустрічної торгівлі»** — транскордонний обмін товарами на еквівалентній основі згідно з конкретними цілями та умовами реалізації угод, які, зокрема, включають :

✓ ➔ **Бартерні операції** (англ. *Barter transaction*) — операції з обміну визначеної контрактом кількості товарів (послуг) одного чи різних видів на еквівалентну за вартістю кількість інших товарів (послуг) без використання грошових платежів між контрагентами.

Перевага даних зовнішньоторговельних операцій перед операціями з купівлі-продажу товарів (послуг) полягає в тому, що для її здійснення *не потрібне використання валютних резервів*, хоча зазначення цінових показників як у самому тексті контракту, так і під час визначенні обсягів таких операцій, є необхідним як для визначення розмірів мита і інших зборів та податків, так і для статистики зовнішньої торгівлі.

✓ ➔ **Компенсаційні операції** (англ. *Compensation operations*) — форма товарообмінних операцій, яка, на відміну від бартерних операцій, забезпечує здійснення обміну декількома товарами (послугами) з кожної сторони, з наявністю певної суми «неконвертованого сальдо».

**Неконвертоване сальдо** — різниця між сумами товарів, яким обмінюються контрагенти за їх домовленістю, яка висвітлюється в умовах контракту. Ця різниця («неконвертоване сальдо») мусить зберігатися визначеному сторонами банку на спеціально відкритому рахунку, для проведення закупівель в подальшому.

✓ ➔ **Зустрічні закупівлі** (англ. *Counter-purchases*) — товарообмінні операції, які означають зобов'язання між контрагентами *закуповувати у*

постачальника товарів (послуг) на суму, що відповідає сумі товарів (послуг), які були ним надані отримувачу цих товарів (послуг).

При цьому товари, що закуповуються у постачальника можуть бути як визначені контрактом, так і будь-які, що не обов'язково відносяться до предмета даної угоди. Більш того, у період переговорів сторони можуть і не знати, які конкретно товари імпортер може запропонувати і які експортер може закупити, тому це є однією з найбільш складних складових переговорів під час заключення контракту з зустрічних закупівель.

✓ ➔ **Операції на давальницькій сировині** — одна з форм зустрічної торгівлі, суть якої полягає в тому, що *постачальник певних ресурсів*, необхідних для отримання певних продуктів (послуг), відповідно до умов контракту постачає ці ресурси виробнику продуктів (постачальнику послуг), отримуючи за це еквівалентну вартість вироблені з цих ресурсів продуктів.

✓ ➔ **Викуп застарілої продукції** — вид товарообмінних операцій, який передбачає, що у відповідь на пропозиції постачальника продуктів (послуг) в якості оплати за них у їх споживача на певну суму згідно з контрактом здійснюється викуп продукції, що стає «застарілою» (якісні характеристики та споживацькі властивості якої не відповідають вимогам) в наслідок придбання запропонованих товарів (послуг).

✓ ➔ **Постачання на комплектацію** — один з різновидів товарообмінних операцій, який передбачає що в якості оплати частини вартості продуктів (послуг), отриманих від їх постачальника, останній бере на себе зобов'язання *отримати* певні продукти (послуги), що виробляє (постачає) покупець у вигляді комплектуючих.

• **Міжнародна торгівля «змагального типу»** — форма здійснення торгівельних відносин за якою контрагент обирається з декількох претендентів на основі конкуренції між продавцями товарів (постачальниками послуг) за найбільш сприятливі для покупця товару (отримувача послуг) умови контракту, яка здійснюється в основному, зокрема, у наступних **формах** :

✓ ➔ **Аукціон** — форма пропозиції товару (послуги) з метою отримання найкращих умов продажу у вигляді *організації публічного торгу* в заздалегідь встановлений час і в заздалегідь призначеному для цього місці.

✓ ➔ **Біржова торгівля** — організована форма укладання контрактів, які ведуть до зміни права власності на товари, послуги та цінні папери з обов'язковою наявністю певних вимог, зокрема, таких як : **а)** наявність єдиного торгівельного залу; **б)** існування затверджених чітких правил заключення торгівельних угод для осіб, які мають виключне право на укладання цих угод за свій рахунок для іншої особи; **в)** оптового характеру купівлі-продажу відповідних біржових цінностей, які мусять належати до чітко визначених груп або капіталів, або товарів чи послуг; **г)** певного ступеню де персоніфікації — укладання біржових угод здійснюється тільки через біржових посередників, а у випадку створення на біржі клірингової системи, в якості контрагента в біржовій угоді для кожного покупця й продавця виступає клірингова палата



(кліринговий банк); д) відсутність безпосередньо на біржі предметів купівлі-продажу та можливість їхньої заміни.

Біржова торгівля здійснюється як *реальним товаром*, так і у формі *ф'ючерної торгівлі* — заключення двосторонніх термінових торгівельних угод за стандартною (типовою) формою, яка засвідчує зобов'язання особи придбати (продати) певний базовий актив (як правило, товари або цінні папери) у *визначений час у майбутньому* та на визначених умовах, з *фіксацією цін* такого продажу на момент укладення такої угоди. Мета ф'ючерсних та опціонних договорів, форвардних контрактів (без можливості передачі права та зобов'язань іншій особі) полягає в тому, щоб обійти курсові ризики та коливання ринку, шляхом *фіксації ціни товару* на момент торгів в контракті на його поставку в майбутньому протягом всього строку його дії.

✓ ➔ **Конкурс** (лат. *Concursus* — змагання) — форма торгівлі «змагального типу», яка дає змогу виявити найгідніших із його учасників або найкращу пропозицію з тих, що надіслані на огляд.

Може проводитися в формі : **а) відкритих конкурсів** — конкурсів інформація про проведення яких у вигляді оголошення публікується в відповідних офіційних та спеціалізованих засобах інформації тп до участі в яких допускаються усі охочі; **б) закритих конкурсів** — конкурсів до участі в яких запрошуються та допускаються лише обмежене коло найбільш відомих і надійних партнерів або учасників, які відповідають певним вимогам; **в) тендерів** — конкурсів, які підготовлює та проводить заздалегідь створена продавцем товару (замовником послуги) конкурсна комісія, яка розглядає пропозиції усіх учасників відповідно до визначених умов, що надійшли у *закритому вигляді* та обирає переможцем того, хто запропонував кращі умови.

❖ ➔ **Міжнародні інвестиції** — форми здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що виникла у процесі інтернаціоналізації процесів виробництва, а також внаслідок міграції капіталу однієї країни в іншу в грошовій або речовій формі. Розрізняють два **види міжнародних інвестицій**, а саме :

• **прямі інвестиції** — різновид іноземних інвестицій, що супроводжуються контролем за діяльністю компанії навіть у випадку придбання невеличкої частки її акцій (на рівні 10 %). Володіння контрольним пакетом акцій закордонного підприємства є найвищим типом зобов'язань стосовно зовнішньоекономічних операцій

• **портфельні інвестиції** — до яких можуть бути віднесені як боргові зобов'язання, так і акції, але, на відміну від прямих інвестицій є відсутність контролю за діяльністю фірми, яка приймає інвестиції.

❖ ➔ **Міжнародна оренда** — надання однією стороною (орендодавцем) іншій стороні (орендатору) об'єкта оренди у *виняткове користування* на встановлений період за певну винагороду, при цьому однією з сторін є іноземний контрагент. Орендний договір, на відміну від договору купівлі-продажу, зберігає за орендодавцем право власності на майно з одночасним тимчасовим користуванням цим майном з боку орендатора. Залежно від термінів розрізняють три **види оренди**, а саме :

- *лізинг* — довготривала оренда з терміном *більш ніж 3 роки*;
- *хайринг* — середньо тривала форма оренди з терміном *від 1 до 3 років*;
- *рейтинг* — короткотривала форма оренди терміном *до 1 року*.

❖ ➔ **Використання активів з-за кордону** — передбачає отримання винагороди у вигляді *роялті* (англ. *royalties*) за використання патентів, авторських прав або інших видів експертних документів, фірмових знаків, придбання іноземних ліцензій.

❖ ➔ **Контрактні форми зовнішньоекономічної діяльності** — форма здійснення зовнішньоекономічної діяльності, яка означає *здійснення діяльності за кордоном*. До такої діяльності можна віднести проведення банківських операцій, страхування, оренди або прокату, проектно-конструкторських робіт й управлінських послуг, отримуючи за це *комісійні* (англ. *fees*). Найбільш поширеними **видами контрактів** є, зокрема, наступні :

- **контракти на управління** (англ. *management contracts*) — засіб, за допомогою якого бізнесові організації можуть направити частину свого управлінського персоналу, надаючи підтримку бізнесу в іншій країні, чи виконувати спеціалізовані управлінські функції протягом визначеного періоду за встановлену плату;

- **контракти "під ключ"** (англ. *turnkey contracts*) — форма зовнішньоекономічної діяльності, яка передбачає укладання контракту на виконання повного комплексу робіт з виготовлення продукту (надання послуги), що передаються за встановлену плату замовнику повністю готовими до експлуатації у подальшому;

- **колективні контракти** — форма зовнішньоекономічної діяльності, яка передбачає спільну (декількома учасниками) реалізацію проектів, які є надто великими для однієї бізнесової структури.

Серед **методів** здійснення зовнішньоекономічної діяльності найбільш поширеними є, зокрема, такі як : **а) напряму** — коли зовнішньоекономічна діяльність здійснюється безпосередньо між виробником-постачальником продукту (послуги) та його (її) отримувачем-споживачем, які розташовані у різних країнах; **б) непрямим методом** — коли зовнішньоекономічна діяльність здійснюється за участю *торгових посередників*, які здійснюють торгівельно-посередницьку діяльність; **в) комбіновано** — коли зовнішньоекономічна діяльність здійснюється як напряму, так і непрямим методом.

➔ **Торгівельно-посередницька діяльність** — самостійний вид ініціативної діяльності суб'єктів підприємництва (як юридичних, так і фізичних осіб) щодо виконання ними певних комерційних операцій, пов'язаних із купівлею-продажем товарів (послуг) та встановлення бізнесових зав'язків як від імені, так і (або) за дорученням третьої сторони.

Непрямий методом зовнішньоекономічної діяльності, що використовує торгівельно-посередницьку діяльність, може включати різні форми зовнішньоторговельних операцій, що базуються, зокрема, на таких **видах контрактів** на здійснення торгівельно-посередницької діяльності як :

- **Договір постачання** — вид міжнародного контракту, який передбачає, що посередник *закупує товар у постачальника і продає його споживачеві*, при цьому : **а)** виступає перед покупцем *від свого імені*; **б)** здійснює торгівельно-посередницьку діяльність *за свій рахунок*, одержавши при цьому відповідну винагороду.

Зовнішньоторговельні операції, що використовують зазначені договори є **операціями з перепродажу** — операціями які здійснюються торговим посередником, що *діє від свого імені і за свій рахунок*.

Торгові посередники, діяльність яких регламентується договорами постачання, тобто які підписують угоди з третіми особами *від свого імені* та здійснюють свою діяльність *за свій рахунок* є **дистриб'юторами**.

➔ **Дистриб'ютори** (*купці, дилери*) — контрагенти, які на підставі дистриб'юторської агентської угоди *за свій рахунок* викупають товар у принципала (виробника) і займаються його подальшим продажем *від свого імені*.

Такі торгові посередники самі несуть всі ризики пов'язані з псуванням або втратою товаром споживчих властивостей чи якості, а також з неплатоспроможністю покупців. Вони забезпечують можливість виходу товару принципала на нові ринки, рекламу його товару на цих ринках, функціонування збутової мережу, супроводження після продажного обслуговування товарів.

- **Договір комісії** — вид міжнародного контракту, який передбачає, що посередник : **а)** укладає контракт *від свого імені*; **б)** здійснює свою діяльність *за рахунок експортера* (виробника-постачальника), або/та *імпорттера* (покупця-споживача) з одержанням певної комісійної винагороди, передбаченою умовами договору.

Зовнішньоторговельні операції, що використовують зазначені договори є **комісійними операціями** — операціями, які передбачають здійснення одним з контрагентів, за дорученням іншої сторони, певних торгових угод *від свого імені* з компенсацією усіх витрат, пов'язаних з цим та отриманням власної винагороди *за рахунок*, як правило, виробника-постачальника, що надає товар посереднику, який повинен його продати і повернути гроші виробнику або з отриманням винагороди від покупця або і від продавця і від покупця.

Різновидом комісійних операцій є **консигнаційна операція** — господарча операція суб'єкта підприємницької діяльності (*консигнанта*), що передбачає експорт матеріальних цінностей до складу іншого суб'єкта підприємницької діяльності (*консигнатора*) з дорученням реалізувати зазначені матеріальні цінності на комісійних засадах.

Торгові посередники, діяльність яких регламентується договорами комісії, тобто які підписують угоди з третіми особами *від свого імені*, але здійснюють свою діяльність *за рахунок третьої сторони* (довірителя) є або **комісіонери** або **консигнатори**.

➔ **Комісіонери** — учасники комісійних операцій, які *за дорученням та за рахунок комітента* (довірителя), але *від свого імені*, на підставі договору

комісії з комітентом (який за звичай має разовий характер) реалізують операції купівлі-продажу з третіми контрагентами.

➔ **Консигнатори** — учасники комісійних операцій, які *за дорученням та за рахунок консигнанта (довірителя)* отримують товари *на свої склади* для їхньої наступної реалізації на ринку, але вже *від свого імені* (є власником товару до моменту його реалізації), на підставі *договору консигнації* (різновид договору комісії), реалізуються товари (за звичай, масового попиту), і здійснюють платежі консигнантові в міру реалізації товару

- **Договір доручення** — вид міжнародного контракту, який передбачає, що як експортери (постачальники), так і імпортери (отримувачі) *довіряють посереднику* укладати контракти : **а)** *від їхнього імені*, тобто як від імені експортера, так і від імені імпортера; **б)** витрати на свою діяльність здійснювати *за рахунок експортера або/та імпортера* з одержанням певної комісійної винагороди, передбаченою умовами договору.

Зовнішньоторговельні операції, що використовують зазначені договори є **агентські операції** — операції, які полягають у дорученні однією стороною (*принципалом*) іншій стороні (*агенту*), пошук покупця на продукцію (послугу) принципала та її реалізацію, виступаючи при цьому *не від власного імені* і здійснюючи цю діяльність *не за свій рахунок*.

Торгові посередники, діяльність яких регламентується договорами комісії, тобто які підписують угоди з третіми особами *від імені довірителя* та здійснюють свою діяльність *за рахунок довірителя* є **агенти**, які поділяються :

- ✓ **агенти-повірники (торгові агенти)** — посередники, які виконують дії, що пов'язані, як правило, з продажем або покупкою товарів, а також з пошуком замовників та/або виконавців певних послуг на обговореній території в погоджений період, на підставі *агентською угоди*, як є за своєю суттю є договором доручення, за рахунок і від імені принципала (довірителя);

- ✓ **агенти-представники** — посередники, які тільки *представляють інтереси довірителя (принципала)* на визначеному ринку за погоженою номенклатурою товарів;

- ✓ **брокери (німецькою — маклери)** — посередники, які працюють строго по визначених товарах чи операціях і *не представляють інтереси ні продавця ні покупця*, а лише реалізують завдання *знайти* як покупця для продавця, так і продавця для покупця та *сприяти* підписанню контракту між ними

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності **починається** з наступних **етапів** :

- ❖ **Пошук** контрагентів у зовнішньоекономічних відносинах, який значною мірою характеризується в залежності від *метода його здійснення* бізнесовою структурою зовнішньоекономічної діяльності. Існує кілька **підходів** до пошуку контрагентів, Серед найбільш розповсюджених **методів пошуку** контрагентів у зовнішньоекономічних відносинах є, зокрема, наступні :

- **звернення** — письмове звернення (особисте або з використанням комунікативних засобів) до претендентів з пропозиціям щодо співпраці у зовнішньоекономічної діяльності;



- *пропозиція у відповідь* — пропозиція аналогічного або іншого товару (послуги) у відповідь на отримані звернення (запити та пропозиції);

- *участь у міжнародних конкурсах* — налагодження зав'язків з метою одержання якого-небудь замовлення на поставку товарів, надання послуг, виконання робіт, або у міжнародних виставках, ярмарках, конференціях та семінарах;

- *використання реклами* — поширення інформації відносно бізнесової організації та результатів її діяльності в засобах масової інформації, тощо.

❖ **Вибір** контрагентів у зовнішньоекономічних відносинах з можливих претендентів, який полягає в обранні тих з ким ви найбільше зацікавленні в спільній діяльності. Цей вибір (якщо декілька претендентів – необхідне їх ранжування) полягатиме на підставі відповіді на питання : **а)** «чому...?» — чому саме ця компанія має бути вашим контрагентом, або саме ця фірма запросила вас для переговорів, тощо; **б)** «які цілі ...?» — з'ясування комплексу інтересів власної бізнесової організації, що можуть бути задоволені контрагентом, та інтересів, які переслідує інша сторона.

❖ **Підготовка до проведення переговорів** — етап на якому необхідно : **а)** визначити склади делегації, розподілити завдання між учасниками делегації; **б)** знайти приміщення для переговорів, причому в ньому не повинне бути галасливо, повинні бути всі зручності для тривалого перебування, засоби комунікації, тощо; **в)** для забезпечення якісного та кваліфікованого перекладу треба передбачити яким чином буде здійснюватися переклад та який фах і досвід перекладу має бути у перекладача; **г)** прописати заздалегідь заходи протокольного характеру - бронювання місць в готелі (знаючи, скільки чоловік може бути в приїжджаючій делегації), порядок зустрічі, культурна програма; **д)** визначитися з видатками для забезпечення переговорів (бере, як правило, на себе приймаюча сторона); **е)** сувеніри, культурна програма, тощо.

❖ **Визначення способів проведення переговорів** з розбудови зовнішньоекономічних відносин, серед яких до найбільш використовуваних належать, зокрема, такі як :

- *Переговори шляхом переписки* — переписка між потенційними контрагентами, що є один з поширених засобів підготовки умов міжнародних контрактів, починається з *письмової заяви (оферти)* продавця/покупця про бажання укласти договір закупівлі-продажу, яка мусить містити всі умови майбутньої угоди. Розрізняють наступні *види оферт* : **а)** *тверда оферта* — пропозиція на купівлю/продаж визначеного товару, яка покупцем/продавцем (*оферентом*) одному з можливих контрагентів з вказівкою терміну дії цієї пропозиції (часу, протягом якого оферент вважає себе зв'язаним умовами, перерахованими в оферті); **б)** *вільна оферта* — пропозиція на купівлю/продаж, яка не містить вказівки на термін її дії і, отже, не зобов'язує покупця/продавця дотримувати умов, що містяться в оферті, протягом якогось періоду.

Якщо майбутній контрагент згодний з усіма умовами оферти, він посилає оференту *підтвердження (акцепт оферти)*, тобто прийняття всіх її умов. В разі якщо покупець не згодний з одним чи декількома умовами оферти, він посилає

оференту свою *відповідь-пропозицію (контр-оферту)* з вказівкою своїх умов і терміну для відповіді. Якщо оференту згодний з усіма умовами контр-оферти, він, про це в письмовому вигляді повідомляє контрагента (*акцентує контр-оферту*).

- **Переговори за допомогою використання технічних та інших засобів комунікації** — в міжнародній практиці проведення комерційних переговорів застосовується дуже обмежено, окрім випадків, коли країни, де знаходяться контрагенти, розташовані далеко одна від одної, або у випадку, коли контрагенти підтримують довгострокові контакти і добре знайомі. Технічні засоби доцільно використовувати, коли необхідно повторити замовлення за раніше погодженим контрактом.

- **Переговори шляхом особистих зустрічей** з претендентами в контрагенти — враховуючи певні правила, звичаї і традиції проведення комерційних переговорів, що склалися на світовому ринку, є, як правило, завершальним етапом при підписанні контрактів. Більшість контрактів укладаються тільки завдяки особистим зустрічам. Склалася і практика таких зустрічей переговори проходять у місці розташування менш зацікавленого контрагента у відповідності до *плану проведення переговорів*, який складає приймаюча сторона.

❖ **Формування міжнародного контракту** — важлива складова зовнішньоекономічної угоди, оскільки саме цей документ *регламентує умови угоди, права й обов'язки, а також відповідальність сторін у разі невиконання договірних умов, тощо*.

На відміну від угоди внутрішнього характеру (між партнерами з однієї країни) зовнішньоторговельна операція відрізняється значною складністю, бо текст зовнішньоекономічного договору (контракту), на відміну від тексту договору (контракту) між особами однієї держави, необхідно :

- а)** використовувати існуючі міжнародні порядки, рекомендації міжнародних органів і організацій, зокрема, Конвенцію ООН про договори міжнародної купівлі-продажу, Типову форму міжнародного контракту, тощо; **б)** забезпечити широким набором гарантій виконання сторонами своїх зобов'язань;
- в)** передбачити цілий комплекс заходів, пов'язаних з логістикою та комунікацією, валютно-кредитними відносинами та розрахунками, та інше.

Форма зовнішньоекономічного договору (контракту) і зразки його формулювань, що діють в Україні, наведені в Положенні про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів), яке затверджене наказом Міністерства економіки і з питань європейської інтеграції України від 06.09.2001 р. № 201.

До основних відмінних рис міжнародних контрактів в порівнянні з угодами на внутрішньому ринку є передбачення в контракті **умов та способів доставки** продукції від постачальника (експортера) до споживача (імпорттера), яка передбачає *залучення до угоди третьої сторони — перевізника*, який має відповідну ліцензію на виключне здійснення цього виду діяльності.

Умовою укладання міжнародного контракту є передбачення в ньому **базисної умови поставки** у відповідності до затверджених Міжнародною торговельно палатою *міжнародних комерційних термінів*, що мають назву «Інкотемс» (англ. *Incoterms* — скорочення від англ. *International commercial terms*), а саме однією з 4-х наступних груп :

- група «E» — що передбачає *мінімальні обов'язки продавця* винятково по наданню своїх приміщень для зберігання товару з метою подальшої передачі його в розпорядження покупця — «*франко завод*», або доставка товарів від відправника із зазначенням назви місця його розташування (термін *EXW*)

- група «F» — характеризується тим, що *продавець повинен доставити вантаж до транспортного засобу покупця* і вважається таким що виконав свої зобов'язання після того, як він передав товар перевізникові (якого вибрав покупець, уклавши з ним договір перевезення) відповідно до інструкцій, отриманим від покупця. До цієї групи належать ряд процедур стосовно місця доставки товару та порядку розрахунків з перевізником, серед яких найбільш поширеними є, зокрема, такі : **а) FCA** (англ. *free carrier* — безкоштовний перевізник) — «оплата за рахунок покупця»; **б) FAS** (англ. *free along side ship* — безкоштовно поряд з кораблем) — «оплата за рахунок покупця до місця відправлення вантажів»; **в) FOB** (англ. *free on board* — безкоштовно на борту) — «оплата за рахунок покупця з завантаженням на транспортний засіб покупця»;

- група «C» — передбачає певний набір базових умов поставки, відповідно до яких *продавець самостійно зобов'язаний укласти договір перевезення та оплатити послугу* до зазначеного в контракті місця приймання товару покупцем, а також сповістити покупця про деталі відправлення й передбачуваний час прибуття вантажу в погоджене з ним місце прийняття поставки. До цієї групи належать ряд процедур, серед яких найбільш поширеними є, зокрема, такі : **а) CFR** (англ. *cost and freight* — вартість і фрахт) — «оплачена доставка до місця прийомки вантажів»; **б) CIF** (англ. *cost, insurance, freight* — вартість, страхування, фрахт) — «оплачена та застрахована доставка до місця прийомки вантажу»; **в) CPT** (англ. *carriage paid to* — перевезення оплачене до) — «оплачена доставка до .... (місця визначеного в контракті)»; **г) CIP** (англ. *carriage and insurance paid to* — перевезення й страхування оплачені до) — «оплачена та застрахована доставка до .... (місця визначеного в контракті)»;

- група «D» — передбачає *максимальні обов'язки продавця* по доставці й передачі товару в пункті призначення зазначеному покупцем. До цієї групи належать ряд процедур, серед яких найбільш поширеними є, зокрема, такі : **а) DAF** (англ. *delivered at frontier* — доставляється на кордоні); **б) DES** (англ. *delivered ex ship* — поставка із судна); **в) DDU** (англ. *delivered duty unpaid* — поставка без оплати мита); **г) DEQ** (англ. *delivered ex quay duty paid* — поставка із причалу з оплатою мита в пункті призначення); **д) DDP** (англ. *delivered duty paid* — поставка з оплатою мита).

Особливістю здійснення зовнішньоторговельних операцій є необхідність врахування, зокрема, **системи засобів і форм платежів**, що створює цілісний, гнучкий і динамічний механізм розрахунків між контрагентами зовнішньоекономічної діяльності.

До основних **засобів платежу**, в залежності від узгодженого механізму оплати, належать :

- *авансовий платіж* — передбачає виплату покупцем оговореної контрактом суми *до передачі* товаророзпорядчих документів і самого товару в розпорядження покупця, тобто *до виконання* замовлення. Авансом (може бути наданий у грошовій і товарній формі), з одного боку, імпортер кредитує експортера, а з іншого – забезпечує виконання зобов'язань, узятих імпортером за контрактом, і якщо після виконання замовлення покупець відмовляється від прийняття замовленого товару, то експортер може використовувати аванс для відшкодування своїх збитків;

- *розрахунковий платіж* — оплата проти одержання товаророзпорядчих та інших документів, тобто здійснюється через банк *в момент* (так звані «спотові» угоди) чи *відразу після* передачі продавцем товаророзпорядчих документів чи самого товару покупцю. Така форма платежу, що не означає, що розрахунки ведуться наявними грошовими знаками (банкнотами), є більш вигідною для контрагента – експортера, оскільки забезпечує швидке одержання коштів за проданий товар;

- *платіж у кредит* — припускає, що покупець оплачує суму, оговорену контрактом *через якийсь час після* постачання товару. У цьому разі продавець надає покупцю комерційний (товарний) кредит. У контракті визначається вартість кредиту, термін його погашення, пільговий період та ін. умови. Важливим питанням є питання про гарантію платежу. Гарантії бувають платіжні й договірні. Платіжні гарантії захищають інтереси продавця, договірні – покупця.

До основних **форм розрахунків** під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності належать, зокрема наступні :

- *Операції на відкритому рахунку* — експортер поставляє покупцю товар (послугу) разом з товаророзпорядчими документами, а з імпортер повинен а надати право банку *на автоматичне списання* з свого рахунку вартості товару (послуги) банківським переказом, з використанням : **а)** *чеку* — документу, що містить безумовний наказ власника поточного рахунка банку про виплату зазначеної в рахунку суми визначеному пред'явнику чи особі. Використання чека як засобу платежу дозволяє заощаджувати витрати на оборот реальних грошей і прискорює платежі, тому що всі чеки оплачуються після пред'явлення; **б)** *векселю* — цінного паперу строго встановленої форми, який надає безперечне право його власнику (векселедержателю) вимагати з боржника сплати певної грошової суми.

- *Банківський переказ* — розрахункова банківська операція, що полягає в перекладі платіжного доручення (наказ клієнта, адресований своєму банку – кореспонденту, про виплату визначеної суми грошей) банку отримувача

продукції (послуг) до банку постачальника. Платіжні доручення скорочують час і обсяг документообігу операцій з розрахунків, приймаються банками тільки при наявності грошей на рахунках платників.

- *Акредитивна форма розрахунку* — різновид банківського переказу, який передбачає, що за домовленістю сторін, які беруть участь у торговій угоді, в банку експортера або в банку імпортера *відкривають (виставляють)* певну суму, що відповідає вартості контракту, *за рахунок імпортера*, списання з якої на користь експортера відбувається в міру виконання контракту (гарантії сторін в отриманні платежу та сплаті коштів лише за фактичне виконання угоди, але для імпортера це є заморожування на певний термін грошових активів)

- *Інкасо* — доручення експортера банку *автоматично одержати з імпортера* суму платежу, передбачену контрактом, проти передачі йому товарних і інших документів та зарахувати виторг на рахунок експортера. Інкасова форма розрахунків порівняно проста, але містить, з точки зору експортера ряд недоліків, зокрема, виникає великий розрив у часі між відвантаженням товару на експорт і одержанням платежу, імпортер може бути не достатньо спроможним для оплати проти товарних документів, тощо.

**Митна регламентація** зовнішньоекономічної діяльності, як одна з форм державного регулювання цієї діяльності, здійснюється з використанням наступних **засобів** :

- *Тарифні (економічні) засоби митної регламентації* — засоби, що пов'язані з прямим підвищенням ціни завдяки використанню митних тарифів та платежів, зокрема : **а) ввізного та вивізного мита** — сплачується відповідно до законодавчих актів про митний тариф; **б) податку на додану вартість** — сплачується відповідно законодавчих актів про податок на додану вартість та сплачується при імпорті товарів, при експорті його немає (не є митним платежем, але він відноситься до податків, які доручені для збору митному органу); **в) акцизів** — нараховуються відповідно до законодавчих актів про акцизи і стягуються тільки при ввезенні товарів на митну територію; **г) митних зборів** — грошових стягнень за надання послуг митними органами; **д) спеціальних зборів та платежів**, що встановлюються відповідно до законодавчих актів про заходи по захисту економічних інтересів країни.

*Нетарифні (адміністративні) засоби митної регламентації* — засоби, які прямо не підвищують ціни, але є заходами прихованого протекціонізму, до яких належать, зокрема, такі методи адміністративного та фінансового характеру як : **а) повна заборона** експорту чи імпорту окремих видів товарів (робіт, послуг), або з/в окремих країн; **б) кількісні обмеження** експорту чи імпорту окремих видів товарів (робіт, послуг), або з/в окремих країн, зокрема, шляхом : **б-1) квотування** — визначення ліміту обсягу поставок у вартісному чи фізичному вираженні на період часу; **б-2) ліцензування** — обмеження у вигляді одержання права чи дозволу (ліцензії) від уповноважених державних органів на ввіз чи вивіз продукції; **б-3) «добровільного» обмеження** експорту/імпорту — експортер/імпортер зменшує поставки у зв'язку з наявною можливістю/небезпекою виникнення більш негативних бар'єрів або проблем/перешкод з

боку державних органів; **в)** *прихований протекціонізм* — обмеження експорту чи імпорту окремих видів товарів (робіт, послуг), або з/в окремих країн, зокрема шляхом : **в-1)** здійснення державних закупівель, як гарантування реалізації національних товарів з одночасним зменшенням ринкової ніші імпортової продукції; **в-2)** встановлення вимог про обов'язкове використання місцевих компонентів і чинників — сировини, робочої сили, транспортних засобів, тощо; **в-3)** створення технічних бар'єрів — вимоги подання сертифікатів якості, екологічної безпеки, виконанням санітарно-гігієнічних ветеринарних і фітосанітарних норм, правил техніки безпеки, тощо; **в-4)** використання антидемпінгових засобів з переслідуванням постачальників іноземної продукції за заниженими цінами; **в-5)** встановлення податків й зборів на ввіз чи вивіз певних видів продукції (послуг), таких, як прикордонний податок за факт перетину кордону, екологічні, фітосанітарні та інші збори, митні платежі за оформлення документів, тощо; **г)** фінансові заходи підтримки національних експортерів у вигляді, наприклад, субсидій національним експортерам, експортного пільгового кредитування національних постачальників або, так зване «зв'язане кредитування імпортерів» — встановлення зобов'язань закупки товарів тільки у вітчизняних виробників; **д)** *обов'язковий імпортерський депозит* — необхідність попереднього внесення певної застави, яку імпортер повинен зробити перед закупкою іноземного товару, тощо.

### ? Питання для самоконтролю

1. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність», суб'єкти її здійснення, вплив зовнішньоекономічного фактору на бізнесову діяльність та держави на зовнішньоекономічна діяльність бізнесу.
2. Сутність поняття «операції зовнішньоекономічної діяльності», їх види та форми здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
3. Методи здійснення зовнішньоекономічної діяльності, сутність поняття «торгівельно-посередницька діяльність», види договорів та посередників.
4. Етапи здійснення зовнішньоекономічної діяльності та особливості формування міжнародного контракту.
5. Характеристика особливості логістичних операцій в зовнішньоекономічної діяльності та базисних умов поставки товарів.
6. Особливості засобів і форм платежів операцій в зовнішньоекономічної діяльності та її митної регламентації.

### ✍ Тестові завдання для закріплення матеріалу

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді
1.	Економіка підприємства як наука вивчає:	а) виробничі відносини між людьми та дію економічних законів у процесі виробництва; б) організацію праці та управління виробництвом; в) створення ринків у різних галузях

		народного господарства; г) діяльність промислових підприємств
<b>2.</b>	<b>Під матеріально-технічною базою господарства розуміють:</b>	а) сукупність всіх матеріально-технічних засобів, що забезпечують виробничу діяльність; б) засоби виробництва і трудові ресурси; в) частка високоефективних систем машин; г) частка машин на основі електрифікації.
<b>3.</b>	<b>Фондоозброєність праці визначається як співвідношення:</b>	а) середньоспискової чисельності працівників до середньорічної вартості основних фондів; б) середньорічної вартості активної частини основних виробничих фондів до середньоспискової чисельності працівників; в) середньорічної вартості основних виробничих фондів до середньоспискової чисельності працівників; г) усі відповіді правильні.
<b>4.</b>	<b>Показник фондівіддачі характеризує:</b>	а) обсяг випуску продукції в розрахунку на одиницю середньорічної вартості основних виробничих фондів; б) обсяг випуску продукції в розрахунку на одиницю середньорічної вартості основних і оборотних виробничих фондів; в) обсяг випуску продукції в розрахунку на одиницю потужності підприємства; г) усі відповіді правильні.
<b>5.</b>	<b>Енергоозброєність праці –це:</b>	а) кількість використаної електроенергії на виробничі цілі на 1 продукції; б) кількість енергоресурсів, що припадає на 1 продукції; в) кількість енергоресурсів, що припадає на одного середньооблікового працівника; г) кількість електроенергії в розрахунку на одного середньорічного працівника.

6.	<b>Що є факторами виробництва ?</b>	а) соціальна інфраструктура; б) продуктивність праці; в) робоча сила, засоби праці, предмети праці, земля. г) природно-кліматичні умови.
7.	<b>Змінні витрати –це:</b>	а) витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний вид продукції; б) витрати, загальна сума яких за певний час залежить від обсягу виробленої продукції; в) витрати, розмір яких на одиницю продукції змінюється; г) усі відповіді правильні.
8.	<b>Непрямі витрати –це:</b>	а) витрати на утримання автотранспорту підприємства; б) витрати на утримання складського господарства підприємства; в) витрати, що не можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного об'єкта витрати економічно доцільним шляхом; г) усі відповіді правильні.
9.	<b>Основними фондами називаються:</b>	а) засоби праці, що багаторазово беруть участь у виробничому процесі без зміни натуральної форми і переносяться по частинах свою вартість на новостворений продукт по мірі зносу; б) засоби виробництва, вартість яких переноситься на продукт, і повертається підприємству протягом одного кругообігу; в) знаряддя праці, виражені у вартісній формі; г) фонди, що беруть участь у процесі виробництва і формуванні вартості продукції.
10.	<b>Оцінка основних фондів являє собою:</b>	а) грошове вираження їх вартості; б) забезпечення виживання підприємства на ринку; в) мотивацію до діяльності працівників; г) усі відповіді правильні.
11.	<b>Амортизація –це:</b>	а) період часу, протягом якого основні засоби використовуються підприємством;



		<p>б) втрата знаряддями праці своєї вартості і поступове перенесення її на заново створений продукт з метою нагромадження коштів відтворення цих знарядь праці;</p> <p>в) частка погашення балансової вартості основних засобів на оновлення;</p> <p>г) вартість відтворення основних засобів на момент їх переоцінки.</p>
12.	<b>До оборотних фондів належать такі засоби виробництва:</b>	<p>а) ті, що беруть участь у виробництві кількох циклів і свою вартість переносяться на новий продукт по частинах;</p> <p>б) нереалізована продукція та кошти в розрахунках і касі;</p> <p>в) ті, що беруть участь у виробництві один цикл і свою вартість переносяться на новий продукт повністю;</p> <p>г) ті, що беруть участь у виробництві кількох циклів і свою вартість переносяться на новий продукт повністю, змінюючи фізичну форму.</p>
13.	<b>Тривалість одного обороту оборотних фондів показує:</b>	<p>а) на скільки днів прискорила оборотність порівняно з попереднім періодом;</p> <p>б) скільки днів становить період між поставками товарно-матеріальних цінностей;</p> <p>в) скільки днів іде на реалізацію готової продукції й одержання грошових коштів за неї;</p> <p>г) тривалість одного обороту у днях.</p>
14.	<b>Норматив оборотних коштів –це грошовий вираз вартості:</b>	<p>а) мінімальних запасів товарно-матеріальних цінностей;</p> <p>б) оборотних фондів підприємства;</p> <p>в) готової продукції підприємства;</p> <p>г) оборотних фондів і фондів обігу підприємства</p>
15.	<b>Показниками оборотності оборотних фондів підприємства є:</b>	<p>а) коефіцієнт оборотності;</p> <p>б) коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання;</p> <p>в) коефіцієнт завантаження;</p> <p>г) тривалість одного обороту.</p>
16.	<b>Нематеріальні активи підприємства –це:</b>	<p>а) складова частина потенціалу підприємства, яка забезпечує</p>

		<p>економічну користь протягом тривалого періоду і не має матеріальної основи;</p> <p>б) реальні інвестиційні проекти, об'єкти нерухомості та різноманітні фінансові інструменти;</p> <p>в) ресурси, кількість яких фіксована і має певні межі;</p> <p>г) цінності, що не є фізичними об'єктами, але мають вартість, оцінку; права власності і захист доступу до нематеріальних ресурсів підприємства та їх використання в господарській діяльності з метою одержання прибутку.</p>
17.	<b>Інформація, яка має реальну або потенційну комерційну цінність для виробництва, до та після продажного обслуговування й експлуатації продукції у всіх галузях господарської діяльності –це:</b>	<p>а) винахід;</p> <p>б) промисловий зразок;</p> <p>в) «ноу-хау»;</p> <p>г) раціоналізаторська пропозиція.</p>
18.	<b>Трудові ресурси –це:</b>	<p>а). усі люди працездатного віку;</p> <p>б). люди працездатного віку, що працюють;</p> <p>в). ті, що знаходяться на навчанні;</p> <p>г). частина населення, яка бере або може брати участь у виробництві продукції.</p>
19.	<b>Для визначення продуктивності праці в цілому на підприємстві розраховують показник:</b>	<p>а) годинний, денний, річний виробіток на одиницю техніки;</p> <p>б) денний виробіток;</p> <p>в) годинний виробіток;</p> <p>г) вихід продукції на середньорічного працівника.</p>
20.	<b>Собівартістю називається:</b>	<p>а) грошовий вираз сукупних матеріальних і трудових витрат підприємства на виробництво одиниці продукції;</p> <p>б) затрати уречевленої праці, що містить в собівартість використаних засобів виробництва;</p> <p>в) затрати живої праці на одиницю продукції;</p> <p>г) вартість продукту, створеного необхідною працею.</p>
21.	<b>Калькуляція собівартості продукції складається:</b>	<p>а) за економічними елементами;</p> <p>б) на визначений період;</p> <p>в) на калькуляційну одиницю;</p>

		г) усі відповіді правильні.
22.	<b>Кошторис виробництва –це:</b>	а) сукупність витрат підприємства, пов'язаних з його діяльністю за певний період; б) склад витрат на придбання основних та допоміжних матеріалів; в) склад витрат на утримання адміністративних приміщень; г) усі відповіді правильні.
23.	<b>Калькулювання являє собою:</b>	а) обчислення питомої ваги продукції, що йде на експорт; б) обчислення собівартості окремих виробів; в) обчислення вартості робіт та послуг, наданих підприємству сторонніми організаціями; г) усі відповіді правильні.
24.	<b>Калькуляційна одиниця об'єкта калькулювання –це:</b>	а) одиниця визначення торговельної площі; б) одиниця визначення маржинального доходу підприємства; в) одиниця його кількісного виміру; г) усі відповіді правильні.
25.	<b>Ціна товару –це:</b>	а) грошовий вираз вартості товару; б) грошова форма затрат праці, необхідної для виробництва продукції; в) грошовий вираз витрат виробництва; г) виробнича собівартість плюс чистий дохід.
26.	<b>Товарна продукція -це:</b>	а) частина валової продукції, яка вже реалізована; б) грошовий дохід від реалізації товарів та послуг за вирахуванням витрат на реалізацію; в) сумарна вартість товарів рослинництва, тваринництва та допоміжних галузей за мінусом платежів до бюджету та за кредит; г) кількість продукції в натуральному вигляді, призначена до реалізації.
27.	<b>Товарні знаки –це:</b>	а) оригінальні позначення, за допомогою яких товари і послуги одних виробників відрізняються від однорідних товарів і послуг інших виробників;

		<p>б) стале позначення підприємства або особи, від імені якої здійснюється виробнича та інша діяльність;</p> <p>в) відомості, безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства;</p> <p>г) документи, що підтверджують права їх власників на відповідні об'єкти промислової власності.</p>
<b>28.</b>	<b>Що є прибутком від реалізації продукції ?</b>	<p>а) грошові надходження від реалізації продукції;</p> <p>б) грошове вираження вартості товару;</p> <p>в) різниця між вартістю реалізованої продукції та її повною собівартістю;</p> <p>г) валовий дохід.</p>
<b>29.</b>	<b>Рівень рентабельності продукції визначається:</b>	<p>а) відношенням балансового прибутку до обсягу реалізованої продукції;</p> <p>б) процентним відношенням прибутку від реалізації продукції до повної собівартості;</p> <p>в) відношенням чистого доходу до середньої вартості майна підприємства;</p> <p>г) відношенням прибутку до середньої вартості основних фондів і матеріальних оборотних засобів.</p>
<b>30.</b>	<b>Основною умовою одержання підприємством прибутку є...</b>	<p>а) перевищення грошової виручки над витратами;</p> <p>б) забезпечення господарської діяльності виробничих підрозділів;</p> <p>в) будівництво елементів соціальної інфраструктури;</p> <p>г) утримання соціальних закладів.</p>
<b>31.</b>	<b>Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміється:</b>	<p>а) експортно-імпортна торгівля товарами та бартерні операції;</p> <p>б) товарні відносини в зонах вільної торгівлі;</p> <p>в) діяльність суб'єктів діяльності України та іноземних суб'єктів, що побудована на взаємовідносинах між ними і здійснюється як на території України так і за її межами;</p> <p>г) торгівля з іншими країнами сировиною, товарами глибокої переробки, ліцензіями, лізинг, туризм.</p>
<b>32.</b>	<b>Основною зовнішньоекономічної діяльності є:</b>	<p>а) економічна інтеграція людей;</p> <p>б) необхідність обміну між країнами винаходами, товарами, фінансовими</p>

		ресурсами, технікою, науковими досягненнями; в) потреба в обміні науково технічними новинами, винаходами, технологіями та іншим; г) усі відповіді правильні.
33.	<b>Формами зовнішньоекономічної діяльності є:</b>	а) зовнішня торгівля, міжнародна співпраця, надання послуг, міжнародні об'єднання і організації; б) туризм, інвестиції, інновації, політичні союзи; в) міжнародна торгівля та обмін ліцензіями; г) усі відповіді правильні.
34.	<b>Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності можуть бути:</b>	а) спільні підприємства створені на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України; б) створені на спільному капіталі іноземних фірм; в) створені на спільному управлінні виробництвом і власністю; г) створені на спільному капіталі суб'єктів України та іноземних фірм, а також на спільному управлінні виробництвом і власністю.
35.	<b>Непряма міжнародна торгівля – це:</b>	а) торгівля між транснаціональними корпораціями; б) торгівля через посередників; в) електронна торгівля; г) усі відповіді правильні.
36.	<b>До видів посередницьких операцій відносять:</b>	а) операції з перепродажу, комісійні, агентські, брокерські; б) операції, які здійснюються на міжнародних товарних біржах, аукціонах, торгах; в) операції на оптовому та роздрібному ринках; г) усі відповіді правильні.
37.	<b>Посередники, що укладають угоди з третіми особами від свого імені та за свій рахунок - це:</b>	а) торговельні комерційні агенти, агенти-представники; б) комісіонери, консигнатори; в) брокери, маклери, куртьє; г) купці, столкхолдери, дилери, оператори, дистриб'ютори.
38.	<b>Посередники, що укладають угоди з третіми особами від свого імені, але за рахунок</b>	а) торговельні комерційні агенти, агенти-представники;

	<b>довірителя – це:</b>	б) комісiонери, консигнатори; в) брокери, маклери, куртьє; г) купці, столкхолдери, дилери, оператори, дистриб'ютори.
<b>39.</b>	<b>Посередники, що укладають угоди з третiми особами вiд iменi та за рахунок довiрителя – це:</b>	а) торговельнi комерцiйнi агенти, агенти-представники; б) комісiонери, консигнатори; в) брокери, маклери, куртьє; г) купці, столкхолдери, дилери, оператори, дистриб'ютори.
<b>40.</b>	<b>Посередники, що не мають права укладати угоди з третiми особами – це:</b>	а) торговельнi комерцiйнi агенти, агенти-представники; б) комісiонери, консигнатори; в) брокери, маклери, куртьє; г) купці, столкхолдери, дилери, оператори, дистриб'ютори.
<b>41.</b>	<b>Митний режим – це:</b>	а) режим, що визначає статус товарiв i транспортних засобiв, перемiщуваних через митний кордон України, для митних цiлей; б) сукупнiсть положень, що визначають статус товарiв i транспортних засобiв, перемiщуваних територiєю України; в) сукупнiсть положень, що визначають статус товарiв i транспортних засобiв, перемiщуваних через митний кордон України, для митних цiлей; г) режим, що визначає статус товарiв i транспортних засобiв, перемiщуваних територiєю України, для будь-яких цiлей.
<b>42.</b>	<b>iмпорт – це:</b>	а) митний режим, вiдповiдно до якого товари, що мають українське походження i вивезенi за межi митної територiї України вiдповiдно до митного режиму експорту, не пiзнiше нiж у встановлений законодавством термiн ввозяться на митну територiю України для вiльного обiгу на цiй територiї; б) митний режим, вiдповiдно до якого товари вивозяться за межi митної територiї України для вiльного обiгу без зобов'язання про iхнє повернення на цю територiю i без встановлення умов iхнього використання за межами

		<p>митної території України;</p> <p>в) митний режим, відповідно до якого товари, що походять з інших країн, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін з моменту їхнього ввезення на митну територію України вивозяться з цієї території в режимі експорту;</p> <p>г) митний режим, відповідно до якого товари ввозяться на митну територію України для вільного обігу без обмеження терміну їхнього перебування на цій території і можуть використовуватися без будь-яких митних обмежень.</p>
<b>43.</b>	<b>Реімпорт – це:</b>	<p>а) митний режим, відповідно до якого товари, що мають українське походження і вивезені за межі митної території України відповідно до митного режиму експорту, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін ввозяться на митну територію України для вільного обігу на цій території;</p> <p>б) митний режим, відповідно до якого товари вивозяться за межі митної території України для вільного обігу без зобов'язання про їхнє повернення на цю територію і без встановлення умов їхнього використання за межами митної території України;</p> <p>в) митний режим, відповідно до якого товари, що походять з інших країн, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін з моменту їхнього ввезення на митну територію України вивозяться з цієї території в режимі експорту;</p> <p>г) митний режим, відповідно до якого товари ввозяться на митну територію України для вільного обігу без обмеження терміну їхнього перебування на цій території і можуть використовуватися без будь-яких митних обмежень.</p>
<b>44.</b>	<b>Експорт – це:</b>	<p>а) митний режим, відповідно до якого товари ввозяться на митну територію України для вільного обігу без обмеження терміну їхнього перебування</p>

		<p>на цій території і можуть використовуватися без будь-яких митних обмежень</p> <p>б) митний режим, відповідно до якого товари вивозяться за межі митної території України для вільного обігу без зобов'язання про їхнє повернення на цю територію і без встановлення умов їхнього використання за межами митної території України</p> <p>в) митний режим, відповідно до якого товари, що походять з інших країн, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін з моменту їхнього ввезення на митну територію України вивозяться з цієї території в режимі експорту</p> <p>г) митний режим, відповідно до якого товари, що мають українське походження і вивезені за межі митної території України відповідно до митного режиму експорту, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін ввозяться на митну територію України для вільного обігу на цій території</p>
45.	Реекспорт – це:	<p>а) митний режим, відповідно до якого товари, що мають українське походження і вивезені за межі митної території України відповідно до митного режиму експорту, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін ввозяться на митну територію України для вільного обігу на цій території;</p> <p>б) митний режим, відповідно до якого товари вивозяться за межі митної території України для вільного обігу без зобов'язання про їхнє повернення на цю територію і без встановлення умов їхнього використання за межами митної території України;</p> <p>в) митний режим, відповідно до якого товари, що походять з інших країн, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін з моменту їхнього ввезення на митну територію України вивозяться з цієї території в режимі експорту;</p> <p>г) митний режим, відповідно до якого</p>



		товари ввозяться на митну територію України для вільного обігу без обмеження терміну їхнього перебування на цій території і можуть використовуватися без будь-яких митних обмежень.
46.	<b>Транзит – це:</b>	<p>а) митний режим, відповідно до якого товари і транспортні засоби переміщуються під митним контролем між двома митними органами чи в межах зони діяльності одного митного органу без будь-якого використання таких товарів і транспортних засобів на митній території України;</p> <p>б) митний режим, відповідно до якого товари і транспортні засоби переміщуються під митним контролем між двома митними органами чи в межах зони діяльності одного митного органу з використання таких товарів і транспортних засобів на митній території України;</p> <p>в) митний режим, відповідно до якого товари і транспортні засоби переміщуються під митним контролем територією України без будь-якого використання таких товарів і транспортних засобів;</p> <p>г) митний режим, відповідно до якого товари і транспортні засоби переміщуються під митним контролем За територією України без будь-якого використання таких товарів і транспортних засобів.</p>
47.	<b>Уніфіковані правила міжнародної торгівлі "Incoterms" розробляються :</b>	<p>а) Міжнародним валютним фондом;</p> <p>б) Генеральною угодою з тарифів та торгівлі (ГАТТ/ВТО);</p> <p>в) Комісією ООН з розвитку;</p> <p>г) Міжнародною торговою палатою.</p>
48.	<b>Декларант - це:</b>	<p>а) юридична чи фізична особа, яка здійснює декларування товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України;</p> <p>б) фізична особа, яка на підставі договору здійснює підготовку вантажної митної декларації та доданих до неї документів до митного оформлення;</p>

		<p>в) юридична чи фізична особа, яка здійснює декларування товарів або інших предметів, супроводжує товар, а також документи на нього до моменту його вивезення за межі митної території України;</p> <p>г) особа, яка здійснює представлення інтересів перевізників, отримувачів/відправників перед митним органом, сплачує за них передбачені законодавством податки та збори за товари, що переміщуються через митний кордон України.</p>
49.	<b>Валюта в широкому сенсі слова - це:</b>	<p>а) товар, що виконує функції грошей у світовому господарстві;</p> <p>б) законний платіжний засіб на території даної країни;</p> <p>в) законний платіжний засіб на території інших країн;</p> <p>г) засіб, що дозволяє вільно купувати долари США.</p>
50.	<b>Як називається зниження курсу національної валюти:</b>	<p>а) ревальвація;</p> <p>б) девальвація;</p> <p>в) конвертація;</p> <p>г) деномінація.</p>

## Практичні завдання

### Практичне завдання №1

Підприємство придбало об'єкт основних засобів, повна вартість якого становить 340 тис. грн. Строк корисного використання - 6 років. Розрахуйте річні суми амортизаційних відрахувань за умови, що на підприємстві застосовується лінійний метод нарахування амортизації.

### Практичне завдання №2

Визначте розмір амортизаційних відрахувань за перший рік і залишкову вартість об'єкта основних засобів на кінець року за умови, що застосовуваний метод нарахування амортизації - лінійний. Початкові дані :

- ціна придбання - 186 тис. грн.;
- витрати на доставку - 8 тис. грн.;
- строк корисного використання - 4 роки.

### Практичне завдання №3

Річний обсяг товарообігу підприємства оптової торгівлі склав 88540 тис. Середня величина обігових коштів підприємства -10170 тис. грн., грн.

Необхідно визначити тривалість одного обороту обігових коштів підприємства, а також коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

#### **Практичне завдання №4**

Результати діяльності торгового підприємства за звітний рік склали :

- товарообіг - 23 580 тис. грн.;
- прибуток від реалізації товарів - 780 тис. грн.;
- сума оборотних коштів, вкладених у товарні запаси, підприємства - 1960 тис. грн. на початок року та 2350 тис. грн. - на кінець звітного року.

Необхідно визначити показники ефективності використання оборотних коштів торгового підприємства за звітний рік.

#### **Практичне завдання №5**

Маса 1 деталі становить 2,3 кг. Для її виготовлення необхідна заготовка масою 3,5 кг. за ціною одного кг. маси заготовки в 40 грн.

Ціна одного кг. зворотних відходів після обробки заготовки - 2 грн.. Транспортно-заготівельні витрати становлять 5,8% від вартості матеріалу.

Оплата за виготовлення 1 деталі - 16,5грн. з нарахуванням премії в розмірі 40% від відрядного заробітку. Цехові витрати складають 380%. Від розміру витрат, а відрахування у позабюджетні фонди - 30%.

Розрахуйте цехову собівартість 1 деталі.

#### **Практичне завдання №6**

Виробнича собівартість одиниці виробу складає 17 560 грн.

Комерційні та загально-збутові витрати становлять 2,75 %.

Розрахуйте комерційну собівартість виробу, якщо ставка ПДВ - 18%.

#### **Практичне завдання №7**

На підприємстві виготовляється :

- продукція А – виготовлено за рік - 1000 шт., залишки не реалізаційної продукції на початок року - 200 шт., а на кінець року - 0 шт.. Роздрібна ціна виробу становить 80 грн., а виробнича собівартість – 70 грн. ;
- продукція Б – виготовлено за рік - 2500 шт., залишки не реалізаційної продукції на початок року - 150 шт., а на кінець року - 50 шт.. Роздрібна ціна виробу становить 65 грн., а виробнича собівартість – 50 грн.

Визначити прибуток підприємства від реалізації продукції.

#### **Практичне завдання №8**

Визначте рентабельність продукції підприємства, якщо виручка від її реалізації склала - 16 800 грн., а прибуток, отриманий підприємством від реалізації цієї продукції - 2 400 грн.

#### **Практичне завдання №9**

Визначте рентабельність виробництва, якщо за рік підприємством було отримано прибуток у розмірі 105 млн. грн., Вартість основних засобів становила - 86 млн. грн., Вартість оборотних коштів - 12 млн. грн.

### **Практичне завдання №10**

Виручка від реалізації продукції - 500 тис. грн., витрати на виробництво цієї продукції - 350 тис. грн., а податкові платежі склали 70 тис. грн..

Прибуток, який отримало підприємство від реалізації матеріальних цінностей становив 15 тис. грн., а прибуток, отриманий від здачі підприємством майна в оренду - 5 тис. грн..

Визначте балансовий і чистий прибуток підприємства, а також рентабельність продукції.

### **ЛІТЕРАТУРА**

#### **Література, яка використана для підготовки розділу посібника**

1. Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия : курс лекций. Москва : ИНФРА-М, 2009. 280 с.
2. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.
3. Карлик А. Е., Шухгальтер М. Л. Экономика предприятия : учебник. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 464 с
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 384 с.
5. Мороз О. С. Економічне обґрунтування проектів та управлінських рішень : навч.-метод. посіб. Запоріжжя, ЗДІА, 2017. 214с.
6. Мороз О. С. Міжнародні економічні відносини : навч.–метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 125с.
7. Мороз О. С. Основи маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності : навч.–метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. 142с.
8. Сергеев И. В., Веретенникова И. И. Экономика организаций (предприятий): учебник. Москва : Проспект, 2006. 560 с.
9. Скляренко В. К., Прудников В. М. Экономика предприятия : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2008. 528 с.
10. Ширенбек Х. Экономика предприятия : учебник для вузов : пер. с нем. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 848 с.

#### **Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни**

1. Богма О. С. Економіка підприємства : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 102 с.


2. Бойко Л. Г. Економіка і організація виробництва : конспект лекцій для самост. вивч. дисципліни. Харків : ХНАМГ, 2008. 194 с. URL: <https://pe.nmu.org.ua/ua/student/informzabezp/Економіка%20та%20організація%20виробництва.pdf>
3. Бондар Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : А.С.К., 2005. 400 с.
4. Величко В. В. Економіка підприємства : конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2004. 114 с. URL: <https://buklib.net/books/21959/>;
5. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 196 с.
6. Герасимчук В. Г., Розенплентер А. Е. Економіка і організація виробництва : підручник.. Київ : Знання, 2007. 678 с. URL: [https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/Економіка%20та%20організація%20виробництва/Герасимчук%20В.Г.\\_Розенплентер%20А.Е.\\_Економіка\\_та\\_організація\\_виробництва\\_2007.pdf](https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/Економіка%20та%20організація%20виробництва/Герасимчук%20В.Г._Розенплентер%20А.Е._Економіка_та_організація_виробництва_2007.pdf)
7. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
8. Дідківський М. І. Зовнішньо-економічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 463 с.
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. Ю. В. Макагона. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.
10. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник / за ред. І. В. Багрової. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
11. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : Центр учбової літератури, 2006. 304 с.
12. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва : навч. посіб. Київ : НТІ «КП», 2019. 477 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27463/1/Економiка\\_i\\_organiz\\_vyrob.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27463/1/Економiка_i_organiz_vyrob.pdf)
13. Примак Т. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Вікар, 2006. 220 с.
14. Семенов Г. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
15. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
16. Череп А. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 123 с.

## **Розділ 6. ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

### **Тема 6.1 Формування стратегії розвитку бізнесу**


♣ **Зміст** — Сутність понять «стратегія» та «місія бізнесу», компоненти місії бізнесової організації та елементи стратегії бізнесу, її основні види. Сутність поняття «стратегічний менеджмент», складові та етапи стратегічного управління. Сутність понять «стратегічний аналіз», «зовнішнє середовище бізнесової організації», «внутрішнє середовище бізнесової організації», основні завдання та методи проведення стратегічного

аналізу. Сутність поняття «стратегічне планування», складові стратегічного плану та підходи до його формування. Формування стратегії бізнесу та її характерні ознаки, параметри готовності бізнесу до стратегічного управління. Сутність поняття «реалізація стратегії бізнесу», причини, що ускладнюють реалізацію стратегічних планів.

 **Ключові терміни і поняття** — Стратегія, Місія бізнесу та її компоненти, Загально корпоративна (генеральна) стратегія, Фундаментальна (функціональна) стратегія, Конкурентна стратегія, Портфельна стратегія, Стратегічне управління (стратегічний менеджмент), Етапи стратегічного управління, Стратегічний аналіз, Зовнішнє та внутрішнє середовище бізнесової організації, Завдання стратегічного аналізу, Методи проведення стратегічного аналізу, Стратегічне планування, Прогнозування, Формування планових заходів, Забезпечення реалізації плану, Підходи до формування стратегічного плану, Формування стратегії бізнесу, Вертикальна відповідність та підпорядкованість стратегії, Горизонтальна узгодженість стратегії, Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня), Стратегічне бачення існування та розвитку бізнесу, Моніторинг та оцінювання динамічності змін, Підприємницький професійно-поведінковий профіль управління, Готовність до впровадження інноваційних змін, Реалізація стратегії бізнесу

## Основні теоретичні положення

Існування бізнесу та його розвиток у подальшому не можливі без чітко визначеної стратегії цього бізнесу.

 **Стратегія** (англ. *Strategia* від дав.-гр. *стратос* (військо) та *аго* (веду), або *страта тегів* — ранг вищого керівника військовими підрозділами в ранзі стратега, тобто полководця, що має вищу тегу (певну марку, прапор, знак)) — мистецтво управління будь-якою діяльністю, яке спрямована на досягнення головної місії організації шляхом реалізації визначених цілей, що є її складовими, охоплюючи відносно тривалий проміжок часу з незмінним спрямуванням діяльності в цей період, як відповідає візії майбутнього.

Таким чином, **стратегію бізнесової організації** можна розглядати в якості певного комплексу взаємопов'язаних між собою заходів, що характеризуються: **а)** довгостроковим; **б)** послідовним; **в)** конструктивним; **г)** раціональним; **д)** підкріпленим чіткою ідеологією, а також стійким до невизначеності умов зовнішнього і внутрішнього середовища **планом дій**, які бізнес мусить реалізувати протягом зазначеного проміжку часу. Такий план дій повинен супроводжується постійним **аналізом та моніторингом** в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті.

Процес **розробки стратегії** бізнесу полягає в розробленні чіткого плану заходів, спрямованих на реалізацію **місії бізнесу** протягом певного часового періоду шляхом досягнення визначених **стратегічних цілей**, що конкретизують місію, **розподіляючи ресурси та організуючи і координуючи** усі дії по досягненню **встановлених орієнтирів** (якісних показників) та вирішенню **поставлених завдань** (кількісних показників). При цьому необхідно забезпечити **тісний взаємозв'язок та взаємозалежність** між цілями, орієнтирами та завданнями.

➔ **Місія бізнесу** — відображення *сутності* бізнесу та *причин його створення*, а також, відповідно, *головної мети його існування*, що віддзеркалює глобальні причини, які спонукають власників бізнесу займатися саме цими видами діяльності.

Тобто, **місія** бізнесової організації визначає : **а) вибір виду діяльності** та, відповідно, галузь (сферу) діяльності; **б) порядок формування** номенклатури й асортименту продукції, що виробляється (робіт, що виконуються або послуг, які надаються); **в) підходи до вибору цільових сегментів ринку** та шляхів просування результатів діяльності організації; **г) напрями й орієнтири для розвитку** бізнесу та здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності; **д) порядок розподілу прибутку** та забезпечення правового статусу організації, тощо. У межах узагальнення *місії бізнесової організації* розрізняють, зокрема, також і такі її **компоненти**, як :

- основні цілі функціонування бізнесу та завдання, вирішення яких забезпечить досягнення визначених цілей;
- цільові сегменти ринків організації та технології забезпечення конкурентоспроможності як організації в цілому, так і результатів її діяльності, зокрема;
- вибір форм позиціонування організації в її зовнішньому середовищі та її та правові контакти;
- фінансові схеми існування організації та її грошові потоки;
- вимоги до персоналу організації, принципи набору та розстановки кадрів, тощо.

Таким чином, саме **місія бізнесу**, яка визначає сутність діяльності бізнесової організації, головну мету її існування та глобальні причини, що спонукають власників бізнесу займатися саме визначеним видом та сферою діяльності є не тільки **підґрунтям**, що визначає ясність та чіткість її *загальної (генеральної) стратегії*, а також *одним з основних її елементів*.

Серед інших (окрім корпоративної місії бізнесу) **елементів стратегії бізнесу**, поєднання яких характеризує раціональність процесів концентрації та використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнесової організації, можна, зокрема, виокремити наступні :

- **конкурентні переваги бізнесу** — переваги, що має організація перед конкурентами для забезпечення своєї місії, які мають бути сформульовані з чітким визначенням їх чинників в формі показників як в ціновому, так і неціновому вигляді;
- **компетентність працівників та трудовий потенціал бізнесу** — компетенції, що мають мати члени організації для забезпечення досягнення нею встановленої мети і вирішення визначених завдання, використовуючи конкурентні переваги організації;
- **культура управління бізнесом** — комплекс чинників, які визначають ставлення до: персоналу організації, охорони праці та навколишнього середовища, постачальників та споживачів, проблем якості та надійності, підприємницького ризику, тощо;

- **стан організації справи** — можливість та способи реалізації бізнес процесів задля вирішення встановлених завдань по досягненню визначеної мети, відповідність окремих бізнес-процесів, їх комплексів та діяльності бізнесу в цілому сучасним вимогам та діючим стандартам;

- **програми розвитку бізнесу** — інноваційна та інвестиційна діяльність організації, що спрямована на вдосконалення та розвиток її діяльності, розширення конкурентних переваг, її життєвий цикл, ділова активність, інвестиційна політика, зовнішньоекономічна та публічна діяльність, імідж, тощо;

- **стан ринків, пов'язаних з функціонуванням бізнесу** — характеристика ринків на яких реалізується корпоративна місія організації, зокрема, конкурентоспроможність, ємність та кон'юнктура ринку, особливості застосування результатів діяльності організації, географічні, соціокультурні та політико-економічні чинники, тощо:

- **ресурси бізнесу** — матеріальні, паливно-енергетичні, людські, фінансові, нематеріальні ресурси, необхідні організації для забезпечення її життєдіяльності, а також наявні та можливі інвестиції та поточні витрати, їх обсяги, джерела, різноманітність та достатність:

- **результати бізнесової діяльності** — споживчі, технічні, цінові та інші характеристики продукції та/або послуг, що постачаються/надаються організацією задля реалізації її корпоративної місії, їх номенклатура та асортимент з точки зору їх відповідності структурі запитів споживачів та стану попиту на ринку, характеристика цільового ринку організації та позиціонування на ньому як результатів її діяльності, так і організації в цілому;

- **структурні зміни в бізнесі** — зміни в структурі діяльності організації у відповідності до програми її розвитку та для розширення існуючих та створення нових конкурентних переваг, проведення структуризації організації та можливість здійснення змін у подальшому, як організаційно-технічних, так і економіко-правових та форми й структури власності.

Залежно обраних стратегічних цілей, що конкретизують її місію, та конкретних ситуацій, що склалися в наслідок певного стану внутрішнього та зовнішнього стану організації, розробляються та використовуються різні **види стратегії** існування та розвитку бізнесу, в тому числі, наприклад, такі як:

- **Загально корпоративна (генеральна) стратегія** — стратегія, у межах якої вирізняють певні базові стратегії, що забезпечують досягнення стратегічної мети організації, зокрема, такі як: лідерство у зменшенні витрат виробництва; диференціація продукту; фокусування, тобто процес намагання організації в певному сегменті ринку скоротити витрати виробництва або розширити диверсифікацію виробництва, тощо.

- **Фундаментальна (функціональна) стратегія** — стратегія, що використовується з метою визначення діяльності певних підрозділ та напрямів діяльності організації в рамках її загально корпоративної (генеральної) стратегії, що конкретизує досягнення місії. Тобто функціональна (фундаментальна) стратегія зводиться до орієнтації просування та розвитку



підрозділів (функціональних служб) у певному напрямі за принципом раціональності забезпечення реалізації загально корпоративної (генеральної) стратегії. Таким чином, функціональні (фундаментальні) стратегії являють собою систему взаємодії певних комплексів, які встановлюють (об'єктивно, формально і навіть кількісно) завдання та орієнтири реалізації генеральної стратегії організації.

- **Конкурентна стратегія** — стратегія, яка полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів. Розвитку цієї стратегії велику увагу приділив Л. Портер, який (у своїй праці "Конкурентна стратегія"), виокремив п'ять складових конкуренції, що впливають на прибутковість бізнесу, зокрема, таких як : **а)** поява нових конкурентів; **б)** загроза появи на ринку товарів-аналогів (тобто замінників); **в)** можливості покупців; **г)** можливості постачальників; **д)** конкуренція між компаніями, що вже завоювали ринок. Мета конкурентної стратегії полягає в зміні правил на користь своєї організації.

- **Портфельна стратегія** — стратегія, що пов'язана з придбанням цінних паперів у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей, проведенням певних структурних змін організації.

➔ **Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)** — цілісний і неперервний процес, який може бути як циклічним, так і відтворений з потенціальними змінами в кожному етапі формулювання організаційних цілей та визначення стратегічних завдань, спрямованих на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі на основі процес оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкту управління.

**Сутність процесу стратегічного управління** полягає в формуванні та забезпеченні реалізації комплексу заходів, спрямованих, зокрема, на :

- **визначення стратегічних цілей та ключових позицій** (орієнтирів та завдань) бізнесу на ринку на середньострокову та віддалену перспективу, що мають забезпечити їх досягнення **для реалізації місії бізнесу**;

- **аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища** бізнесу — ситуацій, що складаються на ринку, сильних та слабких сторін організації, її можливостей та загроз, що впливають на реалізацію стратегії, динаміки та перспектив їх змін та впливу на розвиток організації у визначеній перспективі;

- **визначення ресурсів** бізнесу, для реалізації своєї корпоративної місії, які мають їй забезпечити досягнення встановлених стратегічних цілей, а також їх обсягів, джерел й умов забезпечення організації ними та перспектив їх отримання;

- **формування стратегічних планів** розвитку бізнесу на певний довгостроковий період, які конкретизують дії, спрямовані на досягнення місії організації;

- **забезпечення реалізації заходів**, передбачених стратегічними планами й програмами, а також необхідних для досягнення стратегічної мети бізнес процесів шляхом створення центрів управління реалізацією запланованих

заходів, що мають забезпечити досягнення стратегічної мети та центрів контролю й відповідальності за результати проведення зазначеного процесу;

- **оцінювання діяльності** учасників (суб'єктів) процесу стратегічного управління, їх стимулювання та коригування їх дій в залежності від ступеня досягнення стратегічної мети.

Серед основних **етапів** здійснення процесу стратегічного управління після визначення корпоративної місії бізнесу можна зазначити, зокрема, наступні :

1) **стратегічний аналіз** як внутрішнього, так і зовнішнього середовища бізнесової організації;

2) **моделюються варіативні сценарії** розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний) і дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативні стратегії та **вибір найбільш прийнятної стратегії** з альтернативних;

3) **стратегічне планування**, у межах якого визначаються довготермінові перспективи як розвитку бізнесу в цілому, так і його окремих структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності, зокрема;

4) **координація стратегії розвитку** структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності бізнесу з стратегічним планом розвитку бізнесової організації в цілому (загально корпоративною (генеральною) стратегією бізнесу через комплекс оперативна-тактичних планів діяльності та розвитку бізнесу;

5) розробка комплексу заходів з **реалізації стратегії** бізнесу та організація їх виконання;

6) забезпечення **контролю** процесу реалізації стратегії, а також його **обліку та аналізу**, на підставі чого з'ясовуються основні проблеми в діяльності бізнесу відхилення від стратегічних напрямків та запланованих показників розвитку організації, здійснюється вироблення, в разі необхідності, заходів щодо коригування певних дій процесу стратегічного управління, а також забезпечення **зворотного зв'язку** та відповідної комунікації між усіма органами, що задіяні в реалізації стратегії.

➔ **Стратегічний аналіз** — комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище бізнесової організації як в перспективі, так і протягом поточного її функціонування, а також шляхів досягнення визначених стратегічних цілей бізнесу.

Стратегічний аналіз є першим етапом стратегічного управління та його центральним елементом, що обумовлено необхідністю постійного, паралельно з кожним етапом реалізації процесу стратегічного управління, здійснення оцінювання оточуючого бізнес середовища. Будь-який бізнес перебуває та функціонує у **певному середовищі**, тобто постійно перебуває під постійним тиском *широкого кола обставин і факторів*, як усередині бізнесової організації, так і навколо неї, які впливають як на процес діяльності цієї структури, так і на його результати та наслідки.

Принциповим для проведення стратегічного аналізу є чітке визначення *середовища бізнесової організації*, яке впливає на неї як зовні, так і з середини.

☛ **Середовище бізнесової організації** — сукупності певних обставин і факторів, як усередині організації, так і навколо неї, що впливають як на життєдіяльність бізнесової організації, так і на прийняття рішень щодо її існування та розвитку.

Аналіз стану кожної із окремих *складових середовища* функціонування бізнесу, їх потенціалу і тенденцій розвитку, а також місця конкретної бізнесової організації в цьому середовищі є критично важливим як для визначення поведінки бізнесу, що забезпечить його існування та розвиток як в сьогоденні, так і в майбутньому.

☛ **Зовнішнє середовище бізнесової організації** — сукупність елементів, які справляють певний вплив на діяльність бізнесу, але не підконтрольні управлінському впливу на них з його боку і тому мусять бути бізнесом сприйняті як такі, що існують та враховані ним під час забезпечення функціонування бізнесової організації та визначення перспектив та напрямів її діяльності в подальшому.

Зовнішнє середовище є важливим *фактором впливу* на діяльність бізнесу в якості : **а)** основного (зазвичай навіть єдиного) *джерела* як *забезпечення* ресурсами, так і *споживання* результатів і наслідків діяльності бізнесу, необхідного для досягнення ним визначених цілей; **б)** *джерела визначення* умов та правил існування та подальшого розвитку бізнесу.

Таким чином, під час проведення управлінського аналізу в цілому та стратегічного аналізу, зокрема, необхідно *зовнішнє середовище* бізнесової організації **розділити** на:

- зовнішнє середовище *прямого (безпосереднього) впливу* — середовище, яке включає елементи, що безпосередньо впливають на операції організації та зазнають прямого впливу операцій організації: споживачі, конкуренти, постачальники, законодавчі та нормативні і регулюючі акти, діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, регулюючих та контролюючих органів, тощо;

- зовнішнє середовище *непрямого (опосередкованого) впливу* — середовище, яке визначає напрями певних процесів у політико-економічному, соціально-культурному, технологічно-ринковому та міжнародному житті країни, що формують загальні тенденції існування та розвитку окремих сфер діяльності на теперішній час та віддалену перспективу.

☛ **Внутрішнє середовище бізнесової організації** — сукупність елементів, які не тільки справляють певний вплив на всю діяльність бізнесової організації, а також є елементами з яких бізнес *формується* та завдяки яким *забезпечується* його цілісність та життєздатність, які майже повністю підконтрольні управлінському впливу на них з боку бізнесу та можуть бути *скоригованими* під час забезпечення функціонування бізнесової організації та визначення перспектив та напрямів її діяльності в подальшому.

Але, враховуючи на те, що внутрішнє середовище кожної конкретної бізнесової організації формується з врахуванням точки зору її власників або уповноважених ними осіб, відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи та як саме забезпечать ефективне функціонування та розвиток організації, систематизація аналітичних підходів до визначення впливу на неї є ускладненою.

До *основних елементів внутрішнього середовища* належать, зокрема, такі елементи, зокрема, як : **а)** організаційна структури і структура управління бізнесом; **б)** основні засоби виробництва (споруди, обладнання, машини та механізми, тощо) та технології здійснення виробничих процесів; **в)** ресурси (матеріальні, паливно-енергетичні, фінансові, людські, тощо); **г)** корпоративна культура та наявні чи потенціальні конкурентні переваги, тощо.

Під час проведення стратегічного аналізу внутрішнє середовище розглядається з точки зору аналізу *джерела життєвої сили* бізнесу та його *виробничого потенціалу*, що дає змогу провести оцінку як спроможності бізнесу існувати і виживати в певному проміжку часу, так і наявності можливих проблем та перешкод для подальшого його розвитку та розширення сфер і напрямів діяльності.

Серед основних *завдань стратегічного аналізу* можна, зокрема, зазначити наступні :

- *виявлення впливу факторів* внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу на управління ним як в поточному часі, так і стосовно перспектив такого впливу у майбутньому;
- *проведення діагностики сильних та слабких сторін* бізнесу;
- *уточнення формулювання* як місії бізнесу в цілому, так і місії (ціннісних настанов) у сфері окремих функціональних складових діяльності;
- *конкретизація стратегічних цілей* існування та розвитку бізнесу на основі виявлених сприятливих та несприятливих чинників впливу на нього;
- *визначення кола та переліку чинників*, що становлять конкурентні переваги та стратегічні сили бізнесу;
- *визначення можливих альтернативних підходів* до формування та здійснення стратегічного управління на основі стратегічного аналізу та дослідження результатів та наслідків його діяльності щодо перспектив розвитку його внутрішнього та зовнішнього оточення;
- *перевірка відповідності процесу реалізації стратегії* з визначеними цілями та встановленими завданнями з урахуванням змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Серед найбільш поширених **методів**, що використовуються під час проведення *стратегічного аналізу* можна, зокрема, зазначити наступні :

- **SWOT-аналіз** (англ. *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* — Сила, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) — аналіз сильних і слабких сторін організації у їх зв'язку з можливостями та загрозами організації з боку її зовнішнього середовища.

- **SPELT-аналіз** (англ. *Social, Political, Economic, Legal, Technical* — Соціальні, Політичні, Економічні, Юридичні, Технічні) — комплексний аналіз різноманітних аспектів зовнішнього середовища – соціальних, політичних, економічних, правових та технічних (технологічних), які впливають на діяльність організації.

- **COPS-аналіз** (англ. *Culture, Organization, People, Systems* — Культура, Організація, Люди, Системи) — комплексний аналіз сильних і слабких аспектів внутрішнього середовища організації - організаційної культури, структури і організації робіт, особливостей персоналу і системи управління

- **Метод 5 сил конкуренції (по Портеру)** — комплексна оцінка конкурентоспроможності організації на основі порівняльного аналізу слабких та сильних сторін ключових гравців на ринку по найважливіших факторів конкуренції (постачальники, конкуренти, нові компанії на ринку, клієнти, виробники товарів-замінників).

- **Матриця BAG** (англ. *Boston Advisory Group* — Бостонської консультативної групи) — метод визначення позиції організації на ринку в порівнянні з провідною компанією в даному сегменті ринку для подальшого вироблення рекомендацій щодо підтримки перспективних, ліквідації безнадійних напрямків діяльності.

- **Матриця Мак Кінзі** — метод аналізу формалізованих показників привабливості ринку і конкурентного статусу за допомогою експертних оцінок прогнозних показників.

- **Аналіз ланцюжка створення вартості і конкурентний (аналіз по Портеру)** — аналіз сукупності виконуваних організацією функцій у вигляді ланцюжків процесів створення вартості.

- **Бенчмаркінг** — порівняльний аналіз різноманітних показників роботи організації (продукція, ціна, процеси, тощо) з кращими зразками в галузі з метою виявлення і оцінки рівня власного відставання або випередження.

- **Аналіз розриву** — аналіз системи цілей організації і її потенціалу з метою виявлення проблем невідповідності між стратегією, планами, реальними діями і можливостями компанії.

*Формування стратегічних планів* щодо забезпечення існування та розвитку бізнесу є наступним, після проведення стратегічного аналізу, етапом з формування та розбудови стратегії бізнесу.

➔ **Стратегічне планування** — розробка сукупність обґрунтованих результатами стратегічного аналізу взаємопов'язаних заходів, дій та рішень, які мусять *забезпечити перехід* бізнесу з теперішнього стану в якому він існує до стану бажаному та очікуваному ним в чітко визначеному майбутньому, стану який має на той час має відповідати визначеним цілям, що конкретизують місію бізнесової організації та майбутнім перспективам її подальшого розвитку.

*Стратегічний план* існування та розвитку діяльності бізнесової організації **складається**, як правило, з наступних частин, що передбачають :

- **прогнозування** певних показників та орієнтирів, що слугують, разом з результатами та висновками стратегічного аналізу, базою подальшого формування стратегічного плану;

- **формування планових заходів** щодо основних напрямів, шляхів та засобів для досягнення визначених стратегічних цілей та розв'язання встановлених стратегічних завдань;

- **забезпечення реалізації** запланованих заходів задля для досягнення визначених стратегічних цілей та розв'язання встановлених стратегічних завдань як з фінансової так і організаційної точок зору.

Серед **підходів** до *формування стратегічних планів* та визначення центрів їх реалізації є, зокрема, такі підходи, кожен з яких має як певні переваги, так і власні недоліки, як :

- **"згори вниз"** — підхід при якому вище керівництво бізнесової організації (*Top management*) визначає загальні підходи та показники й орієнтири до формування стратегічного плану як для всієї бізнес-структури в цілому, так і для окремих її структурних підрозділів і напрямів діяльності, зокрема, по яких, відбувається виокремлення усіх показників та орієнтирів загально-корпоративного стратегічного плану;

- **"знизу нагору"** — підхід при якому кожний структурний підрозділ бізнесової організації та/або напрямів її діяльності (як правило, це стосується лише відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності) розробляє *власні пропозиції (погляди) щодо* формування та розбудові стратегії управління, а стратегічні плани організаційно-технічних заходів з цих питань згодом *інтегруються* в єдиний стратегічний план бізнесу в цілому;

- **"комбінований підхід"** — підхід при якому формування стратегічних планів управління відбувається в декілька етапів : **а)** вищим керівництвом бізнесової організації здійснюється формування *проекту стратегічного плану* на довгостроковий період (3-5 років), який доводяться до відома керівництва відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності в якості орієнтирів; **б)** керівництво відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності, в межах показників та орієнтирів, наведених у проекті стратегічного плану бізнесу в цілому, здійснюють їх *деталізацію* по відповідним відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності організації з *урахуванням власних пропозицій* та *обґрунтуванням* як цих пропозицій так і наявних зауважень до підходів, що передбачені загальною стратегією по організації в цілому; **в)** проекти стратегічних планів відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності *інтегруються* в загальну стратегію управління з *урахуванням* доцільності, актуальності та обґрунтованості пропозицій і зауважень керівництва цих підрозділів, *формується* загальні стратегічні плани організації в цілому (з їх розбиттям по підрозділах), які *затверджуються* вищим керівництвом *надсилаються* для *безумовного виконання* зазначеними підрозділами.

*Стратегічне планування відрізняється*, як від *стратегічного управління* бізнесовою організацією в цілому, будучі його хоча і суттєвою, але

лише окремою складовою, так і від *поточного оперативного (тактичного) управління*, тим, що : **а)** *стратегічне планування спрямоване на забезпечення руху (просування) бізнесової організації від теперішнього стану до положення бізнесу у майбутньому, яке передбачено стратегічним планом та деталізується поточними планами та певними програмами; б)* *стратегічне управління, на відміну від стратегічного планування, виходить не з існуючого стану бізнесової організації в теперішньому часі, а з візії (бачення) її бажаного стану у визначеному майбутньому часі; в)* *поточне оперативне (тактичне) управління бізнесовою організацією спрямовано на використання наявних ресурсів та можливостей, вирішення проблем та врахування грошових потоків станом на теперішній час, шляхом послідовної реалізації поточних планів та програм в напрямку, що визначено стратегією бізнесу.*

**Стратегічне управління** бізнесом в цілому *спрямоване на досягнення мети його існування та розвитку та мусить забезпечити узгодженість* визначених цілей та встановлених завдань щодо довгострокової діяльності бізнесу на шляху посилення конкурентних переваг, розвитку його потенціалу з урахуванням змін як в зовнішньому оточення, так і во внутрішньому середовищі, тощо. Таким чином, стратегічне управління бізнесом мусить забезпечити **підпорядкованість генеральній (загально корпоративній) стратегії** існування та розвитку бізнесової організації та управлінню нею усіх складових цієї організації — від організаційно-структурних її елементів до функціонально-технологічних складових. Ця підпорядкованість та взаємозв'язок спонукає *окремі функціональні (фундаментальні) стратегії* бізнесової організації і процеси управління ними бути пов'язаними та підпорядкованими стратегічному управлінню бізнесу в цілому.

➔ **Формування стратегії бізнесу** — еволюційний процес, який представляє створення комплексної системи стратегічного управління, що заснована на аналізі існування та прогнозуванні зміни зовнішнього середовища бізнесової організації і вироблення методів адаптації її внутрішнього середовища з врахуванням стратегічної мети, визначеною місією бізнесу.

При цьому процес формування стратегії бізнесу мусить передбачати постійне уточнення, доопрацювання та коригування в міру реалізації стратегії у відповідь на нові вимоги постійно мінливих умов оточення бізнесу. Здатність бізнесу до *трансформації* в процесі свого розвитку частково залежить від його здатності створювати і впроваджувати процеси, що зв'язують його *загально-корпоративну ділову стратегію* з індивідуальною та/або колективною *поведінкою працівників* та ефективністю й результативністю їх праці.

Таким чином, *сформована стратегія бізнесу* мусить мати, зокрема, наступні **характерні ознаки**, а саме :

- **вертикальну відповідність та підпорядкованість** короткострокових потреб та дій усіх структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності бізнесової організації її генеральній стратегії та стратегічним планам;

- **горизонтальну узгодженість** між усіма планами та фактичними діями окремих структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності бізнесової організації з точки зору їх спрямованості на досягнення визначених генеральною стратегією цілей та встановлених стратегічними планами завдань;

- **стратегічну гнучкість** — здатність бізнесової організації реагувати, упереджувати, коригувати або адаптуватися до турбулентних ринкових умов, що підтримується його ресурсами та можливостями, щоб зберегти свої конкурентні переваги. При цьому, необхідно *розрізняти* : **а) зовнішньою стратегічну гнучкістю** — готовність організації в цілому та її менеджменту, зокрема, до функціонування в умовах нестабільності зовнішнього середовища, яка дозволяє забезпечувати необхідні умови для існування та стійкого розвитку бізнесу, балансуючи технологічні, економічні й політичні ризики; **б) внутрішньою стратегічну гнучкістю** — здатність бізнесу до зміни стратегічних цілей, не вдаючись при цьому до істотних зрушень у її стратегічному потенціалі шляхом переосмислення й трансформації стрижневих бізнес процесів, що здійснюються в організації, сприяючи тісній координації діяльності її функціональних частин і підвищенню гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Формування ефективної стратегії бізнесу та результативна її реалізація залежить від **готовності бізнесу до стратегічного управління**, яка оцінюється, зокрема за такими **параметрами** як наявність в організації :

- **стратегічного бачення розвитку бізнесу** в цілому та визначення його стратегічного устремління — корпоративне бачення (візія) того, чого бізнес прагне досягти у віддаленому, але чітко визначеному в часовому вимірі, майбутньому.

Стратегічне бачення (стратегічне устремління, візія) бізнесу з боку його власників та провідних фахівців, що задіяні у функціонуванні бізнесу, мусить фокусуватися *не на проблемах сьогодення*, а на *характеристиці майбутнього* стану бізнесу — задавати напрям розвитку, створювати відчуття перспективи і нових можливостей. Воно має обґрунтовано описувати ті зміни, яких треба досягти сьогодні, орієнтуючись на майбутні потреби й можливості покупців та постачальників, а також на фактори, які необхідні для їхнього задоволення. Логічність стратегічного бачення майбутнього успіху має бути пов'язана не з тим, щоб бізнес був найкращим, а з тим, щоб він *став відмінним від інших* за рахунок конкурентних переваг (існуючих та/або майбутніх).

Таке бачення (устремління) в бізнесової організації може існувати лише при *одночасному існуванні*, зокрема, таких *чинників* як : **а)** клієнт орієнтованість функціонування бізнесу; **б)** інноваційні підходи до розв'язання як існуючих проблем, так і тих, що можуть виникнути у майбутньому; **в)** наявність елементів, що створюють та забезпечують певну єдність та гармонічність в інтересів усіх стейкхолдерів (англ. *stakeholder* — учасників та зацікавлених сторін) бізнесової діяльності, тощо:

- системи регулярного **моніторингу та оцінювання динамічності змін** як зовнішнього, та і внутрішнього середовища бізнесової організації та



відповідного адекватного реагування на них з боку бізнесу. Наявність стратегічного устремління у власників бізнесу та формальних і неформальних лідерів бізнесових структур повинна поєднуватися з їхнім вмінням *реагувати на сигнали й виклики зовнішнього та внутрішнього середовища*, а посилення залежності організації від змін її оточення, має забезпечувати їх готовність до адекватної реакції на них. При цьому необхідно враховувати, що за умов динамічного характеру змін бізнесового оточення, має бути готовність стратегічного управління (як генеральною стратегією, так і її окремими функціональними стратегіями) до прийняття та реалізації відповідних гнучких та екстрених управлінських рішень;

- ***гнучкої децентралізованої організаційної структури*** як здійснення операційної діяльності бізнесу, так і управління ним з домінуванням горизонтальних зав'язків між окремим структурними підрозділами бізнесової організації. Для запровадження стратегічного управління потрібна гнучка децентралізована організаційна структура, як підвищує важливість таких цінностей, як ініціатива, творчість, ризик, незалежність, вміння передбачати. Незмінні жорстко регламентовані організаційні структури, для яких характерним найчастіше є не завжди виправдана централізація, переважне використання авторитарного стилю керування, жорстке планування ресурсів, дій та результатів, яке зорієнтоване переважно на традиційні для організації ринки унеможливають запровадження в ній стратегічного підходу до управління.

Створення умов для ефективного стратегічного управління вимагає необхідність, поряд з *посиленням вертикального спрямування* управлінської діяльності, *розвинення горизонтальних зав'язків*, у межах яких приймаються та узгоджуються тактичні й оперативні рішення, та посилення їх впливу на функціонування управлінської системи в цілому;

- ***підприємницького професійно-поведінкового профілю*** управління, який має забезпечувати певний рівень готовності менеджменту як організації в цілому, так і її структурних підрозділів, зокрема, до сприйняття найманих співробітників не тільки як до підлеглих виконавців певних трудових функцій, а також і як певною мірою партнерів та співучасників у підприємстві, що обумовлює можливість відповідного ставлення до роботи та організації з боку її людського ресурсу. До *характеристик зазначеного стилю управління* можна віднести, наприклад, такі як : **а)** професійна компетентність; **б)** творчий потенціал; **в)** організаційні здібності; **г)** здатність до ситуаційного управління; **д)** перспективне бачення щодо підтримки інновацій; **е)** задоволення потреб споживачів та ділових партнерів; **є)** висока якість рішень, що приймаються та їх внесок у колективні результати діяльності, тощо;

- ***розвиненості організаційної (корпоративної) культури*** в бізнесовій структурі, яка має сприяти згуртуванню трудового колективу навколо стратегічних цілей, а також спільному розумінню цінностей і баченню перспектив розвитку організації, прагнучі до встановлення в організації культури гуманного підприємництва, якій властиві, зокрема, такі риси, як :

а) прагнення до підвищення компетентності; б) визнання цінності співробітників для організації та організації для найманих працівників; в) довіра між учасниками бізнесу і згуртованість навколо спільної мети й завдань, тощо;

• *готовності бізнесу до впровадження інноваційних змін* в його діяльності та інноваційних напрямів його розвитку, яка залежить від, зокрема, таких показників як :

✓ *оснащеність* бізнесових структур власним дослідно-експериментальним обладнанням, матеріалами, приладами, оргтехнікою, комп'ютерами, автоматичними пристроями тощо;

✓ *склад, чисельність, структура та рівень компетенції персоналу*, який займається впровадженням інновацій;

✓ *результати пошукових і фундаментальних теоретичних досліджень*, які є підґрунтям наукового доробку організації (самостійно та/або у співдружності з партнерами);

✓ *науко місткість та новизна результатів діяльності організації* і пріоритетність робіт, пов'язаних з їх удосконаленням та виробництвом інтелектуальних продуктів (патенти, ліцензії, ноу-хау розробки, раціоналізаторські пропозиції, винаходи тощо);

✓ *економічна ефективність нововведень*, витрати на дослідження, ринкова вартість інтелектуальної продукції організації, тощо;

✓ *фінансові показники, що характеризують обсяги інвестицій організації* в нововведення та їхню ефективність;

✓ *рівень конкурентоспроможності нововведень*, наявність попиту, замовлень на подальше проведення інноваційної діяльності та можливості просування нововведень на ринок, тощо.

✓ *стан інформаційних ресурсів організації*, забезпечення науково-технічною інформацією та документації, поточною періодикою спеціалізованих видань;

✓ *наявність у використанні передових прогресивних методів* організації та управління виробництвом (виконанням робіт, наданням послуг) та здійсненням інноваційної діяльності і реалізацією інноваційних проектів;

✓ *створення необхідних умов та сприятливого психологічного клімату* у трудовому колективі для творчої праці.

Отже, визначення готовності бізнесової організації до стратегічного управління є багатомірним процесом, заснованим на комплексному та взаємозв'язаному оцінюванні усіх його складових.

➔ **Реалізація стратегії бізнесу** — комплекс дій, спрямованих на реалізацію заходів, що були передбачені стратегічним планом з метою забезпечення досягнення стратегічної мети.

Реалізація стратегії бізнесу є одним з найбільш складних етапів здійснення процесу стратегічного управління, у зв'язку з тим, що існує певне коло чинників, завдяки якими практичне втілення в життя стратегії розвитку бізнесу на цій стадії зазнає суттєвих проблем. Серед основних *причин*, що

ускладнюють (а в деяких випадках навіть її унеможливають) реалізацію стратегічних планів, можна, зокрема, зазначити :

- *ігнорування* на етапі визначення стратегії та розробки заходів її реалізації, певних труднощів, насамперед, пов'язаних з зовнішніми факторами, які бізнесом не контролюються, що створюють супротив просуванню до визначеної мети;

- *нечітка постановка* комплексу цілей бізнесу з одночасною, як правило, *недостатньою компетентністю* менеджерів, яким доручено формування та реалізацію стратегічної програми та їх *відповідальністю* за цю справу та її наслідки;

- *дефіцит взаємозв'язку* як між стратегічним та оперативним управлінням в цілому, так і стратегічними й оперативна-тактичними планами, зокрема;

- *недостатня координація* діяльності з реалізації запланованих заходів між окремими виконавцями та керівництвом, відповідальним за реалізацію стратегії;

- *наявність помилок* у виборі відповідальних керівників, недостатність знань і здібностей співробітників, неправильне розуміння з боку оперативного керівництва персоналу загальної стратегії та політики організації, відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих, недостатня поінформованість виконавців, недостатній авторитет керівництва, тощо;

- *низький рівень здійснення контролю* процесів реалізації планів та програм, дотримання стандартів, тощо;

- *відсутність (недостатність) оцінки* як процесів, так і їх виконавців з точки зору її оперативності, об'єктивності та своєчасності (актуальності);

- *помилковий розподіл ресурсів*, необхідних для реалізації стратегії, а також неефективне використання наявних ресурсів;

- *невідповідність* організаційної структури та стилю й методів управління завданням, розв'язання яких мусить забезпечити досягнення визначених цілей;

- *несумісність* культурно-ціннісних наративів та орієнтирів в діяльності бізнесу з визначеними ним цілями, тощо.

### **? Питання для самоконтролю**

1. *Сутність понять «стратегія» та «місія бізнесу», компоненти місії бізнесової організації та елементи стратегії бізнесу, її основні види.*
2. *Сутність поняття «стратегічний менеджмент», складові та етапи стратегічного управління.*
3. *Сутність понять «стратегічний аналіз», «зовнішнє середовище бізнесової організації», «внутрішнє середовище бізнесової організації», основні завдання та методи проведення стратегічного аналізу.*
4. *Сутність поняття «стратегічне планування», складові стратегічного плану та підходи до його формування*
5. *Формування стратегії бізнесу та її характерні ознаки, параметри готовності бізнесу до стратегічного управління.*
6. *Сутність поняття «реалізація стратегії бізнесу», причини, що ускладнюють реалізацію стратегічних планів.*

## **Тема 6.2 Інвестиційна діяльність бізнесу як підґрунтя його розвитку**

**📖 Зміст** — Сутність поняття «інвестиція», її характеристики, форми та класифікації інвестицій. Сутність поняття «інвестиційна діяльність», її форми та особливості здійснення, об'єкти та суб'єкти, характеристика інвестиційного ринку та його інфраструктури. Сутність поняття «реальне інвестування», його напрями, основні стадії та етапи формування політики бізнесу з управління реальними інвестиціями. Сутність поняття «фінансове інвестування», чинники, що його визначають, форми здійснення та фінансові інструменти, учасники та особливості управління процесом фінансового інвестування. Інвестиційний портфель фінансових інструментів та зміст процесу оперативного управління ним.

**📌 Ключові терміни і поняття** — Інвестиція, Характеристики інвестиції, Форми інвестицій Реальні інвестиції, Фінансові інвестиції, Прямі та непрямі (опосередковані, портфельні) інвестиції, Валові, реноваційні та чисті інвестиції, Внутрішні та зовнішні інвестиції, Вітчизняні, міжнародні та змішані інвестиції, Короткострокові та довгострокові інвестиції, Високоприбуткові та недоходні інвестиції, Низько-, середньо- та високо-ризикові інвестиції; Низько-, середньо- та високо-ліквідні інвестиції, Інвестиційна діяльність, Інвестиційні ресурси, Інвестиційна програма, Інвестиційні процеси, Державне регулювання інвестиційної діяльності, . Об'єкти інвестиційної діяльності, Об'єкти реальних інвестицій, Об'єкти фінансових інвестицій, Суб'єкти інвестиційної діяльності, Інвестор, Інвестиційний ринок (ринку інвестицій), Об'єкти ринку реального та фінансового інвестування, Кон'юнктура інвестиційного ринку, Інфраструктура ринку інвестицій, Інвестиційна привабливість, Інвестиційний клімат, Інвестиційний імідж території, Економіко-інвестиційний паспорт підприємства, Інвестиційна діяльність в сфері реального інвестування (реальне інвестування), Напрями реального інвестування, Основні стадії реального інвестування, Основні етапи формування політики бізнесу з управління реальними інвестиціями, Інвестиційна діяльність в сфері фінансового інвестування (фінансове інвестування), Форми здійснення фінансового інвестування, Фінансові інструменти інвестиційної діяльності, Учасники ринку цінних паперів, Особливості управління процесом фінансового інвестування, Інвестиційний портфель фінансових інструментів, його мета та зміст процесу оперативного управління ним

### **📖 Основні теоретичні положення**

**➔ Інвестиція** (від лат. *Vestis* — одягати, *Investis* — вкладати гроші) — вкладення капіталу (в усіх його формах) в різноманітні об'єкти та інструменти здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку, а також досягнення іншого економічного та/або позаекономічного ефекту, здійснення якого базується на ринкових принципах і пов'язане з такими факторами як : **а) час; б) ліквідність; в) ризик; г) вигода (зиск).**

Таким чином, саме *роль інвестицій* у забезпеченні як ефективності поточного функціонування бізнесу, так і розвитку його у подальшому, становить основу **характеристики інвестицій** як підґрунтя розвитку бізнесу, тому що вони (інвестиції) **виступають в якості** :

- **джерел формування** виробничого потенціалу бізнесу та довгострокової структури його капіталу;
- **механізмів реалізації** стратегічних планів розвитку бізнесу та оптимізації структури активів бізнесу;

- **механізмів забезпечення** як простого, так і розширеного відтворення засобів виробництва, а також нематеріальних активів, що є основою як поточного існування, так і розвитку бізнесу у подальшому та росту його ринкової вартості;

- **інструментів реалізації** інноваційної політики розвитку бізнесу та впровадження інновацій в операційну діяльність бізнесу;

- **механізмів розв'язання** проблем, пов'язаних із забезпеченням соціального розвитку як персоналу, задіяному в діяльності бізнесу, так і громади територій розташування та функціонування бізнесу.

Згідно з українським законодавством, інвестиції можуть існувати в декількох **формах**, а саме в таких, як :

- **в грошовій формі** — грошові засоби, цільові банківські вклади, паї та цінні папери;

- **в матеріальній формі** — рухоме й нерухоме майно;

- **у формі майнових прав та інших цінностей** — у формі інтелектуальних прав (авторське право, “ноу-хау”, інші), у формі прав користування природними ресурсами (землею, іншими ресурсами).

Інвестиції **розрізняються** в залежності від певних чинників, зокрема, за :

- **об'єктами вкладення інвестицій в капітал бізнесу** їх розрізняють на :

- ✓ **реальні інвестиції (ображуючи капітал)** — інвестиції, які характеризують вкладення капіталу як у відтворення засобів виробництва (як правило, основних активів), так і в інноваційні нематеріальні активи бізнесу, а також у приріст товарно-матеріальних запасів бізнесу;

- ✓ **фінансові інвестиції** — інвестиції, які характеризують вкладення капіталу в різноманітні **фінансові інструменти** інвестування з метою одержання доходу (, головним чином у цінні папери);

- **характером участі інвестицій в інвестиційному процесі** їх різнять на :

- ✓ **прямі інвестиції** — інвестиції, які передбачають пряму участь інвестора у виборі об'єктів інвестування й вкладення капіталу, які, зазвичай, здійснюються шляхом безпосереднього вкладення капіталу в статутні фонди, викуп долі бізнесу, тощо. Прямі інвестиції здійснюється, як правило, досвідченим висококваліфікованими інвесторами, які володіють об'єктивною та актуальною інформацією та аналітикою щодо об'єкту інвестування та найбільш ефективного в даному випадку механізму інвестування;

- ✓ **непрямі (опосередковані, портфельні) інвестиції** — інвестиції, які характеризуються вкладення капіталу інвестора опосередковано, через посередників, як правило, з метою отримання додаткового доходу протягом певного періоду часу.

- **відтворувальною спрямованістю інвестицій** їх розрізняють на :

- ✓ **валові інвестиції** — інвестиції, які характеризують загальний обсяг інвестицій в капітал бізнесу, як правило, в реальний сектор економіки (на рівні окремих бізнесових організацій розуміється **загальний обсяг інвестування**);

- ✓ **реноваційні інвестиції** — інвестиції, які спрямовані на **реновацію** — процес оновлення елементів основних виробничих фондів, засобів виробництва

(машин, обладнання, інструменту, тощо), що вибувають (мусять залишати процес виробництва) внаслідок фізичного (матеріального) спрацьовування та техніко-економічного (матеріального) старіння за рахунок коштів амортизаційного фонду;

✓ **чисті інвестиції** — інвестиції, які характеризують обсяг капіталу, що інвестується в *розширення відтворення* основних засобів і нематеріальних активів, які у кількісному вимірі являють собою суму валових інвестицій, що зменшена на суму амортизаційних відрахувань по всіх видах капітальних активів

• **місцем знаходження (реєстрації) інвесторів** інвестиції поділяють на :

✓ **внутрішні інвестиції** — інвестиції, які характеризують вкладення капіталу в розвиток операційних активів самого підприємства-інвестора;

✓ **зовнішні інвестиції** — інвестиції, які являють собою вкладення капіталу в реальні активи інших бізнесових організацій;

✓ **вітчизняні інвестиції** та **міжнародні інвестиції** — інвестиції, які здійснені вітчизняними інвесторами або інвесторами з інших країн, відповідно, а також існують **змішані інвестиції** — інвестиції, які здійснені як вітчизняними інвесторами, так і інвесторами з інших країн;

• **періодом здійснення інвестицій** їх відрізняють на :

✓ **короткострокові інвестиції** — інвестиції, період інвестування яких обмежується терміном до одного календарного року;

✓ **довгострокові інвестиції** — інвестиції, період інвестування яких становить більше ніж один календарний рік (як правило, це стосується капітальних вкладень у відтворення основних засобів виробництва);

• **рівнем прибутковості** інвестиції розрізняють на : **а) високоприбуткові інвестиції** — характеризують вкладення капіталу в проекти, очікуваний рівень інвестиційного прибутку по яких істотно перевищує середню норму цього прибутку на інвестиційному ринку; **б) недоходні інвестиції** — інвестиції для яких одержання прибутку не є основною метою, а на перший план виходять інші ефекти (інвестиції, метою яких є отримання, наприклад, екологічного або соціального ефекту, тощо).

• **рівнем інвестиційного ризику** інвестиції бувають : **а) низько-ризиковими; б) середньо-ризиковими; в) високо-ризиковими;**

• **рівнем ліквідності** інвестиції бувають :

✓ **високо-ліквідними** — інвестиції, які можуть бути реінвестовані (повернуті) без втрати ринкової вартості у строк до одного місяця (як правило, це короткострокові фінансові інвестиції);

✓ **середньо-ліквідними** — інвестиції, які можуть бути реінвестовані (повернуті) в строк від одного до шести місяців з незначною (до 10%) втратою ринкової вартості;

✓ **низько-ліквідними** — інвестиції, які можуть бути реінвестовані (повернуті) в строк від шести місяців до одного року та/або суттєвою (50%) втратою ринкової вартості (як правило, інвестиційні проекти із застарілою технологією, акції маловідомих підприємств що не котуються на ринку, тощо);

✓ *неліквідними* — інвестиції, які не можуть бути продані самостійно, потребують залучення фахівців з реінвестування (повернення інвестицій), з терміном цього процесу понад рік та значною втратою ринкової вартості інвестицій;

Формою реалізації економічних інтересів суб'єктів, що приймають участь у інвестуванні, є здійснення ними одного з видів господарської діяльності, пов'язаного з інвестування, який є *інвестиційною діяльністю*.

➔ **Інвестиційна діяльність** — цілеспрямований процес формування необхідних інвестиційних ресурсів, збалансований відповідно до обраних параметрів інвестиційної програми (інвестиційного портфеля) на основі вибору ефективних об'єктів та інструментів (фінансових, кредитних, тощо) інвестування та забезпечення реалізації поставленої мети.

➔ **Інвестиційні ресурси** — сукупність матеріальних і нематеріальних активів та фінансових ресурсів за рахунок яких вирішуються питання, пов'язані з реалізацією програм та проектів, спрямованих на розвиток бізнесу.

➔ **Інвестиційна програма** — комплекс заходів, затверджений в установленому порядку, який містить зобов'язання суб'єкта господарювання щодо розширення своєї діяльності (шляхом будівництва, реконструкції, модернізації, тощо) об'єктів у цій сфері, поліпшення якості продукції (робіт, послуг), з відповідними розрахунками та обґрунтуваннями, а також зазначенням джерел фінансування (інвестування) та графіка виконання.

Інвестиційна діяльність це окремий вид діяльності по реалізації процесів, пов'язаних з інвестуванням, що позначаються як **інвестиційні процеси** — складний комплекс робіт, який включає такі основні фази як : **а)** визначення об'єкта інвестування; **б)** залучення інвестицій у вигляді товарно-матеріальних та нематеріальних активів і фінансових коштів; **в)** здійснення контролю за використанням інвестицій, тощо.

Інвестиційна діяльність бізнесу в цілому та його окремих структурних підрозділів, зокрема, характеризується певними **особливостями**, по відношенню до операційної діяльності, в тому числі такими як :

- забезпечує зростання операційної діяльності бізнесу в цілому;
- менше залежить від галузевих особливостей діяльності бізнесу, ніж його операційна діяльність;
- нерівномірна за обсягами по окремих періодах часу;
- формує особливий самостійний вид грошових потоків бізнесу;
- утворює специфічні види ризиків в процесі діяльності бізнесу — інвестиційні ризики;
- визначає характер розвитку бізнесу та його динаміку.

➔ **Державне регулювання інвестиційної діяльності** — цілеспрямоване правове регулювання державою окремих аспектів інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання відповідно до стратегії та умов її економічного розвитку країни де відбувається цей процес

Державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється шляхом формування та реалізації *державною інвестиційною політикою*, яка передбачає

не лише управління державними інвестиціями, а також і регулювання умов інвестиційної діяльності, здійснення певного контролю за діями інвесторів та учасників інвестиційної діяльності, не залежно від форм та видів інвестування (правова система України, що регулює інвестиційну діяльність бізнес структур та організацій і установ, складає зараз більш ніж 100 законів та інших нормативних документів).

➔ **Об'єкти інвестиційної діяльності (інвестування)** — усі об'єкти на які спрямовані інвестиції, а саме основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях та сферах економіки, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, майнові права і права на інтелектуальну власність, тощо.

**Забороняється інвестування** в об'єкти, створення та використання яких не відповідає вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм, встановлених законодавством України, а також порушує права та інтереси громадян, юридичних осіб і держави, що охороняється законом.

**Об'єктами реальних інвестицій** виступають:

- **об'єкти виробничого призначення** — об'єкти, які після завершення будівництва будуть функціонувати у сфері матеріального виробництва: промисловості, с/г, водному та лісовому господарствах, на транспорті та у зв'язку, у будівництві та громадському харчуванні, матеріально-технічному забезпеченні та у збуті;

- **об'єкти невиробничого призначення** — об'єкти житлового та комунального господарства, заклади охорони здоров'я, фізкультури, соціального забезпечення, освіти, культури, мистецтва, а також науково-дослідні та інші організації, пов'язані з розвитком науки;

- **об'єкти будівництва** — окремі будівлі або споруди, на будівництво, реконструкцію або розширення яких повинен бути складений окремий кошторис і проект до яких, зокрема, відносяться : а) *нове будівництво*; б) *пускові комплекси*; в) *черги будівництва*; г) *окремі будови*, тощо;

- **розширення діючих підприємств** — будівництво додаткових виробництв на діючому підприємстві (споруді), а також будівництво нових та розширення існуючих окремих цехів та об'єктів основного, підсобного й обслуговуючого призначення на території діючих підприємств або на площах, що до них прилягають, з метою створення додаткових або нових виробничих потужностей, які після введення в експлуатацію не будуть знаходитися на окремому балансі;

- **реконструкція діючих підприємств** — переобладнання діючих цехів та об'єктів основного, підсобного призначення, як правило, без розширення існуючих будівель і споруд основного призначення, пов'язане з удосконаленням виробництва та підвищенням його техніко-економічного рівня на основі досягнень науково-технічного прогресу та здійснюване в цілому з метою збільшення виробничої потужності, поліпшення якості та для зміни номенклатури продукції головним чином без збільшення численності



працівників при одночасному поліпшенні умов їх праці та охорони навколишнього середовища;

- **технічне переозброєння (модернізація) діючих підприємств** — комплекс заходів щодо підвищення техніко-економічного рівня окремих виробництв, цехів та дільниць на основі впровадження передової техніки та технології, механізації й автоматизації виробництва, модернізації та заміни застарілого і фізично зношеного устаткування новим, більш продуктивним, а також щодо удосконалення загально заводського господарства та допоміжних служб.

**Об'єктами фінансових інвестицій** виступають : а) операції з вкладенням коштів в цінні папери (придбання пакетів акцій, облігацій, сертифікатів, тощо); б) обіг грошових коштів, пов'язаний з процесами інвестування.

↪ **Суб'єкти інвестиційної діяльності** — усі учасники інвестиційної діяльності (фізичні та юридичні особи України, а також інших держав), які, реалізуючи власні економічні інтереси, вступають у певні взаємовідносини, що регулюють процес обміну та використання інвестицій та інвестиційних об'єктів.

**Учасниками** здійснення інвестиційної діяльності (внесення інвестицій), відповідно до чинного законодавства, можуть бути, зокрема :

- громадяни, недержавні підприємства, господарські асоціації, спілки і товариства, і навіть громадські структури і релігійні організації, інші юридичні особи, засновані на колективній власності (**приватне інвестування**);

- органи влади й управління як держави, так і місцевих рад за рахунок коштів бюджетів, позабюджетних фондів і позикових коштів, а також державні підприємства і установи за рахунок власних і позикових коштів (**державне інвестування**);

- іноземні громадяни та юридичні особи іноземних державам, а також їх уряди (**іноземне інвестування**);

- **спільне інвестування** з боку суб'єктів, зазначених у попередніх пунктах.

↪ **Інвестор** — учасник інвестиційної діяльності, який *приймає рішення* про вкладення інвестицій (власних, позикових або залучених майнових та інших інтелектуальних цінностей) в об'єкти інвестування з метою отримання зиску від експлуатації створеного об'єкту.

**Інвестор** — це особа (фізична та/або юридична), яка стає учасником інвестиційної діяльності (до яких належать також учасники фондового ринку, які *вкладають* вільні кошти з метою отримання доходу (відсотків)), *відмовляючись від поточного* споживання та отримання задоволення сьогоденних нагальних потреб у розрахунку на *очікуване задоволення їх у майбутньому*.

Як передбачено чинним законодавством, **інвестори** в процесі інвестиційної діяльності можуть виступати в якості : а) *покупців*; б) *продавців*; в) *замовників*; г) *кредиторів*.

У сучасній ринковій економіці одним із найважливіших сегментів здійснення господарської діяльності є діяльність на **ринку інвестицій**

(*інвестиційному ринку*), який являє собою певну сукупність економічних відносин, що виникають між продавцями та споживачами інвестиційних товарів та послуг.

➔ **Інвестиційний ринок (ринку інвестицій)** — комплекс економічних взаємовідносин між великою кількістю виробничих, комерційних, фінансових, інституціональних та інформаційних структур, які взаємодіють на основі норм функціонування інвестиційного бізнесу відносно об'єктів як реального, так і фінансового інвестування.

**Об'єкти ринку реального інвестування**, виступають у вигляді, зокрема, таких об'єктів інвестування як :

- **прямі капітальні вкладення** — нове будівництво, розширення, реконструкція, технічне переоснащення, тощо;
- **цілісні майнові комплекси** — лише ті об'єкти інвестування (приватизації), які повністю продаються на аукціонах, за конкурсом, тощо;
- **об'єкти нерухомості** — здійснюються операції з продажу квартир, офісів, дач, земельних ділянок, тощо;
- **інші об'єкти реального інвестування** — пов'язаний з такими операціями як інвестування в предмети колекціонування (художні твори, антикваріат, нумізматичні цінності), дорогоцінні метали та інші матеріальні цінності, тощо.

**Об'єкти ринку фінансового інвестування**, виступають у вигляді, зокрема, таких об'єктів інвестування як :

- **фондовий ринок (ринку цінних паперів)** — інвестування коштів у придбання цінних паперів, активна приватизація великих державних підприємств шляхом приватизації і акціонування, тощо;
- **грошовий ринок** — депозитні внески, конвертована валюта, тощо.

Як і будь-який інший ринок, **ринку інвестицій (інвестиційний ринок)**, характеризується :

- **пропозицією інвестицій** — пропозицією певних обсягів ресурсу із боку інвесторів, що виступають в якості продавців інвестиційного капіталу;
- **попитом на інвестиції** — потребою в ресурсах з боку потенційних учасників інвестиційної діяльності, які виступають у ролі покупців інвестиційного капіталу;
- **кон'юнктурою інвестиційного ринку** — співвідношенням між потенційним попитом на потребу в джерелах для майбутніх інвестицій (*інвестиційним потенціалом ринку*) та намірами суб'єктів інвестиційної діяльності на ринку по інвестуванню тимчасово вільних ресурсів.

➔ **Кон'юнктура інвестиційного ринку** — співвідношення між попитом на інвестиції (інвестиційним капіталом) та їх пропозицією на інвестиційному ринку в цілому, або на окремих його сегментах, зокрема.

*Кон'юнктура інвестиційного ринку* має певний **життєвий цикл**, який складається, зокрема, з наступних стадій :

- **підйом кон'юнктури** — стадія життєвого циклу, яка пов'язана з підвищенням активності ринкових процесів у зв'язку з поживленням економіки в цілому;

- **кон'юнктурний бум** — стадія життєвого циклу, яка пов'язана з різким зростанням попиту на усі інвестиційні товари, які пропозиція, не дивлячись на ріст, задовольнити не може;

- **ослаблення кон'юнктури** — стадія життєвого циклу, яка пов'язана із зниженням інвестиційної активності у зв'язку із спадом в економіці в цілому, відносно повним насиченням попиту на об'єкти інвестування та деяким надлишком їх пропозиції;

- **кон'юнктурний спад** — стадія життєвого циклу, яка характеризується найнижчим рівнем попиту та скороченням обсягів пропозиції об'єктів інвестування.

Врівноваження інвестиційного попиту та пропозиції проходить через ринковий **механізм ціноутворення «вартості інвестицій»**, який виникає та діє тільки в умовах вільних конкурентних ринків, що передбачають організацію обміну інвестиціями та інвестиційними послугами на основі врівноваженого попиту та пропозиції. Купівля-продаж інвестиційного капіталу на ринках інвестицій здійснюється виходячи з розрахунку отримання доходу у майбутньому, який перевищує рівень доходу на даний час з мінімальними інвестиційними ризиками.

➔ **Інфраструктура ринку інвестицій** — сукупність учасників інвестиційної діяльності, які забезпечують функціонування інвестиційного ринку шляхом *формування інформаційного та обслуговуючого середовища*, що дозволяє як інвесторам, так і споживачам інвестиційного капіталу ефективно здійснювати інвестиційну діяльність з мінімальними ризиками.

До складу **інфраструктури інвестиційного ринку** належать, зокрема, такі її *елементи* як :

- **функціональні складові інфраструктури** — фінансово-кредитні інститути та сервісні організації, які здійснюють спеціалізовану діяльність із :  
а) залучення тимчасово-вільних коштів на фінансування інвестиційних проектів; б) створення правових, економічних і організаційних умов для сталого розвитку; в) співробітництва з міжнародними, іноземними та українськими організаціями; г) забезпечення проведення техніко-економічних експертиз програм та проектів підприємницької діяльності, консультаційної підтримки підприємців із юридичних питань, ведення звітності, оподаткування та пошуку ефективних джерел фінансування; д) сприяння розвитку ринкових відносин через створення, підтримку та розвиток малих та середніх приватних підприємств; е) страхування проектних та кредитних ризиків, тощо;

- **інформаційні складові інфраструктури** — ділові видання, Інтернет-сайти рейтингових систем привабливості підприємств, тощо;

- **регулюючі складові інфраструктури** — здійснюють впорядкування інвестиційних відносин шляхом встановлення правил, стандартів та критеріїв

поведінки на ринку—державні органи регулювання ринку, що виконують на ринку законодавчі, ліцензійні та наглядові функції та процедури, тощо.

Зацікавленості інвесторів в участі у конкретних інвестиційних проектах чи програмах та пов'язаної з цим очікуванням отримання ними максимальних вигід від такої участі, визначається *інвестиційною привабливістю* цих проектів чи програм, а також об'єктів де вони мають реалізовуватися та регіонів, де ці об'єкти функціонують.

➔ **Інвестиційна привабливість** — сукупністю об'єктивних і суб'єктивних умов, які сприяють або перешкоджають процесу інвестування.

Під час *визначення* інвестиційної привабливості, згідно з методикою визначення індексу інвестиційної привабливості *IBC* (від англ. *International Business Compass* — міжнародний діловий компас), необхідно враховувати *всю сукупність* умов здійснення інвестування на різних рівнях, , зокрема, на :

- загальнодержавному рівні — шляхом визначення *інвестиційного клімату*, який існує в державі для здійснення тут інвестиційної діяльності (або ступінь сприятливості *інвестиційного середовища* для відповідної діяльності);
- галузевому рівні — визначення *інвестиційної привабливості галузі*, в якій передбачається інвестування з точки зору її стану існування та перспектив її розвитку;
- рівні конкретного регіону — *інвестиційний імідж території*, на якій функціонує бізнес та його структурні підрозділи, в які передбачається інвестування;
- рівні конкретної бізнесової організації в яку передбачається інвестування — *економіко-інвестиційний паспорт* підприємства;
- рівні конкретного інвестиційного проекту (програми) — *інвестиційна привабливість* цього інвестиційного проекту (програми) для інвестування в них.

Основу інвестиційної діяльності будь-якої бізнесової організації в сучасних умовах складає саме *реальне інвестування*, яке на більшості підприємств та організацій є єдиним напрямом інвестиційної діяльності та головною формою реалізації стратегії економічного розвитку бізнесу з метою здійснення високоефективних реальних інвестицій шляхом реалізації сукупності скоординованих у часі інвестиційних проектів.

➔ **Інвестиційна діяльність в сфері реального інвестування** — діяльність, яка найбільш впливає на операційну діяльність бізнесу, забезпечуючи його стратегічний розвиток, а також мотивує підприємницьку діяльність в реальному секторі економіки, хоча несе високі ризики морального старіння при високих темпах науково-технічного прогресу в галузі, при цьому маючи доволі високий рівень захисту від інфляції.

Інвестиційна діяльність в сфері реального інвестування визначається терміном *«реальне інвестування»* та здійснюється в основному, зокрема, в таких *напрямах* як :

- *капітальне інвестування (капітальні вкладення)* — інвестування, об'єктами якого є основні активи бізнесу;

- *вкладення в оборотний капітал* — інвестування, об'єктами якого є приріст оборотних активів бізнесу;
- *інноваційне інвестування* — інвестування, об'єктами якого є нововведення, що забезпечують підвищення ефективності існування бізнесу та/або його розвиток.

Інвестиційної діяльності в сфері реального інвестування (*реальне інвестування*), поза залежністю від його напрямів, включає, зокрема, наступні стадії : **а) перед інвестиційна стадія** — стадія, в процесі якої розробляються варіанти альтернативних інвестиційних рішень, проводиться їх оцінка і приймається до реалізації конкретний їх варіант; **б) інвестиційна стадія** — стадія, у процесі якої здійснюється безпосередня реалізація ухваленого інвестиційного рішення; **в) пост інвестиційна стадія** — стадія, у процесі якої забезпечується контроль за досягненням передбачених параметрів інвестиційних рішень у процесі експлуатації об'єкта інвестування.

**Політика бізнесу з реального інвестування** та управління цими інвестиціями складається, зокрема, з таких *основних етапів* як :

**1. Аналіз стану реального інвестування** — здійснюється оцінка рівня інвестиційної активності бізнесу в попередньому періоді і ступеня завершеності реальних інвестиційних проектів та програм, ступінь інвестиційної привабливості.

**2. Визначення загального обсягу реального інвестування** — на основі планованого обсягу приросту основних активів бізнесу в розрізі окремих видів та напрямів його діяльності, а також нематеріальних і оборотних активів бізнесу, що забезпечуються приріст обсягів його виробничо-комерційної діяльності, визначається потреба в інвестуванні та можливі джерела його здійснення.

**3. Визначення форм реального інвестування** — залежить від конкретних напрямків інвестиційної діяльності бізнесу, які забезпечують відтворення його основних засобів і нематеріальних активів, а також розширення обсягу власних оборотних активів.

**4. Оцінка відповідності окремих об'єктів інвестування напрямкам інвестиційної стратегії діяльності бізнесу** — досліджується поточна пропозиція на інвестиційному ринку, відбираються для вивчення окремі реальні інвестиційні об'єкти, що найбільш повно відповідають напрямкам інвестиційної діяльності бізнесу (галузевій та і регіональній диверсифікації), розглядаються можливості й умови придбання окремих активів (техніки, технологій і т. ін.) для відновлення складу діючих їх видів, проводиться ретельна експертиза відібраних об'єктів інвестування.

**5. Підготовка бізнес-планів реальних інвестиційних проектів** — усі форми масштабних реальних інвестицій (крім відновлення окремих видів механізмів і устаткування в зв'язку з їхнім зносом) формалізуються в реальних інвестиційних проектах, підготовка яких вимагає розробки відповідних бізнес-планів.

**6. Забезпечення високої ефективності реальних інвестицій** — відібрані на попередньому етапі об'єкти інвестування аналізуються з позиції їхньої економічної ефективності.

**7. Мінімізація ризиків, пов'язаних з реальним інвестуванням** — ідентифікуються і оцінюються ризики, властиві кожному конкретному об'єкту інвестування, ранжуються за рівнем ризиків і відбираються для реалізації ті, що за інших рівних умов забезпечують мінімальні інвестиційні ризики, прогнозується, як інвестиційні ризики вплинуть на прибутковість, платоспроможність і фінансову стійкість бізнесу.

**8. Забезпечення ліквідності об'єктів реального інвестування** — через істотні зміни зовнішнього інвестиційного середовища, кон'юнктури інвестиційного ринку чи стратегії розвитку бізнесу в майбутньому періоді по окремих об'єктах реального інвестування може різко знизитись очікувана дохідність, підвищитись рівень ризиків, знизитись значення інших показників інвестиційної привабливості підприємства. За результатами оцінки проводиться ранжування окремих реальних інвестиційних проектів за критерієм ліквідності.

**9. Формування програми реальних інвестицій** — на основі всебічної оцінки проектів (об'єктів) та з урахуванням обсягу інвестиційних ресурсів бізнес формує свою програму реальних інвестицій на майбутній період, яка, якщо є потреба збалансування окремих цілей інвестування та стратегії бізнесу, оптимізується за різними критеріями для досягнення збалансованості і тільки після цього приймається до безпосередньої реалізації.

**10. Забезпечення реалізації окремих інвестиційних проектів та інвестиційної програми** — передбачає забезпечення реалізації кожного конкретного реального інвестиційного проекту, розробляючи для цього :

**а)** бюджет капітальних вкладень; **б)** календарний графік реалізації інвестиційного проекту (програми).

➔ **Інвестиційна діяльність в сфері фінансового інвестування** — діяльність, яка передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на сукупність умов і факторів, які сприяють ефективному процесу забезпечення зростання капіталу за рахунок *операцій з цінними паперами* та борговими зобов'язаннями, оформленими у вигляді цінних паперів.

Інвестиційна діяльність в сфері фінансового інвестування визначається терміном «**фінансове інвестування**» та здійснюється *шляхом врахування*, в першу чергу, зокрема, таких **чинників**, як : **а)** *можливість* одержання доходу (прибутку) у майбутньому; **б)** *вплив ризиків*, що пов'язані з інвестуванням, на досягнення визначеної мети; **в)** *наявність обмежень* щодо ресурсів інвесторів та кон'юнктура інвестиційного ринку; **г)** *вплив* часового періоду інвестування на стан економічного середовища.

Фінансове інвестування здійснюється в різних **формах**, зокрема, таких як:

- **Вкладання капіталу в статутні фонди підприємств** — фінансове інвестування, яке тісно пов'язане з операційною діяльністю бізнесу та забезпечує зміцнення стратегічних господарських зв'язків з постачальниками сировини та матеріалів, розвиток власної виробничої інфраструктури,

розширення можливостей збуту продукції або проникнення на інші регіональні ринки, різноманітні форми галузевої та товарної диверсифікації операційної діяльності та інші стратегічні напрямки розвитку бізнесу.

- **Інвестування в дохідні види грошових фінансових інструментів** — фінансове інвестування у вигляді депозитних вкладів в банках, короткострокового інвестування капіталу у боргові зобов'язання, тощо з метою отримання інвестиційного прибутку.

- **Інвестування в дохідні види фондочивих фінансових інструментів** — фінансове інвестування у вигляді придбання цінних паперів, які вільно обертаються на фондовому ринку, з метою як отримання інвестиційного прибутку, так і може бути використано для посилення фінансового впливу на окремі компанії з метою вирішення стратегічних задач.

➔ **Фінансові інструменти** — це засоби, що застосовуються для виконання завдань, передбачених фінансовою політикою бізнесової організації, до яких (відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності) належить будь-який контракт, результатом якого є створення фінансового активу одного суб'єкта господарювання і фінансового зобов'язання або інструменту власного капіталу іншого суб'єкта господарювання.

Фінансові інструменти, з точки зору фінансового інвестування поділяються на :

- **фінансові інструменти власного капіталу** — фінансові інструменти, які включають : а) *прості акції*; б) *частки та інші види власного капіталу*;

- **фінансові активи бізнесу** — фінансові інструменти, які включають: а) *грошові кошти*, не обмежені для використання, та їх, еквіваленти; б) *дебіторську заборгованість* (англ. *accounts receivable* — рахунки до одержання), суми, які нараховуються бізнесу від покупців за товари або послуги, продані, але оплата за які ще не надійшла та які не призначені для їх перепродажу; в) *фінансові інвестиції*, що утримуються до їх погашення у майбутньому; г) *фінансові активи*, призначені для перепродажу; д) *інші фінансові активи*;

- **фінансові зобов'язання бізнесу** — фінансові інструменти, які включають: а) *фінансові зобов'язання*, що призначені для їх перепродажу; б) *інші фінансові зобов'язання* бізнесу перед його контрагентами;

- **похідні фінансові інструменти** — фінансові інструменти, які включають: а) *ф'ючерсні та форвардні контракти*; б) *опціонні контракти* (англ. *option* — варіант, вибір) — похідний фінансовий інструмент, який засвідчує право придбати або продати у майбутньому базовий актив (цінні папери, товари, валюту) на умовах визначених на час укладення такого опціону; в) *варанти* (англ. *warrant* — повноваження, довіреність) — цінний папір, що дає його власникові право на купівлю деякої кількості акцій компанії в будь-який час до завершення дії контракту за певною ціною; г) *депозитарні розписки* (свідоцтва).

Інвестиційна діяльність в сфері фінансового інвестування багато в чому залежить від налаштування та підтриманням взаємовідносин між **учасниками ринку цінних паперів**, до яких, зокрема, належать :

- **емітенти цінних паперів** — це держава (в особі уповноваженого органу), а також юридичні й фізичні (у випадках, передбачених законодавством) особи, які від свого імені *випускають* цінні папери і зобов'язуються виконувати обов'язки, що випливають з умов їх випуску;

- **торговці цінними паперами** — суб'єкти інвестиційної діяльності, які вправі *здійснювати певну діяльність*, пов'язану з *випуском та обігом* цінних паперів, як цінних паперів власного випуску, так і цінних паперів того емітента, у якого він безпосередньо або побічно володіє майном у розмірі більш ніж 5 відсотків статутного фонду;

- **Національна депозитарна система** — суб'єкт ринку цінних паперів, сферою діяльності якої є : **а) стандартизація обліку цінних паперів** згідно з міжнародними стандартами; **б) уніфікація документообігу** щодо операцій з цінних паперів й нумерація цінних паперів, випущених в Україні, згідно з міжнародними стандартами; **в) відповідальне зберігання** всіх видів цінних паперів як у документарній, так і в бездокументарній формах; **г) реальна поставка та переміщення з рахунків** цінних паперів з одночасною оплатою грошових коштів відповідно до розпоряджень клієнтів; **д) акумулювання доходів щодо цінних паперів, взятих на обслуговування** системою, та їх розподіл за рахунками; **е) регламентація та обслуговування механізмів позики та застави** для цінних паперів, що беруться на обслуговування системою; **є) надання послуг щодо виконання обов'язків номінального утримувача іменних цінних паперів**, що беруться на обслуговування системою; **ж) розробка, впровадження, обслуговування і підтримка комп'ютеризованих систем обслуговування обігу рахунків** у цінних паперах і здійснення грошових виплат, пов'язаних із банківськими або іншими системами грошового клірингу на щоденній чи іншій регулярній основі.

Фінансове інвестування має певні **особливості управління** цим процесом інвестиційної діяльності, до яких, зокрема, належать те, що фінансове інвестування :

- є **незалежний видом господарської діяльності** реального сектора економіки, яка розповсюджується як на операційну діяльність бізнесу, так і на процеси реального інвестування;

- є **основним засобом здійснення зовнішнього впливу** — основні форми та інструменти цієї діяльності мають зовнішню спрямованість, що виходить за рамки власного бізнесу;

- є **засобом формування інвестиційних потреб другого рівня** — потреб, які здійснюються лише після задоволення потреби бізнесу в реальному інвестуванні капіталу;

- є **засобом реалізації стратегії економічного розвитку бізнесу**, який мінімізує витрати ресурсів і часу — у первісні періоди життєвого циклу фінансові інвестиції можуть мати від'ємний фінансовий результат, але при



цьому забезпечувати приріст капіталу у довгостроковому періоді та контролю над певним сегментом ринку;

- є засобом створення можливості отримання додаткового інвестиційного доходу — використання тимчасово вільних грошових коштів або забезпечити їх антиінфляційний захист;

- є засобом надання бізнесу найбільш широкого діапазону вибору інструментів інвестування — за співвідношенням по шкалах “дохідність — ризик” та “дохідність — ліквідність” можна використовувати різні фінансові інструменти;

- потребує здійснення більш активного моніторингу фінансового ринку — в наслідок високого коливання кон’юнктури цього ринку, порівняно з ринком реального інвестування.

Для забезпечення ефективності управління фінансовими інвестиціями інвесторам необхідно сформувати інвестиційний портфель фінансових інструментів.

➔ **Інвестиційний портфель фінансових інструментів** — цілеспрямовано сформована визначена сукупність фінансових інструментів, призначених для здійснення фінансового інвестування бізнесу згідно з розробленою інвестиційною стратегією.

Основною метою формування інвестиційного портфеля фінансових інструментів в якості цінних паперів є забезпечення реалізації основних завдань фінансового інвестування шляхом добору найбільш дохідних і найменш ризикованих цінних паперів. Виходячи з цього, суб’єкти інвестиційного процесу будують певну сукупність локальних цілей фінансового інвестування, серед яких можна виділити, зокрема, такі, як :

- а) забезпечення високого рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді;
- б) збереженість і збільшення інвестиційних ресурсів у перспективі;
- в) забезпечення необхідного рівня ліквідності інвестиційного портфеля;
- г) доступ через придбання цінних паперів до дефіцитних видів продукції чи ресурсів, майнових і немайнових прав; д) розширення сфери впливу, диверсифікованість діяльності, перерозподіл власності.

Серед основних елементів процесу оперативного управління портфелем фінансових інвестицій можна, зокрема, зазначити наступні :

- а) здійснення постійного моніторингу фінансового ринку по окремих його сегментах;
- б) оперативна оцінка рівня дохідності і ризику окремих фінансових інструментів портфеля по результатах моніторингу фінансового ринку;
- в) періодична оцінка рівня дохідності та ризику по інвестиційному портфелю в динаміці;
- г) проведення відповідної реструктуризації портфеля з метою відновлення цільових показників його формування, тощо.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Сутність поняття «інвестиція», її характеристики, форми та класифікацій інвестицій.
2. Сутність поняття «інвестиційна діяльність», її форми та особливості здійснення, об’єкти та суб’єкти, характеристика інвестиційного ринку та його інфраструктури.

3. Сутність поняття «реальне інвестування», його напрями, основні стадії та етапи формування політики бізнесу з управління реальними інвестиціями.
4. Сутність поняття «фінансове інвестування», чинники, що його визначають, форми здійснення та фінансові інструменти, учасники та особливості управління процесом фінансового інвестування.
5. Інвестиційний портфель фінансових інструментів та зміст процесу оперативного управління ним.

### **Тема 6.3 Інноваційна діяльність бізнесу як запорука його успішного розвитку**

📖 **Зміст** — Сутність поняття «інновація», різновиди нововведень, об'єкти інновації, характеристика інноваційних змін. Сутність понять «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність», інноваційний потенціал, компоненти інноваційного процесу та його життєвий цикл. Сутність поняття «інноваційний менеджмент», його види, підсистеми, функції, цілі та завдання, критерії ефективності. Сутність поняття «інноваційне інвестування», його форми, типи, об'єкти, джерела та особливості інноваційного інвестування на різних етапах життєвого циклу інноваційного процесу.

📌 **Ключові терміни і поняття** — Новація, Інновація, Різновиди нововведень, Об'єкти інновації, Інноваційні зміни, Інноваційний процес, Інноваційний потенціал, Компоненти інноваційного процесу, Принципи організації інноваційного процесу, Життєвий цикл інноваційного процесу, Інноваційна діяльність, Ринок нововведень, Інноваційний менеджмент, Стратегічний та функціональний інноваційний менеджмент, Об'єкти та суб'єкти інноваційного менеджменту, Функції інноваційного менеджменту, Цілі та завдання інноваційного менеджменту, Критерії ефективності інноваційних процесів, Інноваційне інвестування, Форми інноваційного інвестування, Типи інноваційного інвестування, Об'єкти інноваційного інвестування, Види та об'єкти інтелектуальних інвестицій, Джерелами інноваційного інвестування, Особливості інноваційне інвестування на різних етапах життєвого циклу інноваційного процесу

### **📖 Основні теоретичні положення**

Необхідною умовою розвитку бізнесу, його виробничої та комерційної діяльності, підвищення якості і кількості продукції (послуг) є поява чогось нового, якимось нововведенням. У ринкових умовах нововведення (які мають назву інновації) охоплюють всю економіку, включаючи продуктивні сили (засоби виробництва, навчання працівників) і виробничі відносини (форми і методи управління, поділу, спеціалізації і комерції праці).

🔑 **Новація** (від лат. *Novatio* — зміна, оновлення) — продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений як результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності.

🔑 **Інновація** (англ. *Innovation* — введення новації, чогось нового, відновлення) — певні нововведення, які пов'язані з впровадженням результатів наукових досліджень, науково-технічного процесу, удосконаленням форм та методів організації та управління, тощо, впровадження якого полягає у відновленні основних фондів і технологій, удосконаленні управління й

економіки, тощо, що призводить до виникнення як нових потреб, так і нових форм задоволення існуючих.

Будь-яка **новація** (щось нове) лише тоді здобуває нову якість і стає **інновацією**, коли відбувається процес впровадження в її господарську практику, тобто з моменту прийняття до поширення для отримання певних результатів й наслідків, та їх споживання.

Таким чином, **інновацію**, відповідно до загальноновизнаного, можна сформулювати як *процес розробки, освоєння, експлуатації і вичерпання виробничо-економічного і соціально-організаційного потенціалу*, що лежить в основі введення чогось нового та/або відновлення і покращення існуючого.

У **вузькому значенні** терміну «інновація», розуміється *фаза введення новації*, моментом якої вважається а момент першого виробничого освоєння новації, що є близьким до поняття винаходу. При цьому необхідно враховувати, що між заявою про новацію і перетворенням її в інновацію існує певний проміжок часу.

Під інноваціями в **широкому сенсі** цього значення розуміється *прибуткове використання новацій* у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру.

Серед основних різновидів нововведень, до процесу **інновації** можна віднести, зокрема, такі процеси як :

- створення нового товару (послуги);
- створення нового способу виробництва продукції (наданні послуги);
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела чи виду ресурсу (сировини, енергії, тощо);
- введення нових принципів організації діяльності бізнесу та управління ним.

Таким чином, усі **інноваційні процеси** можна **розподілити** на :

- **продуктові інновації** — інновації, які пов'язані зі змінами в *змісті продукції (послуги)*, їх якісних характеристиках та споживчих властивостях;
- **технологічні інновації** — інновації, які передбачають *зміни в засобах і методах виробництва* (виконання робіт, надання послуг), що асоціюються з впровадженням результатів та наслідків науково-технічного прогресу, тощо;
- **нетехнологічні (нематеріальні) інновації** — інновації, що включають *зміни в організаційних формах господарської діяльності*, а також у факторах соціального характеру й інших зрушень, що лежать за межами поняття виробництва у вузькому значенні цього слова.

➔ **Об'єкти інновації** — безпосередньо *продукція*, що виробляється (послуги, що надаються, роботи, які виконуються) та *методи і засоби* їх виробництва (надання, виконання), а також комплекс об'єктів пов'язаних з *факторами виробництва*, тобто з *ресурсами бізнесу* (засоби та предмети виробництва), *людським фактором* і, відповідно з технологічно-організаційними процесами, соціальною сферою, організаційним розвитком бізнесу, тощо.

Таким чином, будь-які зміни (технічні, організаційні, економічні й управлінські), які *відмінні від існуючої практики* в даній бізнесовій організації є **інноваційними**. Хоча ці зміни можуть бути відомі і використовуватися в інших бізнесових організаціях, якщо їхнє впровадження є новою справою для конкретного бізнесу, то це може привести до певних ускладнень та труднощів.

Різні бізнесові організації мають різну **сприйнятливість до інновацій**, яка залежить від їхнього *інноваційного потенціалу*, що залежить від багатьох параметрів, зокрема, таких як : **а)** організаційно-виробнича структура бізнесу; **б)** технологічний рівень продукції та його життєвий цикл; **в)** рівень менеджменту та професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу; **г)** зовнішні умови господарської діяльності, тощо.

На сучасному етапі розвитку економіки саме інноваційні процеси та інноваційна діяльність стають невід'ємною частиною підприємницької діяльності в якості головних засобів збереження та підвищення конкурентоспроможності як бізнесової організації в цілому, так і результатів її діяльності, зокрема.. З точки зору «гуру менеджменту» І. Шумпетера і Г. Менша, інновації, *суттєво впливають економічний стан бізнесу та динаміку його розвитку*, тому що з *одного боку* відкривають нові можливості для розширення економіки, але в той же час з *іншого боку*, унеможливають продовження цього розширення в традиційних напрямках. Тобто, інновації, з одного боку, *руйнують економічну рівновагу* шляхом внесення елементів збурювання та невизначеності в економічну ситуацію, але при цьому, з іншого боку, *обумовлюють перехід економічної системи з одного стану рівноваги в інший*.

Вся діяльність, що відбувається з урахуванням певної чіткої послідовності проведення робіт та заходів протягом життєвого циклу інновації розглядається як інноваційний процес.

➔ **Життєвий цикл інновації** — період часу від зародження ідеї та її формулювання і розробки до впровадження нововведення в практику діяльності.

➔ **Інноваційний процес** — система взаємопов'язаних процесів (їх етапів та стадій, окремих заходів), що відтворюють нові знання, трансформуючи їх в результати активної діяльності господарюючих суб'єктів і економічних інститутів у вигляді нової (зміненої) продукції (послуги) та/або форми їх виготовлення, організації та управління діяльністю х певною *новизною*, задовольняючи певні потреби та/або надаючи в практичному їх застосуванні певний економічний зиск.

Інноваційний процес охоплює широкий *комплекс відносин* між економічними агентами, що виникають на різних стадіях відтворення інновацій (від виникнення ідеї до перетворення її в матеріальний або нематеріальний актив виробництва та комерційної реалізації інновації) шляхом *інтеграції* потенціалу науки, техніки і організації з потенціалом підприємницьких бізнесових структур.

Таким чином, *інноваційний процес* можна визначити як процес, який являє собою сукупність виконаних у певній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до «народження» новацій та їх впровадження в операційну діяльність бізнесової організації.

➔ **Інноваційний потенціал** — наявність здатності і можливості окремих суб'єктів господарювання *робити нову продукцію (послугу)*, що відповідає існуючим вимогам та потребами ринку та/або *нові методи та засоби її виготовлення*.

Інноваційний потенціал, *передбачає наявність* у бізнесу в цілому або окремих його структурних підрозділах, зокрема, *таких елементів* як :

- виробничі потужності для виробництва та/або удосконалення засобів виробництва;
- професійний і науково-технічний склад персоналу;
- потужності експериментальної бази, пов'язаної з підготовкою нового виробництва та/або удосконалення існуючого;
- інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- можливості впровадження нововведень і його контролю, тощо.

Таким чином, інноваційний процес доцільно було б розглядати з точки зору наступної *послідовності його здійснення* : **а)** розробка новацій та забезпечення нововведень в практичну діяльність; **б)** матеріалізація інновацій з метою прилаштування новацій, які передбачаються для практичного використання а процесі бізнесової діяльності; **в)** дифузійне поширення новацій і використання результатів та наслідків їх впровадження на ринку у вигляді продуктів (послуг) та технологій їх виробництва з метою отримання бажаних результатів та наслідків.

Порушення зазначеної послідовності здійснення інноваційного процесу може привести до *втрати самого сенсу інновації*, бо більшість невдач з виведенням певних новацій на ринку саме пов'язано з тим, що інноваційні процеси, які розглядають новації що виникають, спочатку як *результат отримання* нових знань, досягнень науки і техніки, потім *не знаходять ідентифікації їх в якості продуценту потреб*, які є на ринку та ринкового попиту, в умовах ринкової економіки втрачають доцільність в їх подальшому використанні, тому що «споживачам нововведень» необхідні не «нові знання» як такі, а саме результат їх впровадження — новий конкурентний товар, що приносить прибуток.

Саме тому будь-який *інноваційний процес*, що відбувається в бізнесовій підприємницькій структурі, **повинен** : **а)** *починатися* з пошуку (або створення) *нових потреб*; **б)** потім *здійснювати генерації ідей*, на підставі яких можливе створення інновацій; **в )** лише потім «*комерціалізувати*» усі *результати та наслідки* від впровадження інновації та виведення їх на конкурентні ринки товарів і послуг.

Інноваційний процес можливо розглядати з різних *позицій* та *ступенів його деталізації*, завдяки чому можна концентрувати увагу на :

- **паралельно-послідовному виконанні** науково-технічної інновації виробничої діяльності і маркетингу;

- певних часових **етапах життєвого циклу інновації** — від виникнення ідеї до її розробки, впровадження та розповсюдження;

- самому **процесі інвестування** в розробку певної новації для задоволення визначених потреб, її впровадження у виробництво та розповсюдження нового (зміненого) продукту (послуги).

Таким чином до **основних компонентів** інноваційного процесу як об'єкта його управління входять, зокрема, такі **його складові** :

- **результати закінчених наукових досліджень**, дослідно-конструкторських робіт і інших науково-технічних видів діяльності, що виступають у формі **відкриття, раціоналізаторських пропозицій, методики, інструментальних засобів, маркетингових технологій**, тощо;

- **результати завершеної трансформації** готових науково-технічних та інших розробок і нововведень у **новий чи удосконалений продукт** (послугу), які реалізовані на ринку;

- **результати процесів дифузії** (від лат. *diffusio* — поширення, розтікання, розсіювання, взаємодія) **інновацій** — розповсюдження результатів та наслідків впровадження нововведень в суміжних галузях виробництва (надання послуг), їх масове освоєння та споживання у галузях як виробничої, так і соціальної сфер;

- **процеси розбудови інфраструктури** процесу комерціалізації інновацій — впроваджувальні фірми, венчурні фонди, технопарки, бізнес-інкубатори, страхові фонди, тощо.

Таким чином, **життєвий цикл** інноваційного процесу можна представити у вигляді наступних складових :

- **фундаментальні дослідження** в академічних інститутах, вищих навчальних закладах, спеціалізованих лабораторіях, тощо;

- **дослідження імперативного характеру**, які проводяться в усіх наукових організаціях і фінансуються як за рахунок замовників, так і з бюджету, що не завжди прорахуються, і тому носять ризиковий характер;

- **дослідно-конструкторські та експериментальні розробки**, які проводяться в підрозділах науково-дослідних інститутів, спеціалізованих лабораторіях, підрозділах великих промислових підприємств та фінансуються як за рахунок замовників, а також за власні кошти цих установ, так і з державного (місцевого) бюджету, **що спрямовані на практичне освоєння (провадження) та застосування новацій**;

- **процес комерціалізації новацій**, починаючи із поширення впровадження у виробництво та використання новації, виходу її на ринок з метою її продажу, та розповсюдження;

- **старіння інновацій**, що характеризується зменшенням попиту, виходом на ринок аналогів та більш споживаних продуктів та послуг.

З врахуванням того, що з перебігом часу відбувається **постійне знецінювання** існуючих продуктів (послуг) та технологічно-організаційного

засобу їх виготовлення (надання), тому, для уникнення відставання пропозицій від потреб, **необхідно** систематично прогнозувати нововведення займаючись вдосконаленням інноваційного процесу, поєднуючи та проводячи комплексно *продуктові, технологічні та організаційні нововведення*.

Організація здійснення інноваційного процесу та управління ним мусить базуватися на певних **принципах**, зокрема, таких як :

- принцип **безперервного прогнозування** інноваційної ситуації;
- принцип **динамічного попередження** товарного, технологічно-організаційного відставання;
- принцип **системного впровадження** новацій у взаємопов'язаних сферах підприємницької діяльності;
- принцип **поєднання** інновацій з інвестуванням;
- принцип **всебічного аналізу результативності** (фінансового, інженерного, тощо) нововведень та такі інші.

Інноваційний процес, який полягає в одержанні комерціалізації новацій, винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших, знаходить своє відображення на результатах функціонування бізнесу, завдяки здійсненню ним *інноваційної діяльності*

✦ **Інноваційна діяльність** бізнесу — діяльність бізнесових підприємницьких структур, яка включає *широкий спектр видів діяльності* (науково-дослідну, проектно-конструкторську, проектно-маркетингову, впроваджувальницьку, організаційно-управлінську діяльність, тощо), що здійснюються як самостійно, так і у співпраці з іншими стейкхолдерами (учасниками), який охоплює всі фази циклу інноваційного процесу.

Інноваційна діяльність спрямована на *практичне використання* наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою одержання нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва і задоволення платоспроможного попиту споживачів у високоякісних товарах і послугах, удосконалення соціального обслуговування. Ця діяльність визначається як діяльність бізнесових організацій та їх окремих структурних підрозділів, що пов'язана з : **а)** науково-технічними розробками; **б)** інженерною підготовкою виробництва до переходу на новий продукт чи технологією; **в)** інвестуванням в нововведення; **г)** певним комплексом робіт доволі тривалого характеру зі створення і реалізації інноваційних проектів за участю проектних інститутів і наукових центрів у масштабах регіонів, галузей чи країни, тощо.

Розвиток ринкових відносин та ринкової конкуренції як стимулює бізнес до створення нової якості, так і примушує його приймати участь у формуванні **ринку інновацій (нововведень)**, та участі в його функціонуванні, в першу чергу, за наступними напрямками :

- **розвиток особистої** наукової, науково-технічної та експериментальної **баз** для проведення науково-дослідних робіт;



- *проведення спільних досліджень на комерційних засадах* з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних чи експериментальних робіт *іншими організаціями*;
- *придбання ліцензій* на право виробництва товарів чи послуг;
- *купівля готового* виробу, технологій, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності, тощо.

Основним *результатом* інноваційної діяльності, який виступає в якості *товару на ринку нововведень*, є науковий та науково-технічний продукт (послуга) інтелектуальної діяльності, на який діють *авторські права*, оформлені згідно з діючим міжнародним правом та чинним законодавством України.

Особливості управління інноваційним потенціалом бізнесу, що є наявним в тій чи іншій бізнес структурі, у рамках певних функціональних аспектів загального управління цією структурою визначають специфіку *інноваційного менеджменту*, який створює суб'єкту господарювання, що виступає як носій інновації, сприятливі і вигідні конкурентні переваги, вирвавши ресурси з рутинного кругообігу з метою їх використання новим способом.

➔ **Інноваційний менеджмент** — являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої бізнес структури у формі визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів, що в ній відбуваються, та інноваційної діяльності, яку вона здійснює, поєднуючи їх з максимальною ефективністю бізнесової діяльності в цілому.

Зосередження уваги на *управлінні інноваційною діяльністю* бізнесу та здійсненні в межах бізнесової організації інноваційних процесів, повинно гарантувати ефективне використання новацій, які розробляються, реалізуються та розповсюджуються в якості напрямків підвищення ефективності функціонування та розвитку бізнесу в умовах конкурентного ринкового середовища.

Інноваційний менеджмент, у загальному сенсі, *являє собою* складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності *сприятливі умови й можливості* для їх здійснення та отримання ефективного результату.

З точки зору інноваційного менеджменту, як *механізму управління інноваціями*, то це певна ієрархічна організаційна структура, до складу якої, як зазвичай, входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати. У зміст поняття інноваційного менеджменту *слід також включати* сукупність матеріально-речових та організаційно-інституційних умов для здійснення цієї управлінської діяльності, а також кадрову, інформаційну складову, інфраструктуру її підтримки.



Управління інноваційною діяльністю в цілому та інноваційними процесами, зокрема, здійснюється у бізнесовій організації у наступних **видах** :

- **Стратегічний інноваційний менеджмент** — управління інноваційною діяльністю, яке орієнтоване на розробку і реалізацію довгострокових завдань управління, планування стратегічних змін в технологічних та організаційно-структурних підсистемах та видах і напрямках діяльності, що здійснює бізнес у відповідь на зміну зовнішнього конкурентного середовища, зовнішні виклики і загрози, тощо.

- **Функціональний інноваційний менеджмент** — управління інноваційною діяльністю, яке сконцентровано на конкретних заходах з управління змінами в бізнесовій організації, а саме : розробкою інновацій, їх впровадженням, виробництвом і комерціалізацією, тощо.

З точки зору цілісної управлінської системи, **інноваційний менеджмент являє собою** певний комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зав'язків і економічних відносин, які *регулюють* різні сфери інноваційної діяльності і якому, як і будь-якій іншій управлінській системі, притаманні такі **якості**, як : **а)** взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; **б)** цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації; **в)** адаптивність, гнучкість до змін середовища; **г)** автономність елементів організаційної структури, функцій управління; **д)** багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища, тощо.

**Суб'єктами інноваційного менеджменту** (керуючої підсистемою системи управління інноваційною діяльністю) є менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкту управління.

**Об'єктами інноваційного менеджменту** (керованою підсистемою системи управління інноваційною діяльністю) є інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

У інноваційному менеджменті використовується вся сукупність науково-прикладних та інструментальних методів аналізу і впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище бізнесу, а саме : **а)** системний, структурно-функціональний, маркетинговий, процесний методи; **б)** метод змін за результатами; **в)** методи та інструментарій параметричних оцінок ефективності управління; **г)** методи прогнозування (зокрема метод Форсайта) та інші широко використовувані в економічній науці методи аналізу, оцінки, моніторингу, планування, прогнозування та контролю.

Виходячи з предметної області дії і методів інноваційного менеджменту, серед основних **функцій інноваційного менеджменту** можна зазначити, зокрема, такі як :

- **функція прогнозування** — розробка стратегій і пріоритетів розвитку і зростання організації, виробництва нових товарів і послуг, виробничих, економічних і соціальних технологій;

- **функція планування** — розробка стратегій і заходів щодо експансії в нові галузі економіки, нові ринки, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів і послуг;

- **функція адаптації до зміни умов зовнішнього середовища** — аналіз макроекономічної і ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів, ємності ринків, обсягів продажів і т. п., а також розробка на цій основі стратегій адаптації до змін зовнішніх умов діяльності організації;

- **функція модернізації внутрішнього середовища** — оцінка конкурентних переваг, умов, факторів і методів підвищення ефективності використання ресурсів та виробничої бази організації з метою підвищення її конкурентоспроможності на галузевих ринках;

- **функція мотивації** — розробка заходів щодо підвищення корпоративної відповідальності та творчої активності персоналу організації на всіх рівнях ієрархії управління;

- **функція контролю** — моніторинг виконання місії організації, зростання вартості її бізнесу та конкурентоспроможності на світових, національних і регіональних ринках; здійснення контролю за виконавською, технологічною дисципліною і якістю робіт.

До основних **цілей інноваційного менеджменту** можна віднести, зокрема, такі як :

- забезпечення **довгострокового та невинного функціонування інноваційного процесу** на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;

- створення **конкурентоспроможних інноваційних продуктів (послуг)** та технологічно-організаційних засобів і методів їх виготовлення (надання) найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Для досягнення цілей функціонування інноваційного менеджменту необхідно вирішити певний комплекс завдань. Серед ключових **завдань інноваційного менеджменту** можна виокремити, зокрема, такі як :

- забезпечення розробки та реалізації ефективних стратегій **безперервного оновлення інноваційних ресурсів** бізнесу;

- **створення необхідних як інституційних, так і організаційно-економічних та соціальних умов** для підтримки високої інноваційної активності бізнес структур у виробництві та комерціалізації як інновацій продуктових (послуг), так і інноваційного їх виробництва (надання);

- **розширення цільових сегментів ринку бізнесу**, завдяки інноваційним заходам щодо створення його конкурентних переваг, та подальше просування бізнесу й результатів його діяльності на світові конкурентні ринки.

**Критеріями ефективності інноваційних процесів** є економічні показники, за допомогою яких можна визначити приріст економічного результату функціонування бізнесу відносно витрат. При цьому прибуток і дохідність інновацій виступають *не як мета, а як важлива умова і результат* здійснення інноваційної діяльності — задоволення потреб споживачів через створення та виробництво нових, високоякісних, ефективних з точки зору

покупця товарів та послуг, технологій, тощо, що впливають на рівень життя суспільства.

Основною умовою формування ринку інновацій є *інвестиційна діяльність* бізнесу науковій та науково-технічній сферах. Таким чином, виправданим буде визначення *інвестицій та інновацій* в якості двох тісно пов'язаних сфер економічної діяльності, через формування *інноваційно-інвестиційних механізмів*, за допомогою яких можна досягти високого рівня соціально-економічного розвитку як економічного стану окремого бізнесу, так і економіки регіону й країни в цілому.

➔ **Інноваційне інвестування** — реальні інвестиції, що спрямовані на використання в операційному та іншому видах бізнесової діяльності нових наукових і технологічних знань, новостворених та/або удосконалених конкурентоздатних технологій та продукції (послуг), а також організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість бізнес діяльності з метою досягнення загального комерційного успіху.

➔ **Об'єкти інноваційного інвестування** — процеси, які спрямовані на доведення наукових ідей та/або технічних винаходів до стадії практичного використання, що приносить інвесторові дохід, а також пов'язані з цими процесами техніко-економічні та інші зміни.

Серед об'єктів інноваційного інвестування можна *зазначити* наступні :

- інноваційні програми та проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- прогресивні передові види виробничого обладнання та технологічних процесів;
- інфраструктура бізнесу в цілому та його виробничої діяльності, зокрема;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва;
- нові сировинні ресурси, засоби їх видобування й переробки;
- товарна продукція та послуги;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції, тощо.

Інноваційне інвестування **в активи бізнесу** відбувається у вигляді :

❖ Інноваційного інвестування *в матеріальні активи бізнесу*, що дозволяє суттєво підвищити його технологічний потенціал у всіх сферах його господарської діяльності, яке здійснюється, зокрема, в наступних **формах**, шляхом інвестування в:

- *виготовлення нового виду продукту* — товару, з яким не знайомий споживач, або продукту з новими споживчими якостями;
- *впровадження нових методів виробництва* — методів, що раніше не використовувалися в даній галузі;

- **освоєння нових видів та джерел ресурсів** — наприклад, сировини й використовуваних матеріалів, які раніше не використовувалися в галузі;
- **відкриття нових ринків** — наприклад, сегментів ринку на якому дана галузь даної країни не була представлена;
- **здійснення структурних змін** — наприклад, впровадження нових організаційних структур в галузі.

Виходячи з форм інновацій розрізняють певні різні **типи інноваційного інвестування**, серед яких можна зазначити, зокрема такі як :

- **товарну інноваційну інвестицію** — наприклад, інвестицію у створення нового продукту;
- **технологічно-організаційну інноваційну інвестицію** — наприклад, інвестицію у введення нового способу та/або методу виробництва (надання послуг);
- **ринкову інноваційну інвестицію** — наприклад, інвестицію у створення нового сегменту ринку товарів або послуг;
- **маркетингову інноваційну інвестицію** — наприклад, інвестицію в освоєння нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів;
- **управлінську інноваційну інвестицію** — наприклад, інвестицію у реорганізацію структури управління;
- **соціальну інноваційну інвестицію** — наприклад, інвестицію у впровадження заходів щодо покращення життя населення;
- **екологічну інноваційну інвестицію** — наприклад, інвестицію у впровадження заходів щодо охорони навколишнього середовища.

❖ Інноваційне інвестування **в нематеріальні активи бізнесу**, що здійснюються в формі **інтелектуальних інвестицій** та відбувається, зокрема в таких **видах** як :

- придбання виключних **прав користування** у вигляді патентів, ліцензій, промислових зразків, товарних знаків, тощо;
- придбання **інформаційних послуг**, шляхом наймання спеціалістів за контрактом або разове придбання консультацій, експертиз, рекомендацій;
- придбання **інтелектуальної продукції** у матеріальній формі — проектної документації, методики, програм, ноу-хау, тощо у вигляді як друкованої продукції, так і програмного забезпечення, аудіо чи відео запису;
- інвестування **в формування людського капіталу** — витрати на освіту, підготовку, перепідготовку, навчання, охорону здоров'я.

Інтелектуальні інвестиції тісно пов'язані з **інтелектуальною власністю**, яка може існувати, зокрема, у таких **видах** як :

- ✓ **винаяткова власність** — об'єкт, що запатентований або захищений авторським правом;
- ✓ **інформаційна власність** — об'єкт, що існує у вигляді придбаних знань, ідей, досвіду, навичок, кваліфікації. Така власність не має правового захисту, вона реалізується на контрактних засадах у вигляді інформаційних послуг через навчання, освіту, публікацію;

✓ **ліцензійна власність** — об'єкт, що існує або реалізується шляхом придбання інвестором права володіння чи користування зафіксованих ліцензіями.

Відповідно до видів інтелектуальної власності розрізняють наступні **об'єкти** інтелектуальних інвестицій :

✓ **винахід** — технологічне (технічне) рішення, що відповідає умовам патентної здатності (новизні, винахідницькому рівню і промисловій придатності). Право власності на винахід закріплюється патентом на 20 років;

✓ **корисна модель** — нове і промислово придатне конструктивне виконання пристрою, яке закріплюється патентом на 5 років із можливим продовженням ще на 3 роки;

✓ **промисловий зразок** — результат творчої діяльності людини в галузі художнього конструювання, який визначає зовнішній вигляд промислового виробу і призначений для задоволення естетичних та ергономічних потреб.

Патенти на промислові зразки видаються терміном на 10 років із можливим продовженням строку ще на 5 років;

✓ **знак для товарів і послуг** — позначення, за яким товари та послуги одних осіб відрізняються від однорідних товарів і послуг інших осіб. Це словесні, зображувальні, об'ємні та інші позначення або їх комбінації, виконані у будь-якому кольорі (кольорах). Право власності на знаки закріплюється патентом на 10 років із можливим подовженням кожні 10 років;

✓ **інші об'єкти інвестицій в інтелектуальну власність** — наукові теорії, математичні методи, плани, правила, програми для обчислювальних машин, художні вироби, тощо.

Існують виключно лише 3 **джерела** інноваційного інвестування, а саме :

- **власні кошти бізнесу**;
- **позичкові кошти** — кошти бізнесу, до яких відносять : а) кредити, отримані від банківських установ; б) комерційні кредити контрагентів бізнесу у вигляді кредиторської заборгованості; в) податкові кредити — відстрочка сплати податку на прибуток, що надається суб'єкту підприємницької діяльності на визначений строк з метою збільшення його фінансових ресурсів для здійснення інноваційних програм з наступною компенсацією відстрочених сум у вигляді додаткових надходжень податку через загальне зростання прибутку, що буде отриманий згідно з чинним законодавством внаслідок реалізації інноваційних програм;
- **залучені кошти** — кошти бізнесу, до яких відносять: а) залучені кошти від розміщення облігацій інноваційних підприємств; б) лізинг (тимчасове використання, а не придбання особливо дорогої, із більшим ризиком морального старіння, техніки).

Інноваційне інвестування може здійснюватися на різних **етапах життєвого циклу інноваційного процесу**, а саме :

- інвестування на етапі **«інкубаційного періоду»** — проводиться експрес аналіз інноваційних пропозицій та здійснюються роботи зі створення бізнес-інкубатора чи інноваційного центру. Основними джерелами інвестування на

цьому етапі є власні кошти бізнесу (прибуток та амортизація), вступні венчурні внески та пов'язані кредити (комерційні кредити, пов'язані угодами про розподіл майбутніх доходів, а також цільові кредити на придбання високоліквідних активів);

- інвестування на етапі періоду **«комерційного освоєння»** — передбачається інвестування коштів на комерційну реалізацію дослідного зразка продукції. Основними джерелами фінансування на цьому етапі є банківські кредити та кошти синдикуваного інвестора (пайове фінансування малих інноваційних підприємств, які зацікавлені в запровадженні продуктових або інших інновацій, одержуючи вигоду у процесі реалізації інноваційно-інвестиційних проектів);


- інвестування на етапі періоду **«розвитку новації»** — представлене у вигляді строго цільового фінансування «під ключ», основною умовою якого є наявність у бізнесу технологічного та комерційного наділу з випуску на ринок продукту. шляхом встановлення спільних цільових настанов декількох інвесторів. Функціональне завдання такого інвестування (венчурного фінансування) — полягає у сприянні росту перспективного бізнесу шляхом надання певної суми грошових коштів в обмін на долю в статутному капіталі. На практиці найчастіше зустрічається комбінована схема венчурного інвестування, при якій частина коштів вноситься в акціонерний капітал, а інша надається у формі інвестиційного кредиту.

### **? Питання для самоконтролю**


1. *Сутність поняття «інновація», різновиди нововведень, об'єкти інновації, характеристика інноваційних змін.*
2. *Сутність понять «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність», інноваційний потенціал, компоненти інноваційного процесу та його життєвий цикл.*
3. *Сутність поняття «інноваційний менеджмент», його види, підсистеми, функції, цілі та завдання, критерії ефективності.*
4. *Сутність поняття «інноваційне інвестування», його форми, типи, об'єкти, джерела та особливості інноваційного інвестування на різних етапах життєвого циклу інноваційного процесу.*

## **Тема 6.4 Напрями забезпечення сталого розвитку бізнесу**

♣ **Зміст** — Сутність понять «сталий розвиток» та «інтегрована система менеджменту», визначення міжнародних стандартів управління та причин їх впровадження, підходи до організації управління за стандартами ISO та принципи і порядок їх розробки. Сутність поняття «організаційний розвиток бізнесу» основні зміни що його визначають, фактори, що спонукають до їх проведення та рівнів оцінки прогресивності змін, етапи проведення змін, що визначають організаційний розвиток бізнесу. Моделі та способи проведення організаційних змін в бізнесових організаціях, опір змінам та тактики його подолання, напрями підвищення ефективності проведення організаційних змін. Сутність понять «ресурсозберігаючі технології» та «ощадливе виробництво», цілі, ключові терміни та угруповання витрат при ощадливому виробництві. Інструменти системи ощадливого виробництва, складові та етапи впровадження ощадливого виробництва, типові помилки при цьому.

 **Ключові терміни і поняття** — Сталий розвиток, Інтегрована система менеджменту, ISO, Підходів до організації управління за стандартами ISO, Принципи і порядок розробки стандартів ISO, Організаційний розвиток бізнесу, Стратегічні зміни, Структурні зміни, Трансформаційні зміни, Стратегічний розвиток бізнесу, Оптимізація та раціоналізація бізнес процесів, що відбуваються, Етапи проведення змін організаційного розвитку, Три-крокова модель змін, Модель "дослідження – дії", Модель запланованих змін, Модель "перехідного періоду", Модель "поступового нарощування", Модель "EASIER", Модель "ADKAR", Однобічні дії, Розподіл повноважень, Делегування повноважень, Опір змінам, Примушування, Переконавання, Залучення, Ресурсозберігаючі технології та методи організації операційної діяльності, Ощадливе виробництво, Ключові терміни ощадливого виробництва, Угруповання витрат при ощадливому виробництві, Система 5S, Система TPM, Система SMED, Система OTS, Система JIT, Система Канбан, Система EP, Система Кайдзен, Складові та етапи впровадження ощадливого виробництва, Типові помилки впровадження ощадливого виробництва

## Основні теоретичні положення

 **Сталий розвиток** (від англ. *Sustainable development* — життєздатний, само підтримуваний розвиток)— це такий розвиток суспільства в цілому та його окремих суб'єктів, зокрема, який не лише задовольняє їх сучасні потреби, але не ставить при цьому під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої власні потреби в майбутньому.

Таким чином, суть сталого розвитку підприємств, як окремих суб'єктів можна визначити як забезпечення протягом в тривалого періоду часу не лише високих показників економічного розвитку, а також та екологічного та соціального розвитку регіону його функціонування.

Сталий розвиток підприємства тісним чином пов'язаний з поняттям корпоративної стійкості та включає в себе поєднання трьох аспектів потреб бізнесу, відоме як «триєдиний підсумок», а саме : поєднання економічного процвітання підприємства, підвищення якості життя його працівників та пов'язаних з ними осіб, а також збереження і відтворення природних ресурсів та захист навколишнього середовища. Тобто, забезпечення сталого розвитку будь-якої бізнесової організації передбачає вирішення певного комплексу проблем, пов'язаних як з її **економічним розвитком**, так і з відсутністю порушення при цьому і **еколого-безпекових** і **соціальних** проблем, а також не виснажуючи певною мірою **ресурсної бази**, необхідної для функціонування та розвитку підприємства. Сталість розвитку бізнесу має забезпечити так звана модель **потрійної цілі** розвитку для бізнесу у вигляді концепції Джона Елкінгтона потрійного критерію (англ. *Triple bottom line, TBL* — потрійного нижнього рядку), що знайшла широке розповсюдження у вигляді моделі 3 «P» (акронім від англ. *Profit, People, Planet* — Прибуток, Люди, Планета/ресурс),

Таким чином, сталий розвиток будь-якого підприємства не можливо забезпечити як без забезпечення міцності і надійності усіх елементів системи управління (як вертикальних, так і горизонтальних), проведення необхідних змін, що мають забезпечити здатність економіки бізнесу витримувати внутрішні і зовнішні «навантаження» на неї, та проведення оптимізації та мінімізації витрат. Тобто, серед доволі широкого кола **напрямів та заходів**,

забезпечення сталого розвитку бізнесу можна виділити наступні :  
**а)** вдосконалення *системи менеджменту* бізнесу та посилення інтеграції окремих її складових; **б)** здійснення *організаційного розвитку* бізнесових структур та бізнесу в цілому; **в)** впровадження *ресурсозберігаючих* технологій та методів організації операційної діяльності бізнесу.

Одним з найбільш ефективних та визнаних світовою спільнотою шляхів щодо вдосконалення системи менеджменту бізнесу та посилення інтеграції окремих її складових є створення та впровадження *інтегрованої системи менеджменту*, як напрямок *створення підґрунтя* щодо забезпечення сталого розвитку бізнесу.

➔ **Інтегрована система менеджменту** — частина системи загального менеджменту бізнесу, що відповідає вимогам двох або більше *міжнародних стандартів* систематизованого управління і функціонує як єдине ціле.

Інтегрована система менеджменту хоча за своєю назвою є об'єднуваною системою управління, **але** по своїй суті *не є тотожною* з системою *загального менеджменту*, що поєднує всі аспекти діяльності бізнесової організації. Принципова різниця між цими поняттями полягає в тому, що *інтегрована система менеджменту* є **більш комплексним** поняттям, яке передбачає *узгодженість* між собою окремих систем менеджменту, а також *інтегрована система менеджменту* все ж таки носить певною мірою **обмежений характер**, об'єднуючи в систему лише окремі напрями менеджменту, наприклад, такі як : **а)** система менеджменту якості; **б)** система екологічного менеджменту; **в)** енергетичного менеджменту, тощо. Навіть за умови впровадженні усіх діючих в даний час міжнародних стандартів менеджменту, *інтегрована система менеджменту* не буде тотожною системі загального менеджменту підприємства, тому що сфери її поширення поки ще не включають окремих напрямів менеджменту, зокрема, таких як : фінансовий, інноваційний, ризиків, цінних паперів, тощо.

Таким чином, *інтегрована система менеджменту* являє собою систему, що з'єднує в собі вимоги *відповідності кільком міжнародним стандартам* з управління та *функціонує як єдина система*, яка є частиною загальної системи менеджменту підприємства.

Більшість міжнародних стандартів, що використовуються у багатьох країнах світу, в тому числі й в Україні, мають аббревіатуру ISO, яка забезпечує їх сприйняття їх як синонімів гарантії високої якості, і являють собою підґрунтя забезпечення сталого розвитку підприємства де їх впроваджують. Українська національна версія таких міжнародних стандартів має назву ДСТУ ISO.

**ISO** — це аббревіатура, яка походить від англійської назви Міжнародної організації зі стандартизації (акронім від англ. *International Organization for Standardization*), що розробляє стандарти, дотримання яких *гарантує* те, що вироблені бізнесом продукти (надані послуги) є *безпечними, надійними й якісними*, а виробничі процеси, які здійснюються на цих бізнесових організаціях передбачають максимально ефективне використання *ресурсів із*



**мінімальним впливом на навколишнє середовище та максимальною безпекою для споживачів** цих продуктів (послуг).

Серед **причин**, що забезпечують авторитет сертифікатів ISO та переваги їх наявності на підприємстві, до найбільш вагомих можна, зокрема, віднести такі як : **а)** наявність діючого на підприємстві сертифікату ISO **дає впевненість у безпеці продукції**, яку купує споживач, тому що ці загальноприйняті стандарти визначають виробничі характеристики й норми, згідно яких мають виготовлятися товари та надаватися послуги; **б)** продукти та послуги сертифікованих підприємств, **відповідають повним урахуванням усіх вимог споживачів**, тому що у розробці стандартів беруть участь не лише виробники продукції та постачальники послуг, але й споживчі підприємства різних країн.

Застосування **підходів до організації управління**, що передбачені, наприклад стандартами ISO 9001 (однієї з моделей управління діяльністю організації з метою **забезпечення її результативності**), які є **базовими** для впровадження інтегрованої системи менеджменту у системі управління бізнесом та допомагають вирішити багато внутрішніх і зовнішніх питань, пов'язаних з забезпеченням його сталого розвитку, можна зазначити, зокрема, такі як :

- **поліпшення загальної дієвості** системи управління для забезпечення міцної основи надання та впровадження **ініціатив** щодо сталого розвитку;
- **покращення якості** продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників;
- **посилення конкурентоспроможності** на внутрішньому та зовнішніх ринках як бізнесової організації в цілому, так і результатів її діяльності, зокрема;
  - реалізація продукції (надання послуг) **за світовими цінами**;
  - **налагодження співпраці з закордонними партнерами**, зокрема, щодо отримання інвестицій, тощо;
  - **отримання переваг** перед конкурентами при участі у тендерах;
  - **забезпечення прозорості та легкості** управління діяльністю організації;
  - **запровадження механізмів постійного покращення** системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Стандарти, що відповідають вимогам ISO, розробляються відповідно до таких **принципів** як :

- **консенсус** всіх зацікавлених в функціонуванні системи управління сторін — загальна згода у спірних питаннях, до якої приходять усі учасники реформування системи управління з метою її подальшої інтеграції, яка характеризується відсутністю серйозних заперечень по суттєвих питаннях у більшості зацікавлених сторін та досягається в результаті процедури, спрямованої на врахування думки всіх сторін та зближення розбіжних поглядів;
  - узгодженість інтересів, що відповідають умовам світових стандартів як для виробників, так і для споживачів в багатьох галузях, під час прийняття глобальних стратегічних управлінських рішень по відповідному напрямку діяльності;

- **добровільність та узгодженість** включення до сфери дії стандартизованої системи менеджменту процесів, які стосуються інтересів всіх учасників ринку та зацікавлених осіб;

- дотримання процесного підходу під час формування системи управління, що підлягає сертифікації на відповідність стандартам ISO — вихідні дані одного процесу є вхідними даними для наступного, що вимагає забезпечення функціонування взаємозалежних процесів як цілісної системи шляхом забезпечення систематичної діяльності по визначенню процесів, їхньої послідовності й взаємодії, управлінню процесами й зв'язками між ними;

- **орієнтація на замовника** — не зважаючи на те, що вимоги для систем управління, які передбачені стандартами ISO носять загальний характер, вони не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якого підприємства незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається), але при цьому конкретні системи менеджменту, що інтегруються мусять враховувати індивідуальну специфіку бізнесу та його контр-агентів;

- **об'єктивність та актуальність інформації**, що є підставою для прийняття управлінських рішень лише на підставі з метою розв'язання проблемних ситуацій та забезпечення поліпшення існуючого стану речей.

Не зважаючи на, так би мовити, *індивідуальний підхід* до розробки для впровадження на тому чи іншому підприємстві того чи іншого стандарту з інтегрованої системи менеджменту, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO, існує низка загальних **правил порядку розробки** таких стандартів, серед яких необхідно звернути увагу, зокрема, на такі як :

- **визначити процеси**, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх структурних підрозділах підприємства;

- **розмежувати сфери впливу стандарту** на сфери прямого та опосередкованого впливу;

- **встановити послідовність і взаємодію** цих процесів між собою та з процесами зовні системи;

- **встановити критерії та методи**, необхідні для забезпечення результативного виконання цих процесів і управління ними;

- **забезпечити наявність ресурсів та інформації**, необхідних для підтримки функціонування та моніторингу цих процесів;

- **здійснювати моніторинг**, вимірювати (де це можливо), і аналізувати ці процеси;

- **вжиття заходів**, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного вдосконалення цих процесів.

Усі стандарти ISO мають своє маркування, яке вказує як на сферу його застосування, про що говорять цифри в назві стандарту до двокрапки — зазначають до управління якою сферою діяльності це стандарт належить (якість, екологія, безпека праці, тощо), так і на рік, у якому стандарт було затверджено, про що вказують цифри після двокрапки в назві стандарту.

До складу інтегрованої системи менеджменту, яка має стати підґрунтя забезпечення сталого розвитку підприємства, можуть входити, зокрема, такі стандартизовані за вимогами ISO системи управління окремими напрямками діяльності, як :

- Система менеджменту якості, що здійснюється відповідно до вимог, передбачених міжнародним стандартом ISO 9001 : .....
- Система екологічного менеджменту, як система управління процесами впливу операційно-виробничої діяльності на природу відповідно до вимог стандарту ISO 14001: .....
- Система управління інформаційною безпекою та захистом конфіденційної інформації підприємства відповідно до вимог, передбачених міжнародним стандартом стандарту ISO 27000 : .....
- Система менеджменту безпеки продуктів харчування (в першу чергу стосується видів діяльності, що мають відношення до харчової промисловості та виробництва лікарських засобів) з точки зору забезпечення гарантій безпеки продукції та послуг за рахунок чистоти і гігієну виробництва, відповідно до вимог стандарту ISO 22000 : .....
- Система управління процесами дослідження вимог ринку і задоволеності споживачів та постачальників для забезпечення організації виробництва конкурентоспроможної продукції, що користується реальним попитом відповідно до вимог стандарту ISO 20225 : .....
- Система менеджменту професійної безпеки та здоров'я персоналу (система управління процесами створення для персоналу підприємства умов для продуктивної і безпечної праці) відповідно до вимог, передбачених стандартом OHSAS -18000 : .....
- Система управління соціальною відповідальністю бізнесу (система управління процесами, що формують соціальне середовище, в якому існує підприємство — забезпеченість персоналу в соціально-побутовими умовами, його соціальна захищеність та реалізація соціальних гарантій, етика ведення бізнесу та його участь в благодійних заходах, підтримці громадських рухів, тощо) відповідно до вимог стандарту SA 8000 : .....

Безумовно суттєвими чинниками забезпечення сталого розвитку будь-якого підприємства є наявність стандартизованих за міжнародними нормами систем управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. Цьому питанню присвячені декілька стандартизованих систем управління (наприклад, система збалансованих показників, тощо), проте робота з підготовки до видання Міжнародних стандартів з цього приводу ще не завершено.

В мінливих умовах зовнішнього середовища ринкових відносин та конкуренції не можливо уявити незмінність внутрішнього середовища бізнесової організації, тому забезпечення сталого розвитку бізнесу передбачає практичне *втілення в життя певних змін* сукупність яких зумовлює *перехід* бізнесової організації від існуючого стану до стану в якому воно мусить бути, виходячи з умов що склалися. Саме ці зміни і визначають **організаційний розвиток** бізнесу, основою змісту якого є **накопичення певних кількісних**

**змін**, що сприяють переходу на бізнесу новий якісний рівень, який забезпечує його сталий розвиток.

Серед **змін**, які мусять відбуватися в бізнесовій організації для забезпечення її поступового сталого розвитку, можна зазначити, зокрема, наступні :

- Розвиток бізнесу не можливий без проведення певних змін, спрямованих на **забезпечення адаптації** його внутрішнього середовища до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

- Проведення заходів, що забезпечують зміни, спрямовані або на ускладнення або, навпаки, на спрощення **організаційної структури** як бізнесу в цілому, так і його структурних елементів, зокрема, змінюючи їх в напрямку все більшої пристосованості до існуючого соціально-економічного середовища.

- Пристосованість бізнесу до мінливих умов передбачає певну **зміну стратегічних орієнтирів**, що передбачають, зокрема, перехід до виробництва нових продуктів (надання нових послуг), нових видів діяльності, утворення нових (дочірніх) компаній, тощо.

- Наявність в умовах конкурентної боротьби певного протиріччя між необмеженим прагненням бізнесу до стабільного і сталого розвитку та обмеженими його можливостями і ресурсами, передбачає впровадження в діяльність бізнесу **певних новацій** (здійснення інноваційної діяльності).

Комплекс заходів, спрямованих на проведення змін внутрішнього середовища бізнесу, являє собою його **організаційний розвиток**.

➔ **Організаційний розвиток бізнесу** — зміни, котрі передбачаються довгостроковими планами та програмами щодо удосконалення в організації **процесів розв'язання проблем та оновлення** як бізнесу в цілому, так і його окремих структурних підрозділів та напрямів діяльності, зокрема, за допомогою перемін які спонукають до більш ефективного спільного регулювання відносин, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, тощо.

Весь **комплекс змін**, що визначають організаційний розвиток підприємства можна розподілити на певні **сфери їх впливу**, визначивши, зокрема, такі зміни як ::

- **Стратегічні зміни** — зміни, що забезпечують рух бізнесу до майбутнього його стану, сформований на основі стратегічного бачення місії та цілей, який супроводжується можливим внесенням певних корективів до призначення і місії бізнесу, його корпоративної філософії відносно способів існування та перспектив розвитку, запровадження інновацій та формування певної корпоративної культури і репутації (іміджу) бізнесу.

- **Структурні зміни** — зміни, які відносяться до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, в поділі на окремі структурні підрозділи та напрями діяльності, уточнення управлінської ієрархії в ступені вертикальної централізації і децентралізації, а також горизонтальної інтеграції. Структурні зміни є одним з найбільш поширених напрямів проведення змін в бізнесових організаціях, які

відбуваються як в наслідок змін у цілях та стратегіях бізнесу, так і змін, пов'язаних з утворенням одних підрозділів (напрямів діяльності) та ліквідацією (реорганізацією) інших, зміною систем взаємодії та підпорядкування, тощо.

- **Організаційні зміни** — зміни, котрі передбачаються довгостроковими планами та програмами щодо удосконалення в організації процесів розв'язання проблем та оновлення як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів та напрямів діяльності, зокрема, за допомогою перемін які спонукають до більш ефективного спільного регулювання відносин, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, тощо.

- **Трансформаційні зміни** — зміни, що забезпечують збереження ефективного функціонування завдяки змінам "форми та природи об'єкту", що є результатом (наслідком) реагування бізнесу на нові вимоги до динамічного розвитку внутрішнього середовища на виклики змін його навколишнього оточення. Тобто, це є змінами, обумовленими стратегічним реагуванням, наприклад, на загрозу з боку конкурентів, злиття або поглинання підприємства, інноваційну та інвестиційну політику, зміни в техніці, технологічних процесів, конструкціях виробів, управлінні виробничо-господарською діяльністю та/або на ринках, скорочення витрат, в тому числі чисельності персоналу, на субпідряди за окремими видами діяльності. Трансформаційні зміни також можуть бути нав'язані бізнесу з боку третіх осіб, інвесторів, уряду або тиском громадськості, тощо. Вони також можуть бути ініційованими новим керівництвом з метою здійснення "перевороту" в бізнесовій організації, тощо.

Таким чином, під *змiнами, що визначають організаційний розвиток бізнесу* розуміються *будь-які зміни* в одному або кількох *елементах бізнесу* (наприклад, таких як : **а)** рівні спеціалізації; **б)** способи групування бізнес процесів; **в)** рівні та діапазони контролю; **г)** розподіл повноважень; **д)** механізми координації дій, тощо) та/або *будь-якому* (одному чи декількох) *структурному підрозділі* бізнесової організації (напрями її діяльності), *спрямовані на забезпечення* ефективної та результативної організації виконання бізнес процесів, що відбуваються в бізнесовій організації та їх вдосконалення, здійснюючи, при цьому, вплив як на інші підрозділи (напрями діяльності), так і на організацію в цілому.

З точки зору менеджменту підприємства, сталий організаційний його розвиток необхідно розглядати з *двох сторін* - як процес забезпечення тривалого функціонування підприємства і як критерії оцінки ефективності діяльності керівників цього підприємства. Серед **факторів, що спонукають** до проведення змін в організаційному розвитку бізнесу, можна виділити наступні :

- **зовнішні чинники** — причини проведення організаційних змін, які пов'язані зі зміною як компонентів загального зовнішнього середовища в тому числі в : **а)** економічній ситуації в країні (галузі, регіоні); **б)** державному регулюванні відносин бізнесу; **в)** міжнародних економіко-політичних аспектах; **г)** суспільно-соціально-культурних компонентах: **д)** конкуренти; **е)** споживачі; **э)** постачальники, тощо;

- **внутрішні чинники** — причини, котрі пов'язані з результатами та наслідками прийнятих та реалізованих управлінських рішень, спрямованих на проведення змін в одному чи кількох факторах внутрішнього середовища підприємства, зокрема, цілях, задачах, структурі, технології, обладнанні, персоналі та інших ресурсах, тощо.

Серед **рівнів оцінки прогресивності** організаційного розвитку бізнесу можна, зокрема, зазначити такі підходи як оцінювання з *точки зору* :

- **стратегічного розвитку бізнесу** — оцінка ступеню досягнення бізнесом стратегічно визначеного рівня його функціонування та розвитку;

- **оптимізації бізнес процесів, що відбуваються** — оцінка ступеню досягнення бізнесом рівня *вдосконаленості* бізнесу в межах існуючого його стану;

- **раціоналізації бізнес процесів, що відбуваються** — оцінка ступеню досягнення бізнесом *спрошеності* процесів та зав'язків, що існують в межах певного напрямку діяльності бізнесу, пов'язаної з відмовою від надлишкових витрат, елементів діяльності, систем або структур, тощо.

Проведення змін, спрямованих на організаційний розвиток бізнесу, доцільно було б здійснювати за певною послідовністю виконання певних **етапів**, а саме :

1. **Усвідомлення керівництвом** бізнесу в цілому та його окремих структурних підрозділів, зокрема, **необхідності проведення змін** на підставі результатів обґрунтованого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що спонукають до змін.

2. **Діагностика проблемних ситуацій**, пов'язаних з запровадженням організаційних змін на підставі зібраної інформації зі всіх рівнів управління, з поступовим обмеженням сфер проблеми, визначення контурів конкретної проблеми.

3. **Знаходження рішення** по змісту та організації процесів проведення змін, які нівелюють проблемну ситуацію, перетворюючи наявні загрози в певні можливості, а також визначення ресурсів, строків й виконавців реалізації цього рішення.

4. **Обґрунтування рішенням** та його альтернатив, виявлення результатів та наслідків впровадження рішення по проведенню змін, здійснення його попередньої апробації за результатами якої, за необхідності, проведення коригування відповідних рішень.

5. **Забезпечення сприйняття змін** з боку як їх виконавців, так інших працівників підприємства, кого ці зміни стосуються — щоб вони сприйняли запроваджені зміни та вважали їх якщо не достатньо вигідними, то хоча б сприйнятими як для підприємства (трудового колективу) в цілому, так і для себе особисто.

Послідовність в проведенні кожного з зазначених етапів та ступінь вагомості для отримання бажаного результату багато в чому залежить від обраної в конкретній бізнесовій організації **моделі проведення змін**,

спрямованих на організаційний розвиток серед яких найбільш поширеними є, зокрема, наступні :

- **"Три-крокова модель змін"** — модель, що відповідно до назви, передбачає проведення змін шляхом поступового здійснення *трьох кроків*, а саме таких як : **а)** *"розморозжування"* — крок, що передбачає *позбавлення* існуючого стану проблемної ситуації від *впливу* на неї побічних і неспецифічних чинників, колишніх вкорінених уявлень, невиправданого ставлення, тощо; **б)** *"зміна"* — крок, що передбачає *проведення організаційної зміни* з відповідним придбанням необхідних ресурсів та набуттям персоналом нових уявлень і нового ставлення до справ в організації, тощо; **в)** *"заморожування"* — крок, що передбачає *фіксацію* проведених змін та закріплення їх результатів й наслідків.

- **Модель "дослідження – дії"** — модель, яка являє собою процес, заснований на послідовному систематизованому процесі, побудованому на отриманні даних про проблемну ситуацію та вирішенні її шляхом проведення організаційних змін, здійснюваний в певній циклічній послідовності, зокрема, такий як : **а)** *"дослідження"* — процес, що включає *сприйняття і визнання* проблемної ситуації, вирішення якої пов'язане з проведенням змін, консультантами-дослідниками, а також аналіз та всебічне дослідження ними цієї ситуації; **б)** *"зворотний зв'язок"* — процес, що пов'язаний з забезпеченням інформацією, підготовленою дослідниками проблеми, для ознайомлення з боку визнаних експертів, а також певного кола функціональних і лінійних менеджерів, що мають справу з проблемою, з метою визначення суті проблеми, причин, що її викликали та можливих наслідків з ситуації, що склалася; **в)** *"обговорення"* — процес, що являє собою структуровану консультантами та експертами дискусію з групою менеджерів, які будуть розробляти плани заходів щодо проблемної ситуації і проводити в життя зміни, що забезпечать як нівелювання її результатів та наслідків, так і неможливість її повторення у майбутньому; **г)** *"дія"* — процес, який починається тільки після того, як менеджмент бізнесових структур і консультанти з експертами домовились про подальший план спільної роботи. Зазвичай цей етап проходить не без труднощів, оскільки доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки. Важливе значення мають самі розв'язувані проблеми, час і ресурси, необхідні для їх вирішення, тощо.

- **Модель запланованих змін** — модель, котра являє собою комплексний підхід до визначення окремих фаз проведення змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу та послідовність їх виконання, наприклад : **а)** фаза, коли *або* певний експерт (консультант, інший "агент змін") *демонструє потребу* в проведенні змін, *або* представник вищого менеджменту *відзначає необхідність* в проведенні змін, *або* необхідність в проведенні змін *диктує сама ситуація* що складається; **б)** фаза, коли *розбудовуються певні робочі відносини* між дослідниками проблеми, експертами, які її оцінують та суб'єктами, які потребують вирішення цієї проблеми; **в)** фаза, коли відбувається *діагностика* проблеми та *з'ясування* причин і обставин її



виникнення, встановлення цілей проведення зміни і "вихід" на дії, що супроводжуються визначенням ступеня готовності організації та/або її окремого елемента до змін; г) фаза, коли відбувається *перетворення намірів у конкретні зусилля*, впровадження організаційної зміни; д) фаза, коли має місце *створення механізму стабілізації впровадженої зміни* та поширення впливу результатів та наслідків змін по всій організації.

- **Модель "перехідного періоду"** — модель, при використанні якої перехід до змін здійснюється *методом "прориву"*, а зміни розглядаються як процес пересування організації від існуючого положення до бажаного майбутнього стану, шляхом суттєвих *"реформаторських"* змін, що мають дати швидкий та суттєвий результат. Рішення щодо проведення таких змін визначається керівництвом організації на підставі результатів аналізу і прогнозу ситуації.

- **Модель "поступового нарощування"** — модель, при використанні якої перехід до змін відбувається *шляхом проведення незначних покрокових змін* — після кожного зробленого кроку на шляху до докорінної зміни проблемної ситуації певний час відбувається спостереження й аналіз ситуації, а у разі позитивного ефекту після проведення кроку(етапу, фази) до остаточної зміни, здійснюється наступні зміни (крок). Покрокові зміни поступового нарощування відбуватимуться доти, поки в керівництва бізнесової структури не буде чіткого та ясного уявлення про майбутній стан як цієї структури, так і бізнесової організації в цілому, після чого воно може прийняти рішення про здійснення остаточного рішучого кроку (прориву) до визначених цілей і в такий спосіб завершити процес проведення змін в організації.

- **Модель "EASIER"** — модель, яка застосовується під час управління змінами, що має назву як акронім (аббревіатура, що складається з початкових літер слів, які визначають її сутність) від англійської її характеристики, яка базується як на поведінкових елементах цієї моделі (позначені літерами EAS), так і на елементах, пов'язаних з питаннями системи і процесів (позначені літерами IER), а саме : **а)** створенні спільного бачення проблеми (англ. *Envisioning* — Передбачення); **б)** активації спільних дій щодо проведенню необхідних змін (англ. *Activating* — Активація); **в)** забезпеченні всебічної підтримці у проведенні змін (англ. *Supporting* — Підтримка); **г)** впровадженні змін під час реалізації запланованого (англ. *Implementing* — Впровадження); **д)** забезпеченні змін необхідними умовами та ресурсом (англ. *Ensuring* — Забезпечення); **е)** визнанні змін більшістю членами організації (англ. *Recognizing* — Впізнаючи).

- **Модель "ADKAR"** — модель, яка застосовується під час управління змінами як в бізнесі, так і в соціальних групах, бо її основна ідея полягає в тому, що для того, щоб успішно керувати змінами в організації (групі), спочатку необхідно навчитися сприяти змінам кожної конкретної людини. Ця модель, , що має назву як акронім від англійської її характеристики, власне, і являє собою перерахування і опис *стадій і необхідних ресурсів*, що необхідні людині, для того щоб змінюватися тим чи іншим чином, а саме : **а)** кожен член групи, в якій повинні відбутися зміни, повинен знати навіщо це потрібно, і



розуміти, що це дійсно потрібно (англ. *Awareness* — Поінформованість, обізнаність); **б**) кожен у групі має бути готовий підтримати зміни і бажати особисто брати в них участь (англ. *Desire* — Бажання); **в**) кожен повинен знати, як саме повинні відбуватися зміни і в чому їх суть (англ. *Knowledge* — Знання); **г**) зміни повинні бути здатні до здійсненні, тобто реалістичні, а у людей повинні вже бути необхідні вміння та певні практичні навички (англ. *Ability* — Здатність); **д**) щоб зміни були стабільними і стійкими, вони повинні позитивно підкріплюватися (англ. *Reinforcement* — Підкріплення).

Серед найбільш розповсюджених **способів** проведення організаційних змін в бізнесовій організації можна, зокрема, відзначити такі як :

- **Однобічні дії** — спосіб здійснення змін, який передбачає використання адміністративного впливу, запровадження змін на підприємстві лише її вищим керівництвом, рішення якого спрямовується на нижчі рівні ієрархії управління по формальних каналах передачі інформації зверху вниз. Цей спосіб доцільно запроваджувати на підприємствах, де працівники сприймають законну владу і мінімально претендують на участь в управлінні (наприклад, у воєнізованих організаціях, тощо).

- **Розподіл повноважень** — спосіб здійснення змін, який визначає високий рівень участі працівників у прийнятті рішень щодо змін. Керівники та підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення та рекомендують дії, які потрібно здійснити.

- **Делегування повноважень** — спосіб здійснення змін, який характеризується тим, що керівництво підприємства більш високого рівня ієрархії управління надає підлеглим інформацію про необхідність проведення змін, їх сутність та можливі результати і наслідки, а потім делегує (передає) їм частину повноваження, необхідних для реалізації запланованих змін, контролюючи та коригуючи (в разі необхідності) їх дії щодо здійснення змін.

Однією з найбільш суттєвих **перешкод та бар'єрів** на шляху проведення змін, пов'язаних з організаційним розвитком бізнесу, є проблема наявності супротиву змінам як з боку тих, кого ці зміни безпосередньо торкаються, так і тих хто має до змін лише опосередковане відношення.

➔ **Подолання опору змінам** — спосіб організації процесів подолання опору змінам, які являють собою певний комплекс здійснення організаційних заходів, що поєднує собою як самостійні заходи, так і певні додаткові інструменти, використання яких є обов'язковим, незалежно від способу проведення будь-яких змін, спрямованих на організаційний розвиток підприємства.

Серед найбільш розповсюджених традиційних **методів подолання опору** під час впровадження змін, в залежності від виявлених причин цього та відповідно до обраної тактики організаційного розвитку бізнесу, можна, зокрема, зазначити наступні **способи впливу** як на безпосередніх виконавців, так і на осіб кого ці зміни стосуються, а саме :

- **примушування** — тактика впровадження змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, пов'язана із застосуванням **способу впливу**

через використання наявних владних повноважень задля забезпечення виконання певного комплексу дій з дотриманням певної поведінки стейкхолдерів цих змін;

- **переконання** — тактика впровадження змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, шляхом впливу на думки та вчинки особи через спонукання її до певних міркувань, а також звернення до її розумового чи емоційного стану, створюючи атмосферу довіри та відсутності в неї сумнівів щодо доцільності та виправданості забезпечення виконання певного комплексу дій, передбачених заходами проведення змін з дотриманням певної поведінки учасників цих заходів;

- **залучення** — тактика впровадження змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, через створення таких умов, коли робітник має власне бажання максимально використовувати знання, вміння, навички та трудовий досвід, намагається працювати якнайкраще, вважаючи своїм обов'язком внесення власного внеску в проведення змін задля подальшого розвитку та процвітання бізнесу.

Серед **напрямів підвищення ефективності** проведення змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, можна, зокрема, назвати такі як:

- **мобілізація прихильності** змінам через спільний аналіз проблемних ситуацій та подолання причин можливого спротиву змінам;

- **розробка спільного бачення** бізнес процесів, що відбуваються, засобів управління ними та способів проведення організаційних змін;

- **стимулювання працюючих та їх трудова мотивація** щодо прийняття та проведення необхідних змін, а також отримання ними необхідної компетентності для формування, реалізації й забезпечення цілісності поширення результатів та наслідків змін;

- **підвищення активності** по усіх структурних підрозділах та функціональних напрямках діяльності бізнесу, а також окремих працівників, задіяних в реалізації змін та впровадженні заходів, передбачених стратегічними планами розвитку бізнесової організації;

- **контроль** перебігу реалізації організаційних змін й **коригування**, в разі необхідності, стратегічних планів у відповідь на виявлені проблеми процесу оновлення.

Забезпечення бізнесом певних умов, необхідних для постійного зміцнення його позицій на ринку з одночасним нарощуванням темпів розвитку, та розширенням сфер охоплення, потребує **постійного вдосконалення** існуючих та впровадження нових **ресурсозберігаючих** технологій та методів організації операційної діяльності бізнесу, що має забезпечувати бізнесу його довготривалу конкурентоздатність без істотних капіталовкладень та поточних витрат.

Як свідчить світовий досвід, однією з найбільш результативних ресурсозберігаючих систем організації і управління як розробленням певних видів продукції (послуг), так і їх виробництвом, а також процесами відбудовування взаємовідношень з постачальниками ресурсів і споживачами результатів діяльності, коли продукція виготовляється (послуги надаються) в

тотожній відповідності із їх запитами і з меншими (у порівнянні з аналогічним) втратами є система управління, яка відома під назвою «**ощадливе виробництво**».

➔ **Ощадливе виробництво** (від англ. *Lean production* — не жирне (пісне, висохле, збідніле) виробництво) — система організації виробництва та управління ним, в основу якої покладено певні принципи побудови взаємин і створення ефективних взаємозв'язків як між виконавцями робіт, так і між контрагентами бізнесу, спрямовані на задоволення їх інтересів шляхом досягнення компромісу між протилежним їх спрямуванням

Система, що має американську назву функціонуючої виробничої системи японського бренду *Toyota*, спрямована в першу чергу на боротьбу із втратами та базується на основі ідей Демінга, Джуран, Фейгенбаума та їхніх японських колег Ісікави, Тагуті і Сінгу, які знайшли практичне втілення завдяки діяльності Таїті Оно, який всю операційну діяльність бізнесу **розподілив** на :

- операції і процеси, **які додають цінність для споживача** та , з точки зору кінцевого споживача, продукт (послуга), отримані в наслідок їх здійснення мають **дійсну цінність**, яку набувають тільки тоді, коли відбувається безпосереднє оброблення (виготовлення) елементів необхідних споживачу в цих продуктах (послугах), а все зайве йому (споживачеві) не є цікавим;
- операції та процеси, **що не додають цінності** для споживача, які відповідно до філософії *ощадливого виробництва*, необхідно класифікувати як **втрати що мають бути усунені (оптимізовані)**.

Таким чином, **метою** впровадження концепції *ощадливого виробництва*, як ресурсозберігаючої технології, стала **мінімізація усіх видів витрат** завдяки повної відмови від необґрунтованих витрат з одночасним намаганням досягнення максимальної ефективності використання необхідних ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення усіх бізнес-процесів, що відбуваються в бізнесовій організації, в першу чергу, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів.

Для досягнення визначеної мети, розроблено певний **комплекс цілей** *ощадливого виробництва*, серед яких, зокрема, можна зазначити такі як :  
**а)** скорочення трудових затрат; **б)** скорочення термінів розробки нової продукції; **в)** скорочення термінів створення продукції; **г)** скорочення виробничих і складських площ; **д)** гарантія постачання продукції замовнику; **е)** максимальна якість при мінімальній вартості, тощо.

**Ключовими термінами** виробничої системи *ощадливого виробництва*, спрямованої на **мінімізацію необхідних та усунення зайвих витрат** стали, зокрема, такі японські терміни як :

- **муда** (япон. 無駄, англ. *tuda*) — термін, який означає **необґрунтовані витрати** в діяльності — витрати, що пов'язані з будь-якими бізнес процесами (діями та заходами) у діяльності підприємства, **що споживають ресурси, не надаючи ніякої цінності** продукту ( послугі);
- **мура** (япон. 斑, англ. *tura*) — термін, яким позначаються **витрати, що викликані нерівномірністю виконання роботи**, яку можливо усунути за

рахунок вирівнювання планування і уважного ставлення до темпу роботи, тощо;

- **мури** (япон. 無理, англ. *murs*) — термін, яким позначаються **витрати, що викликані перевантаженням обладнання або операторів**, які виникають роботи з надмірними зусиллями, більшою швидкістю або темпом протягом тривалого періоду часу у порівнянні з розрахунковим навантаженням (проект, трудові норми), що призводить до необґрунтованих витрат у майбутньому.

Таким чином, підґрунтям формування виробничої системи ощадливого виробництва стало **угруповання усіх витрат**, які несе бізнес в процесі здійснення операційної діяльності, по наступних **видах витрат**, а саме : **а)** втрати через **перевиробництво** (надлишкове виробництво); **б)** втрати ресурсів (в тому числі часу) через **очікування**; **в)** втрати при **непотрібному** (зайвому, не обґрунтованому, тощо) **транспортванні** ресурсів, напівфабрикатів, продуктів, тощо та/або їх **переміщення**; **г)** втрати через **непотрібні** (зайві, не обґрунтовані, тощо) **процеси та операції** (етапи обробки, пакування, маркування, тощо), а також **запаси**; **д)** втрати через випуск **дефектної** (неякісної, яка не відповідає узгодженим вимогам) **продукції**; **е)** витрати на **додаткове проектування** споживчих характеристик товарів (послуг), які не задовольняють потреби споживачів; **є)** втрати ресурсів, часу, ідей, навичок, можливостей удосконалення та набуття досвіду через **неуважне ставлення до співробітників**, яких вам ніколи вислухати (нереалізований творчий потенціал співробітників).

Концептуально виробничо-управлінська система ощадливого виробництва передбачає доволі широкого кола **інструментів**, використання яких забезпечують тією чи іншою мірою досягнення визначеної мети та вирішення певних завдань, що постають перед бізнесом. Поміж зазначених інструментів до найбільш використовуваних можна віднести, зокрема, такі як :

- **система 5S** (акронім від англ. *Sort, Set in order, Shine, Standardise, Sustain* — Сортуйте, Дотримуйтесь порядку, Тримайте в чистоті, Стандартизуйте, Вдосконалюйте) — інструмент ощадливого виробництва, який поєднує п'ять принципів цієї системи що зазначені в англійській їх характеристиці, та передбачає необхідність : **1.** відокремлення потрібних інструментів, деталей й документів від непотрібних з тим, щоб прибрати останні подалі або видалити їх (**сортувати**); **2.** розташовування на робочому місці певного порядку і маркування деталей та інструментів, що знаходяться на ньому так, щоб з ними було зручно працювати (**створити своє місце і дотримуватися на ньому порядку**); **3.** підтримувати чистоту на робочому місці – передовсім для максимально раннього виявлення та усунення можливих проблем (**тримати робоче місце в чистоті**); **4.** регулярно підтримувати робоче місце в оптимальному чітко визначеному та зафіксованому стані (**стандартизувати**); **5.** зробити виконання перших чотирьох “S” звичкою, постійно їх покращуючи (**удосконалювати**);

- **система TPM** (акронім від англ. *Total Productive Maintenance* — Повне (тотальне) Продуктивне Обслуговування) — інструмент ощадливого виробництва, який віддзеркалює сукупність ідеології, методів та інструментів,

що спрямовані на підтримання постійної працездатності обладнання та устаткування, задіяного у виробничих процесах для забезпечення безперервності цих процесів;

- **система SMED** (акронім від англ. *Single-Minute Exchange of Dies* — Однохвилинний Обмін плашками) — інструмент ощадливого виробництва, який, в буквальному значенні цієї англомовної характеристики, передбачає функціонування системи управління виробництвом як системи швидкої зміни прес-форм, що в сенсі машинобудування передбачає швидке переналагодження та переоснащення обладнання та устаткування, задіяного у виробничих процесах. Як один з специфічних варіантів системи SMED, де за умовами виробництва існує необхідність переналагодження засобів виробництва в дуже стислі проміжки часу, що виміряються одиницями хвилин (тобто, не більше 9), знаходить застосування в якості інструменту ощадливого виробництва **система OTS** (акронім від англ. *One-Touch Setup* — Одним Дотиком Налагоджується);

- **система JIT** (акронім від англ. *Just In Time* — Точно В Строк) — інструмент ощадливого виробництва, який спрямовано на забезпечення функціонування системи синхронізації передачі продукту з однієї виробничої стадії на іншу у саме той момент, коли вони там потрібні (тобто тільки тоді, коли це потрібно, і ні на хвилину раніше/пізніше);

- **система EP** (акронім від англ. *Error Protection* — Помилка Захист, в словосполученні як Захист від помилок) — інструмент ощадливого виробництва, який створюється такий технічний або програмний засіб, що попереджує про можливість скоєння тієї чи іншої помилки на тому чи іншому робочому місці. Як варіант системи EP **для споживачів** використовується **система Poka-yoke**, що розуміється як «захист від дурня» та постачається на ринок як додаток до окремих виробів в якості певного методу запобігання помилок під час їх використання.

- **система Канбан** (англ. *Kanban*) — інструмент ощадливого виробництва у вигляді виробничої системи, в якій поставка усіх компонентів регулюється за допомогою спеціальних карток з інструкціями, що надсилаються по виробничій лінії услід за просуванням комплектуючих. Ця система виступає в якості, так би мовити, системи «витягування», яка забезпечує неперервний матеріальний потік завдяки тому, що продукція начебто «витягується» з боку замовника, а не «проштовхується» її виробником завдяки налагоджуваному інформуванню попередньої виробничої стадії про те, що потрібно починати роботу, чим суттєво зменшується незавершене виробництво і непродуктивні витрати;

- **система Кайдзен** (япон. 改善, англ. *Kaizen*) — інструмент ощадливого виробництва, який висвітлює японську бізнес-філософію постійного вдосконалення робочої практики, особистої ефективності, тощо. Ця система передбачає безперервне вдосконалення та покращення процесів виробництва (надання послуг), а також допоміжних та обслуговуючих бізнес процесів, тобто всіх аспектів функціонування бізнесу. Як різновид системи Кайдзен на виробництвах товарів споживання використовується **система**

**Гемба кайдзен** (англ. *Gemba Kaizen*) — безперервне вдосконалення на місці створення доданої вартості, тобто саме на тому місці де остаточно формується продукція (послуга).

До основних складових процесу **впровадження в практичну діяльність** системи ощадливого виробництва можна, зокрема, віднести такі як :

- визначення дійсної цінності кожного конкретного продукту (послуги);
- визначення чіткого потоку (переліку послідовності виконання операцій) створення цінності для цього продукту (послуги);
- забезпечення безперервності (протягом всього потоку) створення цінності продукту (послуги);
- дозвіл споживачеві приймати участь (пожаданнями) у створенні продукту (послуги);
- постійне прагнення до досконалості завжди та у всьому;
- забезпечення відмінної якості усіх продуктів (послуг, робіт) — здавання з першого пред'явлення, система нуль дефектів, виявлення та вирішення проблем на початкових етапах їхнього виникнення, тощо;
- забезпечення гнучкості в змінах внутрішнього середовища бізнесу як реакція на зміни, що відбуваються у його зовнішньому середовищі;
- встановлення довгострокових відносин як із постачальниками ресурсів, так і з замовниками результатів діяльності;
- вдосконалення самоорганізації на шляху еволюції та адаптації до змін, що відбуваються.

Впровадження ресурсозберігаючої виробничо-управлінської системи ощадливого виробництва **здійснюється шляхом поступового впровадження окремих її інструментів** з дотриманням певного алгоритму, а саме, наприклад, наступних **етапів** :

- 1) пошук та затвердження провідника змін — потрібен лідер, який здатний взяти на себе відповідальність;
- 2) отримання, з надійного джерела, необхідних знань та навичок за системою *Lean production*, а також певного виробничого досвіду її використання;
- 3) пошук проблемних ситуацій та «вузьких місць» бізнесу, розв'язання яких буде здійснено за допомогою системи *Lean production*;
- 4) складання технологічно-витратної карти всього потоку створення цінності для кожного сімейства продуктів (послуг);
- 5) прискорення початку роботи за основними її напрямками та отримання позитивного результату від неї — інформація про результати повинна бути доступною персоналу організації, тому починати краще з найбільш простих та явних проблем;
- 6) здійснювання безперервного покращення у відповідності до системи Кайдзен — переходити від процесів створення цінностей до адміністративних, допоміжних та обслуговуючих процесів.

При цьому, дуже важливим під час **впровадження системи** ощадливого виробництва (її інструментів), є необхідність уникнення, особливо на початку



роботи, певних помилок, завдяки яким може бути зруйновано механізм ефективного і результативного функціонування як бізнесу в цілому, так і окремих його структурних підрозділів (напрямів діяльності), зокрема. До певних помилок, що мають характер **типових помилок** впровадження концепції ощадливого виробництва в цілому та окремих її інструментів, зокрема, можна віднести такі як : **а)** не достатня участь вищого керівництва бізнесу та розуміння його ролі під час впровадження системи *Lean production*; **б)** побудова в якості системи, комплексу інструментів *Lean production* який не володіє необхідною гнучкістю та мобільністю; **в)** початок впровадження системи *Lean production* не з фундаментальних її засад ресурсозбереження, а найбільш привабливих для бізнесу в певний період часу її інструментів; **г)** проведення певних організаційних змін та змін на робочих місцях, але при цьому не приділивши достатньої уваги зміні звичок, поглядів та відношення до роботи з боку найманих працівників; **д)** проведення щільної та наполегливої роботи із зібрання необхідної інформації та її аналізу, але, при цьому, практично повна відсутність реагування на недоліки, з'ясування їх причин, коригування дій, тощо; **е)** заглиблення у, так званому, «паралітичному аналізі» проблем — нескінченному аналізі проблемних ситуацій, їх обговоренні, проведенні нескінчених нарад, тощо при наявності практично повної відсутності здійснення змін та покращень; **є)** відсутність співпраці з фахівцями, що мають досвід впровадження та удосконалення системи та їхньої підтримки, тощо.

### **? Питання для самоконтролю**

1. *Сутність понять «сталій розвиток» та «інтегрована система менеджменту», визначення міжнародних стандартів управління та причин їх впровадження, підходи до організації управління за стандартами ISO та принципи і порядок їх розробки.*
2. *Сутність поняття «організаційний розвиток бізнесу» основні зміни що його визначають, фактори, що спонукають до їх проведення та рівнів оцінки прогресивності змін, етапи проведення змін, що визначають організаційний розвиток бізнесу.*
3. *Моделі та способи проведення організаційних змін в бізнесових організаціях, опір змінам та тактики його подолання, напрями підвищення ефективності проведення організаційних змін.*
4. *Сутність понять «ресурсозберігаючі технології» та «ощадливе виробництво», цілі, ключові терміни та угруповання витрат при ощадливому виробництві.*
5. *Інструменти системи ощадливого виробництва, складові та етапи впровадження ощадливого виробництва, типові помилки при цьому.*

### **✎ Тестові завдання для закріплення матеріалу**

<b>№ з/п</b>	<b>Питання</b>	<b>Варіанти відповіді</b>
<b>1.</b>	<b>Основним об'єктом стратегічного управління є:</b>	а) людські ресурси, що представляють собою одну з провідних характеристик населення як виробника духовних і матеріальних цінностей, які

		<p>включають сукупність різних якостей людей</p> <p>б) об'єкти з упорядкованою внутрішньою структурою і визначеними організаційними цілями</p> <p>в) компетенції персоналу організації, що потрібні для досягнення поставлених стратегічних завдань.</p> <p>г) система стратегічного аналізу та планування існування та розвитку бізнесу</p>
<b>2.</b>	<b>Яка відповідність називається вертикальною інтеграцією?</b>	<p>а) відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією і інтересами лінійних менеджерів і менеджерів з управління людськими ресурсами</p> <p>б) відповідність, що відображає зв'язок між стратегічними завданнями менеджерів різних рівнів управління</p> <p>в) відповідність, що відображає зв'язок між стратегією управління зовнішнім середовищем</p> <p>г) відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією бізнесу й стратегією управління функціоналом</p>
<b>3.</b>	<b>З яких етапів складається процес стратегічного управління?</b>	<p>а) аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища</p> <p>б) визначення місії (призначення) організації, стратегічних цілей і завдань їх виконання</p> <p>в) формулювання й вибір стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності</p> <p>г) прогнозування варіантів розвитку ситуації на ринку</p>
<b>4.</b>	<b>Яке з указаних нижче визначень відповідає визначенню закону ціле-покладення?</b>	<p>а) цей закон установлює, що різноманітність впливу керівного органу повинне бути не менше, ніж різноманітність керованого</p> <p>б) виходячи із цього закону, людина у своїй життєдіяльності проявляє тільки ті якості, реалізує тільки ті можливості, розбудовує ті здатності, прояв яких вимагає від нього навколишнє середовище</p> <p>в) цей закон визначає, що цілі дій керованого об'єкта слід вибирати на основі об'єктивних законів руху (зміни) і специфічних законів</p>



		функціонування цього об'єкта г) усі відповіді вірні
5.	Укажіть ключові концепції стратегії:	а) конкурентна перевага б) відмітні здатності в) диференціація товару г) стратегічна відповідність
6.	До основних складових стратегії відносяться:	а) стратегія якості б) стратегія ресурсної бази в) стратегія інновацій г) усі відповіді вірні
7.	Укажіть стратегії розвитку організації:	а) стратегія підприємництва б) стратегія динамічного зростання в) стратегія інновацій г) стратегія ліквідації
8.	Які з указаних нижче факторів відносяться до безпосереднього оточення зовнішнього середовища?	а) правові регулювання в сфері праці й соціального забезпечення б) приміське й сільське господарство в) кадрова політика конкурентів г) рівень організації виробництва й праці
9.	Що з наведеного нижче відноситься до способів реалізації стратегії?	а) організація бізнес-діяльності б) залучення персоналу до діяльності організації в) інноваційна діяльність г) усі відповіді вірні
10.	Вкажіть характеристику, що висвітлює сутність сталого розвитку	а) керований розвиток б) швидкий розвиток в) спонтанний розвиток г) безмежний розвиток
11.	Що таке інвестиційний менеджмент?	а) процес управління усіма аспектами інвестиційної діяльності фірми б) сукупність практичних дій юридичних осіб, держави, громадян щодо реалізації інвестицій в) формування інвестиційного портфелю фірми г) процес залучення всіх інформаційних ресурсів на підприємстві
12.	За формами власності інвестиції бувають таких видів:	а) спільні, іноземні б) відкриті, спільні, приватні, закриті в) державні, акціонерні г) приватні, державні, іноземні, спільні
13.	Що є основною метою інвестиційного	а) забезпечення високих темпів

	менеджменту?	розвитку фірми б) забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної в) стратегії на окремих етапах інвестиційної стратегії фірми г) пошук шляхів прискорення реалізації інвестиційних проєктів, інвестиційних програм
14.	Яка з задач інвестиційного менеджменту є пріоритетною?	а) забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства при достатній її фінансовій стійкості б) максимізація доходу від інвестиційної діяльності в) забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків г) пошук шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм
15.	Що визначає інвестиційна діяльність?	а) сукупність практичних дій юридичних осіб, держави та громадян щодо реалізації інвестицій б) сфера, де здійснюється практична реалізація інвестицій (будівництво, машино будівництво) в) процес отримання підприємством прибутку г) правильної відповіді немає
16.	Що таке інвестиційна сфера?	а) вкладення коштів у різні фінансові активи б) сфера, де здійснюється практична реалізація інвестицій в) забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії г) всі відповіді вірні
17.	Що таке інвестиції в широкому розумінні?	а) сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави, щодо реалізації інвестицій б) характеризують загальні вкладення коштів, які спрямовуються у відтворення в) усі види інтелектуальних та майнових цінностей, що вкладаються в усі види діяльності з метою отримання прибутку або іншого ефекту г) сукупність валових та чистих грошових потоків
18.	Емітент – це:	а) фізична особа, яка від власного

		імені випускає цінні папери і бере на себе зобов'язання виконати умови, що впливають з умов їх випуску б) юридична особа, яка поширює цінні папери на фінансових ринках в) юридична особа, яка від власного імені випускає цінні папери та бере на себе зобов'язання виконати умови, що впливають з умов їх випуску г) фізичні та юридичні особи, які поширюють цінні папери на первинному ринку
19.	Що означає поняття «інвестиції» у вузькому розумінні?	а) перекази б) кошти в) вклади г) кредити
20.	Яка функція інвестиційного менеджменту досліджує правові умови інвестиційної діяльності в цілому?	а) дослідження внутрішнього середовища б) дослідження зовнішнього середовища та програмування кон'юнктури інвестиційного менеджменту в) програмування та дослідження конкурентного середовища г) вибір інвестиційних проектів та розширення капіталу
21.	Як класифікують інвестиції за об'єктами вкладення коштів ?	а) реальні та фінансові інвестиції б) прямі та непрямі в) приватні та спільні г) внутрішні та закордонні
22.	Як називається сфера, де здійснюється практична реалізація інвестицій?	а) інвестиційна б) банківська в) інноваційна г) господарська діяльність
23.	З метою ефективного функціонування економіки інвестиції поділяються на такі різновиди:	а) фінансові і чисті інвестиції б) валові і чисті інвестиції в) реальні і фінансові інвестиції г) валові та фінансові інвестиції
24.	Облігації – це:	а) термінові боргові зобов'язання з фіксованим процентом, за допомогою яких держава, місцеві органи влади мобілізують фінансові ресурси б) безстрокові боргові зобов'язання з фіксованим процентом, за допомогою яких державам мобілізує фінансові ресурси

		<p>в) безповоротна допомога, за допомогою якої держава, місцеві органи влади, а також підприємства мобілізують фінансові ресурси</p> <p>г) термінові боргові зобов'язання з фіксованим процентом, за допомогою яких держава, місцеві органи влади, підприємства та фізичні особи мобілізують фінансові ресурси</p>
25.	За регіональною ознакою інвестиції поділяються на такі різновиди:	<p>а) реальні та фінансові</p> <p>б) короткострокові і довгострокові</p> <p>в) внутрішні та закордонні</p> <p>г) прямі і непрямі</p>
26.	Процес розроблення інвестиційної стратегії – це:	<p>а) формування напрямків інвестиційної діяльності системи її довгострокових цілей та вибір найефективніших шляхів розвитку</p> <p>б) дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку</p> <p>в) забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної діяльності фірми</p> <p>г) формування інвестиційного портфеля і його оцінка за критеріями доходності ризику та ліквідності</p>
27.	За періодом інвестування інвестиції є таких видів:	<p>а) короткострокові, довгострокові</p> <p>б) короткострокові, середньострокові, довгострокові</p> <p>в) реальні, нереальні</p> <p>г) вірної відповіді немає</p>
28.	Що відбудеться на підприємстві, якщо швидко реалізувати інвестиційну програму?	<p>а) підвищення інвестиційних ризиків</p> <p>б) зниження інвестиційних ризиків</p> <p>в) збільшення високих темпів економічного розвитку фірми</p> <p>г) збільшення максимального прибутку фірми</p>
29.	Хто може бути суб'єктом інвестиційної діяльності?	<p>а) тільки інвестори</p> <p>б) тільки учасники</p> <p>в) інвестори і учасники</p> <p>г) вірної відповіді немає</p>
30.	Загальний обсяг інвестованих коштів за певний період часу, спрямованих на нове будівництво, придбання засобів виробництва та на приріст товаро- матеріальних запасів – це:	<p>а) фінансові інвестиції</p> <p>б) зовнішні інвестиції</p> <p>в) валові інвестиції</p> <p>г) реальні інвестиції</p>

31.	<b>Що є джерелом приросту капіталу і основним мотивом здійснення інвестицій?</b>	а) обсяг валового доходу б) виручка від реалізації продукції в) прибуток, що отримує інвестор від інвестування г) збільшення кількості залучених коштів
32.	<b>У формі чого здійснюються інвестиції у відтворення основних фондів?</b>	а) капітальних вкладень б) державних вкладень в) корпоративних вкладів г) вірна відповідь відсутня
33.	<b>Чисті інвестиції являють собою суму валових інвестицій, зменшених на суму:</b>	а) оборотних коштів б) амортизаційних відрахувань в) інвестиційних коштів г) дебіторської заборгованості
34.	<b>З фінансової точки зору інвестиції – це:</b>	а) витрати на створення і розширення, реконструкцію основного капіталу, а також на зміну оборотного капіталу б) всі види активів, що вкладаються в господарську діяльність з метою отримання прибутку в) видатки на створення, розширення, реконструкцію оборотних коштів з метою отримання прибутку га) всі визначення є правильними
35.	<b>Що не є об'єктом реальних інвестицій?</b>	а) цінні папери б) рухоме майно в) майнові права г) матеріальні активи
36.	<b>В якості кого виступають фінансові посередники на фондовому ринку?</b>	а) інвесторів б) емітентів в) як емітентів, так і інвесторів г) не можуть бути жодним із них
37.	<b>Простий відсоток по інвестиціях – це:</b>	а) сума доходу, що утворюється в результаті інвестування за умови, що сума зарахованого простого відсотку не виплачується після кожного періоду б) сума, що нараховується за первісною вартістю вкладу в кінці одного періоду платежу, обумовленого умовами інвестування коштів в) сума коштів, що розраховується на основі відсотку інфляції г) сума майбутніх грошових надходжень, приведених з урахуванням визначеної процентної

		ставки на поточний період
<b>38.</b>	<b>Що означає поняття «фінансові інвестиції»?</b>	а) вкладення капіталу у фінансові інститути б) вкладення нематеріальних ресурсів у виробничу сферу в) вкладення капіталу безповоротній і безкоштовній основі г) вивільнення грошей з обігу
<b>39.</b>	<b>Майбутня вартість коштів – це:</b>	а) послідовність грошових потоків, що оцінюються за часом здійснення, послідовно через різні проміжки часу і в рівних розмірах б) сума майбутніх грошових надходжень, приведених з урахуванням визначеної процентної ставки на поточний період в) сума інвестованих на поточний момент коштів, в яку вони перетворюються через певний час, з урахуванням встановленої процентної ставки г) сума доходу, що утворюється в результаті інвестування за умови, що сума зарахованого простого відсотку не виплачується після кожного періоду
<b>40.</b>	<b>Політика інвестування, спрямована на мінімізацію інвестиційного ризику при помірному рівні інвестиційного прибутку носить назву:</b>	а) агресивна б) консервативна в) короткотермінова г) немає правильної відповіді
<b>41.</b>	<b>Поточна вартість грошей – це:</b>	а) послідовність грошових потоків, що оцінюються за часом здійснення, послідовно через різні проміжки часу і в однакових розмірах б) сума майбутніх грошових надходжень, приведених з урахуванням визначеної процентної ставки на поточний період в) сума інвестованих на поточний момент коштів, в котру вони перетворюються через певний період часу, з урахуванням визначеної процентної ставки г) сума коштів, що розраховується на основі відсотку інфляції
<b>42.</b>	<b>Дисконтна ставка - це:</b>	а) ставка відсотка, за яким майбутня вартість грошей доводиться до

		<p>теперішньої їхньої вартості</p> <p>б) рівномірні платежі або надходження грошових засобів через однакові періоди часу за однаковою ставкою відсотка</p> <p>в) плата за надання майна в тимчасове користування</p> <p>г) показник вимірювання ризику</p>
<b>43.</b>	<b>Що таке інноваційний інвестиційний проект?</b>	<p>а) комплекс відносин виробництва, що представляє собою період від зародження ідеї до її комерційної реалізації</p> <p>б) новостворені або удосконалені конкурентоздатні технології, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва</p> <p>в) комплекс документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів щодо створення і реалізації інноваційного продукту</p> <p>г) рекомендації щодо науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності, метою яких є розвиток інноваційного процесу</p>
<b>44.</b>	<b>Точка беззбитковості - це обсяг виробництва продукції, при якому:</b>	<p>а) чистий прибуток дорівнює сумі постійних витрат</p> <p>б) чистий прибуток дорівнює сумі змінних витрат</p> <p>в) прибуток дорівнює загальним витратам</p> <p>г) чистий прибуток від реалізації продукції дорівнює сумі поточних постійних і змінних витрат</p>
<b>45.</b>	<b>. Які прийнято виділяти види інвестиційних проектів?</b>	<p>а) прямі і зворотні</p> <p>б) реальні і капітальні</p> <p>в) виробничі і торгові</p> <p>г) тактичні і стратегічні</p>
<b>46.</b>	<b>Який орган здійснює обслуговування обігу державних цінних паперів, в тому числі депозитарну діяльність щодо цих паперів:</b>	<p>а) національний банк України</p> <p>б) уповноважені банки</p> <p>в) торговці цінними паперами, які мають дозвіл на зберігання та обслуговування обігу цінних паперів</p> <p>г) правильної відповіді немає</p>
<b>47.</b>	<b>Що представляє собою життєвий цикл інвестиційного проекту?</b>	<p>а) час від зародження ідеї до її реалізації</p> <p>б) час від випуску продукції до її реалізації</p>

		в) час від підготовки проекту до його реалізації г) час від першої зарплати до останньої вигоди проекту
48.	За якими акціями сплачуються дивіденди ?:	а) за акціями, що належать акціонерам б) за акціями, що знаходяться на балансі акціонерного товариства в) за акціями, що випускатимуть в обіг найближчим часом г) правильної відповіді немає
49.	Які з зазначених фаз не входять до інвестиційного циклу проекту?	а) передінвестиційна б) експлуатаційна в) ліквідаційна фаза г) інвестиційна
50.	Чи мають бути включені в інформацію про емісію акції підприємств відомості про можливі фактори ринку:	а) так б) ні в) за згодою емітента г) правильної відповіді немає

## Практичні завдання

### Практичне завдання №1

Підприємство планує реалізувати інвестиційний проект з очікуваною плановою прибутковістю проекту на рівні 14% річних при можливості розмістити власний капітал під 12% річних.

Можливість підприємства профінансувати цей інвестиційний проект за рахунок власних коштів складає 30%. Середня процентна ставка за кредит становить 16% річних.

Чи слід підприємству реалізувати даний інвестиційний проект?

### Практичне завдання №2

У розгляді знаходиться інвестиційний проект згідно якого інвестор повинен вкласти 10 тис. грн. Середньорічний його дохід, очікуваний після реалізації проекту, становитиме 3 тис. грн..

Знайти термін окупності інвестиції, виражений в роках і місяцях.

### Практичне завдання №3

Інвестиційний проект генерує нерівномірний грошовий потік, який протягом 6 років виглядає наступним чином : 1-й рік – інвестиції в обсязі 1500 у.о.; 2-й рік – дохід в обсязі 200 у.о.; 3-й та 4-й роки – дохід в обсязі по 400 у.о. кожного року; 5-й рік – дохід в обсязі 600 у.о.; 6-й рік – дохід в обсязі 700 у.о..

Знайти термін окупності проекту.

### Практичне завдання №4



За інвестиційним проектом будівництва об'єкту, кошторисна вартість якого становить 38 млн. грн., вартість річного випуску продукції майбутнім підприємством повинна становити 100 млн. грн., а витрати на 1 вартості товарної продукції складає 0,80 грн.. Проектний термін будівництва об'єкта становить 3 роки.

Необхідно визначити термін окупності капітальних вкладень та їх проектну ефективність.

### **Практичне завдання №5**

В інвестиційний проект пропонується вкласти 1600 у. е. Обіцяний середньорічний дохід становить 400 у. е.

Очікується, що ставка прибутковості (дисконтування) не змінюватиметься і становитиме 10% річних.

Знайти абсолютний і дисконтований термін окупності

### **Практичне завдання №6**

Інвестиційний проект, розрахований на 15 років, вимагає інвестицій у розмірі 150 млн. грн. За умовами реалізації проекту перші 5 років інвестори не отримують ніяких надходжень, однак в наступні 10 років їх щорічний дохід складатиме по 50 млн. грн. щорічно.

Чи слід інвестувати у цей проект, якщо норма дисконту становитиме стабільно 15% річних.

### **Практичне завдання №7**

Обсяг інвестиції, внесений на початок першого року експлуатації проекту, складає 115 тис. у.о..

Доходи від інвестиційного проекту мають бути розподілені по роках наступним чином : в першому році - 32 000 у.о.; у другому - 41 000 у.о.; в третьому - 43 750 у.о.; в четвертому – 38 250 у.о..

Реальна ставка дисконтування дорівнює 6,6% річних.

Необхідно розрахувати внутрішню норму прибутковості і модифіковану внутрішню норму прибутковості по проекту, а також прийняти рішення про доцільність його реалізації

### **Практичне завдання №8**

Інвестиційний проект будівництва підприємства вимагає інвестицій на загальну суму 12 млн. грн., які передбачається здійснювати поетапно протягом 3 років на початку кожного року будівництва підприємства : у 1-й рік – 6 млн. грн.; у 2-й рік – 4 млн. грн.; в 3-й рік – 2 млн. грн.

Після закінчення 3 років будівництва підприємство буде побудовано, введено в експлуатацію і почне виробляти продукцію. Підприємство передбачається експлуатувати протягом 16 років. Очікуваний щорічний дохід (виручка) від реалізації продукції намічається в розмірі 4 млн. грн. при щорічних поточних витратах 2 млн. грн.

Інвестор вважає, що облікова ставка Центрального банку в період будівництва підприємства буде дорівнювати 10% річних, а в період експлуатації підприємства - 8% річних.

Яка доцільність вкладення інвестицій в будівництво підприємства?

### **Практичне завдання №9**

Інвестиції в інноваційний проект, здійснюваний компанією А, складають 20 млн. грн. Власні інвестиційні ресурси компанії А становлять 10 млн. грн., а решту коштів передбачається залучити, використовуючи один з наступних варіантів:

- шляхом запозичення кредиту на три роки під 20% річних з поверненням основної суми боргу двома рівними частинами, починаючи з другого року реалізації проекту;
- шляхом залучення інвесторів за рахунок випуск та реалізації облігацій компанії А строком на чотири роки під 15% річних.

Необхідно визначити найбільш вигідну інвестиційну стратегію фінансування, з урахуванням того, що очікувана норма прибутковості на власний капітал становить 12% річних, ставка з податку на прибуток - 20%.

### **Практичне завдання №10**

Компанія Б реалізує інноваційний проект загальною сумою інвестицій в який складає 5 млн. грн., маючи в своєму розпорядженні власний капітал у розмірі 2 млн. грн.

Залучення решти суми, якої недостатньо компанія Б може здійснити :

- шляхом запозичення кредиту на суму 3 млн руб. в банку на три роки під 18% річних зі сплатою основної суми боргу трьома рівними частинами, починаючи з другого року реалізації проекту;
- шляхом залучення інвесторів за рахунок випуск та реалізації облігацій на 2 млн руб. на два роки з щорічним купоном 14% річних та одночасним залученням кредиту на суму 1 млн руб. на 1 рік під 16% річних зі сплатою основної суми боргу повністю однією сумою.

Обґрунтуйте вибір найбільш вигідною стратегії інвестиційного фінансування.

## **📖 ЛІТЕРАТУРА**

### **📖 Література, яка використана для підготовки розділу посібника**

1. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Університет менеджменту освіти, 2016. 614 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99\\_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0)

%90%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf

2. Ансофф И. Стратегическое управление : монографія : пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : пер.с англ.Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. 175 с.
4. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 136 с.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2008.560 с.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 560 с.
7. Карпінський Б. А., Божко С. М. Продуктивність і сталий розвиток економіки. монографія. Львів : Логос, 2004. 274с.
8. Мороз О. С. Інвестиційний менеджмент : навч.-метод. посіб. Запоріжжя, ЗДА, 2017. 155 с.
9. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 171 с.
10. Управление организационными изменениями : учеб. модуль. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html>

### **📖 Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни**

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. А. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400с.
2. Волков В. В., Корнійчук В. П., Хом'як К. Д. Стратегічний підприємницький менеджмент. Київ: Знання, 2006. 240 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
5. Карпінський Б. А., Божко С. М. Сталый розвиток економіки: узагальнена модель : монографія. Львів : Логос, 2005. 256 с.
6. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2013. 324 с.
8. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
9. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 196 с.
10. Польшаков В. І. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. для студентів вузів рек. МОНУ. Київ : Кондор, 2009.172 с.

11. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 408 с.
12. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2015. 382 с.
13. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2014. 444 с.
14. Череп, А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 334 с.
15. Юринець З. В. Інвестиційний та інноваційний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2012. 320 с.

Навчальне видання  
(українською мовою)

Мороз Олег Семенович

## ОСНОВИ БІЗНЕСУ

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності 073 "Менеджмент організацій"  
освітньо-професійної програми "Промисловий менеджмент"

Рецензенти : О. А. Дороніна, О. В. Захарова, Н. Г. Метеленко

Відповідальний за випуск В. Г. Воронкова

Коректор В. О. Нікітенко