

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

Н. В. Романченко
Т. В. Кожемякіна
К. В. Пічик

Е К О Н О М І К А П І Д П Р И Є М С Т В А

Навчальний посібник

Київ 2018

ББК 65.29я73

УДК 338.2:338.3(075.8)

Затверджено на засіданні кафедри маркетингу та управління бізнесом
Протокол № 11 від 20.11.2017 р.

Рекомендовано вченою радою факультету економічних наук
(протокол № 7 від 27.11.2017)

Укладачі:

Романченко Н. В.

Кожемякіна Т. В.

Пічик К. В.

Рецензенти:

Храпкіна В. В. – доктор економічних наук, професор (ПВНЗ «Київський університет ринкових відносин»);

Москаленко О. М. – доктор економічних наук, професор (ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»).

Економіка підприємства: Навч. посібник / уклад. Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. — Київ: НаУКМА, 2018. — 343 с.

У навчальному посібнику висвітлюються основи виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах розвинутої ринкової економіки; розглянуто основи операційної, маркетингової, економічної та фінансової діяльності підприємства у їх щільній взаємодії відповідно до концепції маркетингового менеджменту. Особливу увагу надано показникам оцінки економічної ефективності використання окремих виробничих ресурсів та резервам підвищення ефективності діяльності підприємства.

Навчальний посібник орієнтований на студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, зокрема, спеціальностей «Маркетинг» та «Менеджмент», а також аспірантів і фахівців з маркетингу й менеджменту, які зможуть у подальшому приймати кваліфіковані рішення у практичній діяльності у різних сферах діяльності підприємства.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА. СИСТЕМА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЯ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ	12
<i>1.1. Підприємство як суб'єкт господарювання</i>	12
<i>1.2. Система цілей діяльності підприємства та стратегія їх досягнення</i>	15
<i>1.3. Структура стратегічного рішення підприємства</i>	21
РОЗДІЛ 2. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
<i>2.1. Стейкхолдери та їхній вплив на діяльність підприємства. Управління стейкхолдерами</i>	24
<i>2.2. Модель поведінки власника бізнесу. Інтегральний показник діяльності підприємства</i>	28
<i>2.3. Клієнтоорієнтоване мислення в бізнесі</i>	30
РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ	35
<i>3.1. Поняття та зміст соціальної відповідальності підприємства</i>	35
<i>3.2. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності</i>	38
<i>3.3. Соціальна відповідальність у внутрішньому середовищі підприємства</i>	42
<i>3.4. Зовнішня соціальна відповідальність</i>	44
<i>3.5. Соціально відповідальний маркетинг</i>	47
<i>3.6. Екологічна компонента соціальної відповідальності</i>	49
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	53

4.1. Сутність планування та його основні об'єкти	53
4.2. Принципи та методи планування	54
4.3. Бізнес-планування на підприємстві	57
4.4. Цілі та завдання бізнес-планування. Його основні принципи	60
РОЗДІЛ 5. ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА	64
5.1. Зміст і порядок розробки виробничої програми	64
5.2. Планування виробничої програми в натуральному виразі	65
5.3. Вартісні показники виробничої програми	67
5.4. Сутність і призначення показника незавершеного виробництва	70
РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ ТА ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	74
6.1. Призначення процесу планування обсягів продажу та операцій підприємства	74
6.2. Планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво-на-склад»	77
6.3. Планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво-на-замовлення»	79
6.4. Планування продажів і операцій підприємств за підходом «завершення-на-замовлення»	81
6.5. Планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво сезонних продуктів»	82
6.6. Вихідні дані для планування обсягів продажів і операцій	86
РОЗДІЛ 7. ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА	91
7.1. Категорії «товар» в маркетинговій діяльності. Класифікація товарів	91
7.2. Формування товарного асортименту та товарної номенклатури	94
7.3. Оцінка ефективності асортиментної політики	97

7.4. Якість товару та методи її оцінки	99
РОЗДІЛ 8. ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА	108
8.1. Персонал, категорії персоналу	108
8.2. Визначення чисельності працівників	109
8.3. Продуктивність праці персоналу: сутність, методи визначення та чинники зростання	114
8.4. Оплата праці працівників	121
РОЗДІЛ 9. ОСНОВНІ ЗАСОБИ ТА ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	127
9.1. Сутнісна характеристика основних засобів підприємства	127
9.2. Оцінка, класифікація та структура основних засобів	128
9.3. Знос, амортизація і відтворення основних засобів	131
9.4. Показники руху та ефективності використання основних засобів	144
9.5. Виробнича потужність підприємства	150
РОЗДІЛ 10. ОБОРОТНІ КОШТИ ПІДПРИЄМСТВА	156
10.1. Сутність, склад та структура оборотних коштів підприємства	156
10.2. Нормування оборотних коштів підприємства	159
10.3. Показники оцінки ефективності використання оборотних коштів	164
10.4. Резерви підвищення ефективності оборотних коштів	167
РОЗДІЛ 11. НЕМАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА	170
11.1. Поняття і види нематеріальних ресурсів	170
11.2. Оцінювання нематеріальних активів підприємства	176
11.3. Строк корисної експлуатації та амортизація нематеріальних активів	179
11.4. Гудвіл підприємства: економічна сутність, підходи до оцінки та амортизація гудвілу	184

<i>11.5. Патентно-ліцензійна діяльність підприємств</i>	187
РОЗДІЛ 12. ВИТРАТИ Й ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ	192
<i>12.1. Сутність та класифікація поточних витрат</i>	192
<i>12.2. Калькулювання собівартості продукції</i>	195
<i>12.3. Групування витрат за статтями калькуляції. Обчислення основних статей калькуляції</i>	201
<i>12.4. Планування зниження витрат виробництва</i>	205
<i>12.5. Система управління витратами</i>	208
РОЗДІЛ 13. ДОХІД І ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	215
<i>13.1. Формування фінансового результату діяльності підприємства</i>	215
<i>13.2. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства</i>	222
РОЗДІЛ 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	231
<i>14.1. Маркетинг і фінанси</i>	231
<i>14.2. Вплив маркетингової діяльності на інвестиції підприємства та економічний прибуток</i>	235
<i>14.3. Рентабельність інвестицій в маркетинг</i>	239
<i>14.4. Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства</i>	247
РОЗДІЛ 15. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	250
<i>15.1. Поняття та зміст інноваційної діяльності підприємства</i>	250
<i>15.2. Мобільний маркетинг</i>	252
<i>15.3. Вірусний маркетинг</i>	255
<i>15.4. Маркетинг в соціальних мережах</i>	259
<i>15.5. Пошукова оптимізація сайту</i>	263

РОЗДІЛ 16. ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА	268
<i>16.1. Сутність інвестицій та їх класифікація</i>	268
<i>16.2. Сутність реальних інвестицій, їх структура</i>	270
<i>16.3. Обґрунтування ефективності інвестицій</i>	271
<i>16.4. Методи оцінки ефективності інвестицій</i>	273
РОЗДІЛ 17.КЕЙСОВІ ЗАВДАННЯ	279
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА РОЗДУМІВ	324
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	337
ДОДАТКИ	342

ВСТУП

Навчальний посібник підготовлений спеціально для студентів спеціальностей «Маркетинг» та «Менеджмент», для яких розуміння фінансово-економічного механізму функціонування підприємства є невід'ємним елементом фахових компетентностей. Адже, маркетингова діяльність як вид діяльності будь-якого підприємства, представляє собою підсистему економічної діяльності, а тому має вивчатися з огляду на цілі, методи та інструменти її забезпечення.

Основне призначення підприємства, його базова мета – задовольняти потреби споживачів. Головне завдання економічного механізму підприємства – забезпечити економічно обґрунтований підхід до реалізації базового призначення підприємства, забезпечити спроможність підприємства генерувати прибуток у довгостроковому періоді, а також задовольнити потребу основних зацікавлених сторін – акціонерів, персоналу, інвесторів, постачальників, партнерів, суспільства – щодо довгострокового існування і розвитку підприємства.

Фінансово–економічні цілі управління підприємством визначаються, виходячи з обраної ринкової стратегії. Вони мають відповідати продуктово–ринковій комбінації, враховувати особливості сегмента споживачів, конкурентну ситуацію, галузеві принципи ціноутворення й інші фактори маркетингового характеру. Тільки за умови інтегрованості маркетингової діяльності в економічний механізм підприємства можна забезпечити більш високий рівень використання обмежених виробничих ресурсів на шляху до реалізації цілей господарської діяльності підприємств.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни виступає виробничо-господарська діяльність підприємства в умовах розвинутої ринкової економіки.

Предметом навчальної дисципліни «Економіка підприємства» є

вивчення основ операційної, маркетингової, економічної та фінансової діяльності підприємства у їх щільній взаємодії відповідно до концепції маркетингового менеджменту.

Метою навчальної дисципліни «Економіка підприємства» є формування у студентів спеціальностей «Маркетинг» та «Менеджмент» сучасного економічного мислення і системи спеціальних знань з теорії та практики управління, прогнозування і планування результатів діяльності підприємства, а також формування навичок виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема здійснення обґрунтування ефекту, ефективності й результативності рішень у сфері маркетингової діяльності.

Завданнями дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів з таких питань:

- підприємство як відкрита система; система цілей підприємства та стратегія їх досягнення; зовнішні та внутрішні фактори формування ефективності діяльності підприємства. Система планування діяльності підприємства і місце в ній виробничої програми; особливості планування обсягів продажу та операцій підприємства за різними підходами; теоретичні засади товарної політики підприємства та значення бізнес-процесів із забезпечення якості продукції;

- ресурсне забезпечення підприємства; людські ресурси: підходи до планування, оцінка ефективності використання людської праці, економічний механізм стимулювання працівників; структура основних засобів підприємства та оцінка ефективності їх використання в операційному процесі; значення оборотних коштів у забезпеченні процесу виробництва і реалізації продукції, показники їх оборотності та резерви їх підвищення; формування нематеріальних ресурсів, використовувані підходи до оцінки їх вартості, особлива роль об'єктів товарно-знакової ідентифікації на підприємстві;

- формування поточних витрат та визначення собівартості продукції; джерела формування доходу і прибутку підприємства; показники

оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, зокрема особливості оцінки ефективності маркетингових ініціатив; засади інноваційної діяльності, в тому числі інноваційні технології в маркетинговій діяльності.

Ці напрями підготовки обумовили структуру навчального посібника, яка відповідає нормативній програмі дисципліни «Економіка підприємства», а його зміст відображає як світовий досвід, так і практику викладання дисципліни в Національному університеті «Києво-Могилянська академія».

Вивчення та засвоєння програмного матеріалу з даної навчальної дисципліни спрямовані на формування таких **професійних компетентностей**:

- розуміння засад економічної діяльності підприємства в напрямках обґрунтування програми виробництва й планування економічних результатів від її реалізації;
- розуміння економічних принципів управління підприємством, що відповідають сучасним технологіям менеджменту й управлінського обліку;
- оволодіння економічною термінологією, використовуваною на підприємстві для обґрунтування управлінських рішень;
- вміння здійснювати розрахунки одиничних та узагальнюючих показників ефективності використання ресурсів підприємства;
- здатність здійснювати економічний аналіз за окремими напрямами діяльності підприємства на підставі обрахунку відповідних показників;
- здатність обґрунтовувати економічну ефективність інвестиційних проектів підприємства;
- здатність економічно обґрунтовувати доцільність впровадження певних маркетингових ініціатив в практику діяльності підприємства (шляхом обрахунку очікуваного ефекту та ефективності).

Вивчення дисципліни «Економіка підприємства» ґрунтується на знаннях, одержаних студентами з дисциплін «Політична економія», «Економіка праці», «Мікроекономіка», «Статистика», «Маркетинг», «Менеджмент», «Гроші та кредит». Компетентності, сформовані у студентів

під час вивчення цих дисциплін, сприяють більш глибокому розумінню механізму внутрішніх зв'язків на підприємстві, аналітичних інструментів, використовуваних різними функціональними службами під час обґрунтування і реалізації управлінських рішень.

Отриманні під час вивчення зазначеної дисципліни знання сприяють успішному засвоєнню студентами у подальшому таких спеціалізованих дисциплін як «Фінанси», «Бухгалтерський облік», «Маркетинг промислового підприємства», «Маркетингове ціноутворення», «Основи підприємництва та бізнес-планування», «Економічний аналіз в маркетингу» та інших.

За допомогою даного посібника студенти економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, зокрема, спеціалізації «Маркетинг» та «Менеджмент», а також аспіранти й фахівці з маркетингу й менеджменту отримають якісну базову підготовку з питань економіки підприємств, організації та планування діяльності і зможуть у подальшому приймати кваліфіковані рішення у практичній діяльності у різних сферах діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА. СИСТЕМА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЯ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

1.1. Підприємство як суб'єкт господарювання

Підприємство – це організаційно відокремлена та економічно самостійна первинна ланка національної економіки, що на комерційних засадах забезпечує випуск продукції, виконання робіт або надання послуг.

Кожне підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку, а також товарний знак.

Підприємство діє в межах законодавства, що регулює всі напрямки його діяльності. Правові засади діяльності підприємства визначаються, передусім, Господарським кодексом України, статутом і колективним договором.

Сучасне підприємство є складною системою. Внутрішній устрій підприємства, який характеризується певним складом підрозділів і системою зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між підрозділами, є структурою підприємства. Відповідно до ст. 64 Господарського кодексу України, підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, лабораторій), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб). Функції, права та обов'язки таких структурних підрозділів визначаються положеннями про них, затвердженими статутом підприємства.

Підприємство самостійно визначає свою виробничу структуру, встановлює чисельність працівників та штатний розпис. *Виробнича структура* підприємства представляє собою склад підрозділів (цехів, дільниць, виробництв тощо), об'єднаних технологічними зв'язками.

Організаційна структура відображає ієрархічний розподіл влади, прав

та обов'язків на підприємстві та комунікаційні зв'язки між структурними підрозділами та посадовими особами. Організаційна структура визначає, як розподіляються, контролюються та координуються ролі, повноваження та відповідальність, а також як відбувається передача інформації між різними рівнями управління.

Структура залежить від цілей та стратегії організації. У централізованій структурі верхній рівень управління має більшу частину прийняття рішень та має жорсткий контроль над підрозділами. У децентралізованій структурі розподіляються повноваження щодо прийняття рішень; департаменти та підрозділи можуть мати різні ступені незалежності.

Для будь-якого підприємства характерним є забезпечення певних напрямів діяльності: виробничої, соціальної, економічної, у тому числі маркетингової та комерційної, інноваційної діяльності.

Будь-яке підприємство є відкритою системою. *Закрита система* є автономною та не взаємодіє з навколишнім середовищем, відповідно від нього не залежить. Організація, використовуючи модель закритої системи, втрачає зв'язок з навколишнім середовищем, і може зруйнуватися.

Відкрита система обмінюється з навколишнім середовищем ресурсами, готовими продуктами, енергією, інформацією. Обмін є необхідною умовою виживання системи, тому відкрита система залежить від навколишнього середовища, постійно досліджує та пристосовується до його змін.

При проектуванні і керуванні організацією в бізнесі оптимальним є *комбінований підхід*, що ґрунтується на використанні двох підходів – твердого і м'якого. *Тверда* (нежива) система – така система, частини якої відомі, і зв'язки між ними однозначно встановлені. *М'яка* (жива) система – така система, у якій зв'язки між її частинами однозначно не визначені. Поводження м'якої системи непередбачуване; у тих самих обставинах система може поводитися всіляким образом. М'які системи здатні до самоорганізації.

Відповідно, *твердий* системний підхід вимагає, щоб усі функції підприємства були формалізовані, виражені кількісно і задекларовані в

правилах і процедурах. Люди в рамках твердого системного підходу розглядаються як компоненти, з якими при проектуванні треба поводитися так само, як і з технічними елементами системи. М'який системний підхід розглядає організації як складні соціальні системи, що саморозвиваються, де основний елемент – люди, поведінка яких визначається властивими їм цінностями, потребами, інтересами.

Ефективність (effectiveness) – здатність організації досягати поставлених цілей та вирішувати цільові проблеми. Вимірюється ступенем досягнення цих цілей та ступенем вирішення цільових проблем.

У вітчизняній практиці та науці цьому терміну в більшій мірі відповідає дефініція «успішність» або «результативність».

Економічна ефективність (economic efficiency) – здатність підприємства максимізувати віддачу на одиницю ресурсів, що використовуються в процесі виробництва і реалізації продукції. Вимірюється співвідношенням виходів та входів підприємства.

Задача підприємства – забезпечити взаємозв'язок цих показників, тому що високий рівень економічної ефективності в одних випадках призводить до результативності, а в інших – ні. Підприємство може бути високоефективним, але зазнати невдачі в досягненні своїх цілей, коли, наприклад, воно випускає продукцію, що не користується попитом. З іншого боку, підприємство може бути успішним, тобто, досягати своїх цілей, але при цьому бути економічно неефективним, якщо досягнення цілей відбудеться шляхом невиправдано високого витрачання ресурсів.

Один з підходів до забезпечення взаємозв'язку між успішністю та ефективністю представлений в концепції *Balanced Scorecard*, BSC Р. Каплана і Д. Нортон. За допомогою BSC керівництво підприємства одержує можливість вибудовувати систему показників його діяльності та контролювати їх досягнення.

Система *Balanced Scorecard* враховує чотири перспективи (*Perspectives*) підприємства:

- традиційні фінансові (*Financial*) показники і фактори, що впливають на них прямо або опосередковано;
- успішність роботи з клієнтами (*Customer*);
- оптимальність внутрішніх бізнес-процесів (*Internal Process*);
- загальну компетентність персоналу підприємства у своїй галузі (*Learning & Growth/Employees*).

Поєднання цих перспектив дає цілісну картину поточної стратегії підприємства та її динаміки; перспективи дають можливість виміряти як ефективність (*effectiveness*), так і економічну ефективність (*economic efficiency*) діяльності підприємства.

Ступінь досягнення цілей, ефективність бізнес-процесів та роботи підприємства в цілому, її підрозділів та кожного співробітника при цьому визначається значеннями так званих «ключових показників ефективності» (*Key Performance Indicators, KPI*).

1.2. Система цілей діяльності підприємства та стратегія їх досягнення

Процес планування розглядають як вид діяльності підприємства наряду з такими як операційна, науково-дослідна, фінансова, комерційна та соціальна діяльності. Усі підприємства здійснюють процес планування, однак немає двох підприємств, які б планували однаково.

Планування спрямовано на формування та прогнозування основних напрямків і пропорцій діяльності відповідно до місії та цілей підприємства, можливостей ресурсного забезпечення та наявного попиту на ринках. Планування є відправною точкою, яка визначає конкретні кроки підприємства по досягненню визначених цілей.

Управління підприємством на стратегічних засадах передбачає проходження таких етапів:

- визначення місії;
- встановлення цілей;

- аналіз середовища;
- вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії;
- формування стратегічних планів, проектів та програм;
- реалізація стратегічних планів, проектів та програм;
- оцінка результатів та коригування.

Місія – сформульоване твердження щодо того, для чого та з яких причин існує підприємство. Місія потрібна підприємству, щоб:

- відобразити, для чого воно існує;
- визначити, чим підприємство відрізняється від усіх інших підприємств, діючих на тому самому ринку;
- створити критерій для оцінки необхідності виконання усіх дій, що здійснюються на підприємстві;
- погодити інтереси всіх осіб, пов'язаних з підприємством (власників, керівників, персоналу, клієнтів, тощо);
- сприяти створенню корпоративного духу, в тому числі розширити для співробітників сенс і зміст їхньої діяльності. Хорст Шульце, президент мережі готелів The Ritz-Carlton, якось сказав: «Аморально просити людей працювати без мети. І наш обов'язок – допомогти їм її знайти».

У місії повідомляється про те, де підприємство знаходиться зараз. Те, де воно хоче опинитися завтра, передає бачення – воно формує майбутній образ бізнесу. І якщо місія може бути сформульована в загальних словах, то бачення повинно бути гранично конкретним. Наприклад, досягти 40 % частки ринку в галузі або досягти 1 млн грн річного обороту.

Бачення – це кількісні та якісні показники, що визначають основні напрямки розвитку підприємства.

Стратегічне бачення (vision statements) – це погляди топ-менеджерів компанії на довгостроковий курс, напрямок розвитку і ключові види діяльності, яким збирається займатися підприємство для досягнення стратегічної переваги.

На основі бачення компанії формується стратегія бізнесу, яка розподіляє

ресурси бізнесу та фіксує довгострокові та короткострокові цілі.

Стратегія підприємства – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форм його діяльності, системи взаємодії всередині підприємства, а також позиції компанії в навколишньому середовищі.

За визначенням А. Дж. Стрикленда, американського вченого зі стратегічного менеджменту, стратегія – «це комплексний план управління, який повинен закріпити положення компанії на ринку та забезпечити залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей».

Стратегія виходить із місії, бачення та цінностей підприємства. Таким чином, місія, бачення, стратегія та цілі підприємства у своїй постійній взаємодії створюють стратегічний план його розвитку (див. рис. 1.1). Суть стратегічного планування діяльності підприємства зводиться до відповідей на чотири питання:

- де ми знаходимося;
- куди ми хочемо потрапити;
- як ми можемо цього досягти;
- чи можемо ми це собі дозволити.

Основу бачення створюють цілі, які компанія ставить перед собою, щоб перейти до бажаного стану.

Постановка цілей – це усвідомлене моделювання результатів майбутнього, коли стратегічне бачення і бізнес-ідея переводяться в конкретні задачі підприємства, що визначають його поточну діяльність.

Ціль – це суб'єктивний образ (абстрактна модель) бажаного стану компанії або результатів її діяльності. Цілі повинні відповідати вимогам SMART:

Specific – бути настільки ясними і точними, щоб не залишалося місця для їх неправильного або множинного тлумачення;

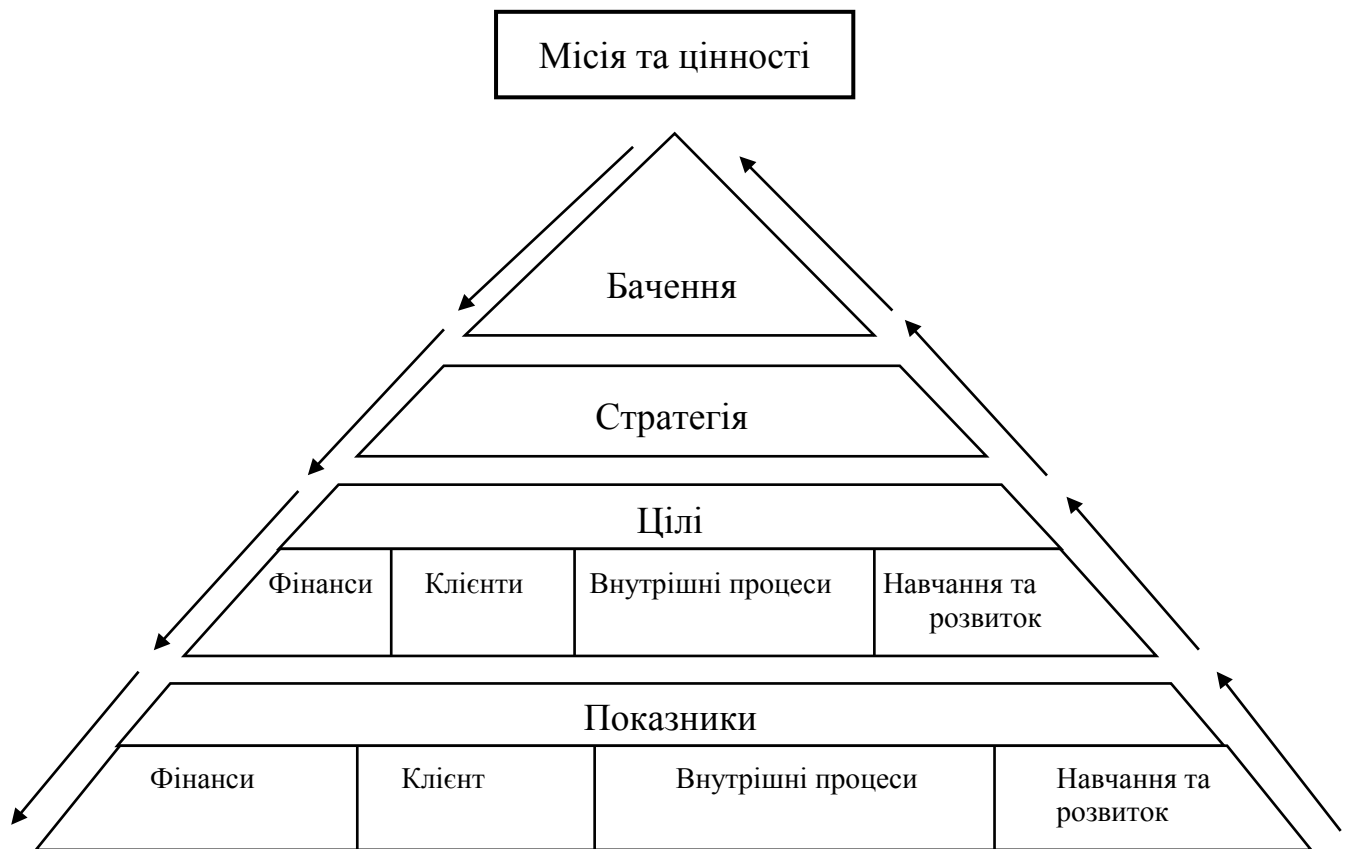


Рис. 1.1. Складові стратегічного плану розвитку підприємства

Measurable – виражати кількісно все, що можна виразити, включно з суб'єктивними очікуваннями, фіксуючи те, яким може бути результат, якщо ціль досягнута;

Achievable – і керівник, і підлеглий повинні бути впевнені, що поставлена мета є досяжною;

Related – співвідноситися із стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця;

Time-bound – бути визначеною в часі у термінах досягнення.

У великих організаціях, які мають кілька рівнів управління, розробляється ієрархія чи «дерево цілей», що представляє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня (див. рис. 1.2).

«Дерево цілей» будується на основі вертикальної (між рівнями управління) і горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності), інтеграції, що дозволяє узгоджувати і координувати діяльність всіх частин і підсистем підприємства.

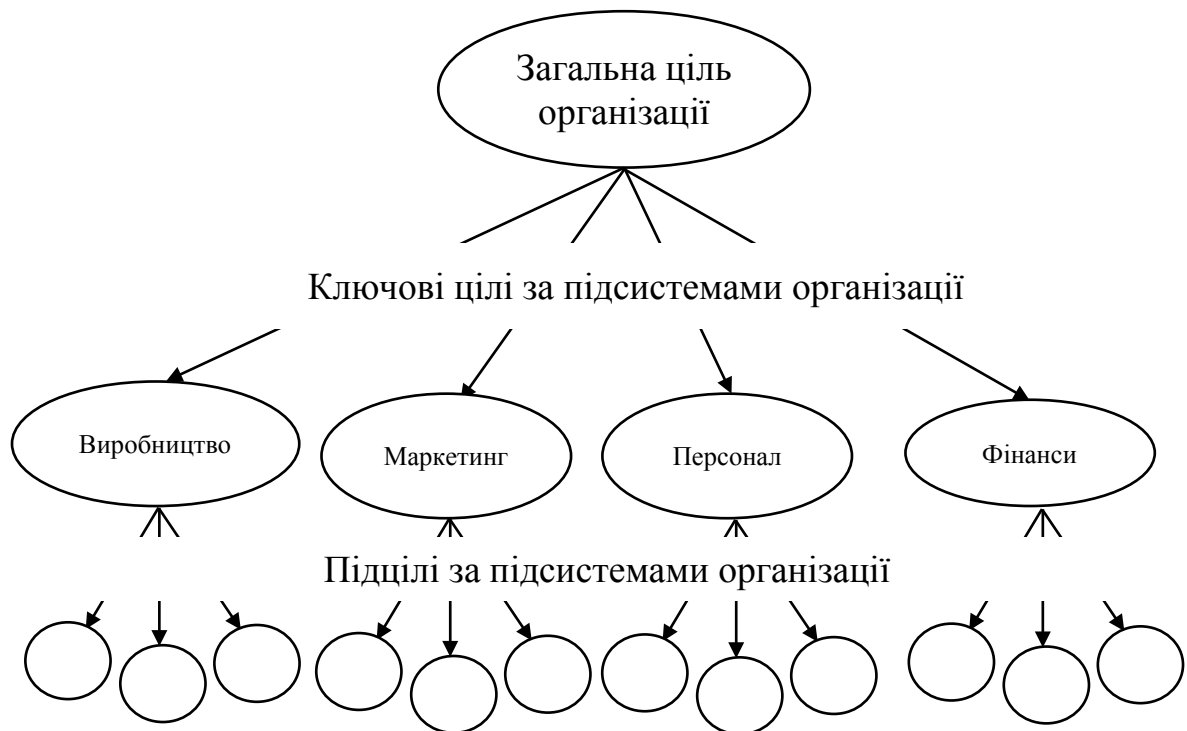


Рис. 1.2. Система цілей діяльності підприємства

Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, програми, плану, в якій виділені: головна мета («вершина дерева»); підпорядковані їй підцілі першого, другого і т. д. рівнів («гілки дерева»);

Дерево цілей – це також наглядне графічне зображення підпорядкованості і взаємозв’язку цілей, яке демонструє розподіл основної (генеральної) цілі чи місії на підцілі, завдання і окремі дії.

Загальний принцип дерева цілей – ціль верхнього рівня може бути досягнута тільки шляхом реалізацій всіх цілей нижнього рівня.

Перший рівень представлений місією підприємства. На цьому рівні реалізується основне призначення підприємства, його базова мета – задоволення потреб споживачів.

Другий рівень – бачення бізнесу. Бачення дозволяє створити картину майбутнього підприємства шляхом визначення напрямку розвитку і ключових видів діяльності, яким збирається займатися підприємство для досягнення стратегічної переваги.

Третій рівень – реалізація бачення. На цьому рівні забезпечується створення потенціалу визначеного рівня (управлінська структура, інфраструктура виробництва, ресурсна база) і дотримання установлених правил, принципів і обмежень (встановлення границь ведення бізнесу, принципів розвитку, лідерства в бізнесі). Сюди ж відносяться соціальні цілі – задоволення потреб основних зацікавлених сторін щодо довгострокового існування і розвитку компанії: акціонерів, персоналу, інвесторів, кредиторів, постачальників, партнерів, суспільства.

Четвертий рівень – вартісні цілі. На цьому рівні реалізується група цілей, що визначають фінансово-економічні показники ефективності ведення бізнесу – прибуток, вартість бізнесу, рентабельність, ліквідність.

П'ятий рівень – матеріальні цілі. На цьому рівні реалізується група цілей, що визначають спеціалізацію бізнесу підприємства – асортимент продуктів, послуг, цільові ринки й обсяги продажів. Відповідно, вони каскадуються на цілі виробництва і продажів: яку продукції та в якому обсязі має виготовити підприємство в плановому періоді, щоб реалізувати її за планованими цінами на цільових ринках.

Підприємство виготовляє і продає запланований асортимент продукції (послуг) у встановлених обсягах. Якщо вдається реалізувати матеріальні цілі, то далі в системі управління підприємством визначається, чи забезпечило це реалізацію вартісних цілей – тобто чи принесла підприємству реалізація його продукції відповідний рівень прибутку, рентабельності активів та фінансової стійкості. В разі досягнення вартісних цілей підприємство забезпечує собі той фінансовий ресурс, що необхідний для подальшого його розвитку, і який тепер буде використаний для досягнення цілей наступних рівнів.

Якщо цілі попереднього рівня досягнуто, то можна перевіряти – як

просувається реалізація бачення на встановлений період – чи змогло підприємство вийти на заплановані орієнтири в бізнесі (наприклад, досягти певної позиції в галузі, відкрити заплановану кількість філій, вийти на нові ринки, диференціювати сфери діяльності, змінити корпоративну культуру та інше).

Якщо реалізація бачення відповідає запланованому баченню, тоді визначається, що відбувається з місією – наскільки відповідає підприємство своєму призначенню, тобто наскільки добре воно задовольняє потреби своїх споживачів, як реалізує свої цінності, як зміцнює свій імідж, як збільшує кількість нових клієнтів. Відповідність між заявленою і справжньою місією означатиме, що підприємство своїми результатами діяльності відповідає очікуванням ринку, і, відповідно, споживачі будуть й надалі користуватися його продукцією і послугами. Отже, будуть знову досягатися матеріальні цілі. Це означає, що цикл замкнувся, тому що досягнення цілей повернулося знову до нижнього рівня, і далі цей процес повториться знову.

Таким чином, дерево цілей являє собою одиничний цикл, у якому перехід від цілі п'ятого рівня до цілі першого рівня є постійно повторюваним.

1.3. Структура стратегічного рішення підприємства

Структура стратегічного рішення включає:

1. Стратегічний аналіз. *Перша стадія* стратегічного аналізу має на меті виявлення рівня досяжності поставлених цілей підприємства, для чого проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішній аналіз передбачає використання таких видів аналізу, як «СТЕР-аналіз», «Аналіз карти галузі», «Аналіз п'яти сил» М. Портера та інші.

Внутрішній аналіз спрямований на встановлення переліку ресурсів, якими володіє підприємство, та їхню оцінку – кількісну й якісну. Результат внутрішнього аналізу встановлює, чи достатньо ресурсів у підприємства для досягнення цілей, а якщо їх не вистачає, то скільки, і яких саме. Результати

всіх досліджень проведених на цій стадії, зводяться в матрицю SWOT-аналізу.

Друга стадія стратегічного аналізу. Підприємство має визначитися з предметом і характером своєї діяльності (*бізнес-стратегія*), і в залежності від цього встановити, які конкурентні переваги необхідно мати для перемоги над конкурентами (*конкурентна стратегія*).

Для цього, передусім, проводиться аналіз сегмента (сегментів) споживачів. Якщо зміна рішення щодо сегмента, який обслуговується, не передбачається, потрібно стратегію формалізувати шляхом встановлення КРІ. В протилежному випадку потрібно, використовуючи матрицю І. Ансоффа, вирішити, чи буде компанія створювати нові продукти для збільшення віддачі від даного сегмента (*продуктова стратегія*), або наявні продукти будуть пропонуватися на нових ринках з метою збільшення віддачі за рахунок розширення охоплення свого сегмента (*ринкова стратегія*).

Якщо ж аналіз наявного сегмента компанії встановить, що на ньому істотного приросту доходів не одержати, варто вирішити, який новий сегмент компанія збирається вибрати для розширення своєї діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Використання матриць Портера і Трейсі-Вірсема

Стратегія охоплення	Стратегічна перевага		
	Неповторність продукту (у широкому розумінні) з погляду споживача		Переваги у собівартості
	Варіанти стратегій		
Вся галузь	Диференціація (лідерство за продуктом або близькість до клієнта)		Лідерство за витратами (операційна перевага)
Один (багато) сегмент ринку	Концентрація на сегменті:		
	за рахунок незамінного/унікального продукту	за рахунок близькості до клієнта	за рахунок оптимального балансу «якість—ціна»

2. Аналіз варіантів розвитку і вибір оптимального.

Застосовуючи методи аналізу, як було показано вище, підприємство використовує типові рішення для своїх індивідуальних задач. Набір цих рішень є полем вибору, з якого варто вибрати один або декілька оптимальних.

3. Реалізація.

Варіант формалізується, тобто переводиться у формат, що відображає прийняті рішення, після чого розробляється план заходів щодо їх реалізації, призначаються відповідальні за їх реалізацію, виділяються необхідні ресурси. І далі починається етап реалізації.

4. Моніторинг і контроль.

Щоб контролювати реалізацію стратегічних планів, створюється система моніторингу, дані для якої беруться із системи обліку. На основі облікової інформації приймаються рішення про коректування дій.

Англійські відповідники термінів

Бачення – Vision

Виробнича структура – Production structure

Дерево цілей – Goal tree

Збалансована система показників – Balanced Scorecard, BSC

Економічна ефективність – Economic efficiency

Ефективність – Effectiveness

Ключові показники ефективності – Key Performance Indicators (KPI)

Місія – Mission

Організаційна структура – The organizational structure

Постановка цілей – Setting goals

Стратегічне бачення – Vision statements

Стратегія компанії – Company strategy

РОЗДІЛ 2. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Стейкхолдери та їхній вплив на діяльність підприємства. Управління стейкхолдерами

Експерт з управління Джеймс Ф. Мур розглядає бізнес-середовище, в якому підприємство забезпечує підприємницьку діяльність, як екосистему. У бізнесі екосистемою називають «...господарське співтовариство, що складається з взаємодіючих організацій та індивідів». Екосистема будь-якого підприємства включає саме підприємство, його споживачів, ринкових посередників і постачальників. Крім того, вона включає власників, контролюючі і регулюючі урядові структури, асоціації та організації, що забезпечують дотримання стандартів і представляють інтереси споживачів і постачальників.

Відповідно до *теорії стейкхолдерів* (зацікавлених сторін) американського вченого Р. Едварда Фрімена всі групи або індивіди, які впливають на діяльність організації, а, відповідно є елементами екосистеми, називаються її стейкхолдерами. *Стейкхолдери – це група, організація або особа, на яких впливає бізнес-структура, і які самі впливають на бізнес-структуру.*

Теорія зацікавлених сторін передбачає активне управління бізнес-середовищем, відносинами усередині і ззовні організації. Між компанією та стейкхолдерами існують певні відносини. Вони можуть бути як конкурентними, так і базуватися на співпраці. Коаліція учасників бізнесу (або «коаліція впливу») – це сила, яка безперервно впливає на організацію, змушуючи її еволюціонувати, видозмінюватися і коригуватися.

Так як коаліція впливу має великий вплив на організацію, то всі стейкхолдери повинні бути ідентифіковані та вивчені. Дані про них повинні

використовуватися при розробці стратегії і планів підприємства. Підприємство має не тільки пасивно підлаштовуватися під стейкхолдерів, а й активно управляти ними.

Управління стейкхолдерами включає наступні інструменти: переговори, контакти та інші комунікації зі стейкхолдерами, мотивація стейкхолдерів з метою здійснення ними певних дій. Обов'язковою умовою управління стейкхолдерами є їх попередній аналіз.

Вчені Г. Луффман і Г. Ньюбоулд виділили чотири підгрупи стейкхолдерів:

- стейкхолдери, які фінансують фірму (власники, акціонери, учасники товариства);
- менеджмент фірми;
- службовці і працівники фірми;
- економічні партнери (покупці, постачальники).

Це узагальнена класифікація. Щоб зрозуміти які стейкхолдери бувають і які інтереси можуть переслідувати, необхідно розглядати їх склад більш детально. У табл. 2.1, наприклад, наведено основні групи зацікавлених осіб для проектноорієнтованого підприємства.

Таблиця 2.1 Основні зацікавлені сторони проекту та їх інтереси

Найменування стейкхолдера	Основні інтереси стейкхолдера
1	2
<i>Внутрішні зацікавлені сторони проекту</i>	
Менеджер проекту	Виконання проекту
	Досягнення цільових показників проекту
	Кар'єрне зростання
Команда управління проектом	Досягнення цільових показників проекту
	Кар'єрне зростання
Члени команди проекту	Майбутня захищеність їх робочих місць
	Зростання заробітної плати
	Кар'єрне зростання
Постачальники проекту	Виконання взятих на себе зобов'язань
	Чітка постановка технічного завдання

1	2
<i>Зацікавлені сторони проекту всередині підприємства</i>	
Кредитори підприємства	Своєчасна виплата зобов'язань по кредиту
	Збереження поточного рівня ризику, визначеного у цільових показниках
Акціонери підприємства	Зростання прибутковості компанії
	Зростання рівня дивідендних виплат
	Зростання вартості підприємства
Менеджмент підприємства	Досягнення цільових показників підприємства
	Зростання розміру компенсації
	Збереження поточного становища
	Розвиток підприємства
Бізнес-партнери підприємства	Збереження довгострокових відносин з підприємством
Інші співробітники підприємства	Зростання заробітної плати
	Збереження робочих місць
	Кар'єрне зростання
Внутрішні споживачі	Виконання поставленого технічного завдання у вказаний термін
	Спрощення ведення діяльності

Кожна група стейкхолдерів має свій інтерес по відношенню до організації. *Інтереси стейкхолдерів – найголовніший напрям, в якому їх необхідно вивчати і аналізувати.* Їх інтереси не завжди мають фінансовий характер.

З метою систематизації стейкхолдерів застосовується модель Мітчелла-Агле-Вуда та будується матриця «Вплив-Значущість». Розглядаються чотири основні стратегії управління стейкхолдерами (див. рис. 2.1).

Перша стратегія застосовується до стейкхолдерів з високим рівнем важливості та впливу і полягає в максимальному їх залученні до діяльності підприємства.

Друга стратегія носить консультативний характер і застосовується до стейкхолдерів з високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості, до другорядних стейкхолдерів. Їх рекомендується залучати в якості

консультантів і погоджувати з ними тільки важливі стратегічні рішення підприємства (проекту).



Рис. 2.1. Матриця «Вплив-Значущість»

Третя стратегія полягає в отриманні підтримки діяльності підприємства (проекту) і застосовується до стейкхолдерів з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості, до другорядних стейкхолдерів. Дана група стейкхолдерів має бути ознайомлена з усіма ключовими рішеннями менеджменту, незважаючи на те, що вона не бере безпосередньої участі в прийнятті чи реалізації рішень по певних сферах діяльності підприємства. При цьому рекомендується залучати дану групу до обговорення можливих проблем і заручатися її підтримкою з важливих питань.

Четверта стратегія полягає в ігноруванні, і використовується для стейкхолдерів з низьким рівнем впливу і низьким рівнем важливості, до другорядних стейкхолдерів. Рекомендується залучати дану групу до виконання необхідних завдань, але використовувати найнижчий рівень їх інформування.

Архітектура стратегічних показників діяльності підприємства може істотно видозмінитися, якщо базовим принципом розвитку бізнесу стане не досягнення конкурентоспроможності, а задоволення потреб і очікувань стейкхолдерів підприємства.

Усі чотири перспективи системи збалансованих показників необхідно розглядати з позиції внеску і стимулювання інтересів усіх ключових стейкхолдерів, як внутрішніх (менеджмент, персонал), так і зовнішніх (власники, бізнес-партнери, споживачі, держава).

2.2. Модель поведінки власника бізнесу. Інтегральний показник діяльності підприємства

Розглядаються дві можливі моделі поведінки власника бізнесу. Відповідно до першої власник вкладає кошти в заснування або придбання бізнесу з метою одержання доходу за рахунок подальшого перепродажу бізнесу. У цьому випадку дохід утворюватиметься за рахунок одержання різниці між величиною інвестованих коштів і доходом, отриманим від продажу бізнесу. Цільовий показник для даної моделі – максимізація вартості підприємства.

Друга модель передбачає, що власник інвестує кошти в створення або придбання бізнесу з метою одержання доходу від його володіння. У цьому випадку дохід власника формується у вигляді вилучення частини прибутку (нерозподіленого прибутку) підприємства. Повне вилучення прибутку унеможлиблює розвиток підприємства в довгостроковому періоді – підприємство в цьому випадку втрачає свою конкурентоспроможність. Частина прибутку обов'язково реінвестується в розвиток з метою збереження спроможності підприємства генерувати прибуток у довгостроковому періоді.

Проходження інвестиційного циклу (рис. 2.2) передбачає подолання точки беззбитковості виробництва, досягнення періоду окупності інвестованого капіталу і забезпечення віддачі на капітал у вигляді *free cash*

flow to the firm, FCFF. Free cash flow to the firm – це *оподаткований грошовий потік від операційної діяльності за вирахуванням чистих інвестицій в основний і оборотний капітал*, доступний інвесторам (кредиторам і власникам). В процесі ухвалення рішень інвестори приділяють основну увагу не валовому або чистому, а вільному грошовому потоку підприємства, який може бути направлений в їх розпорядження.

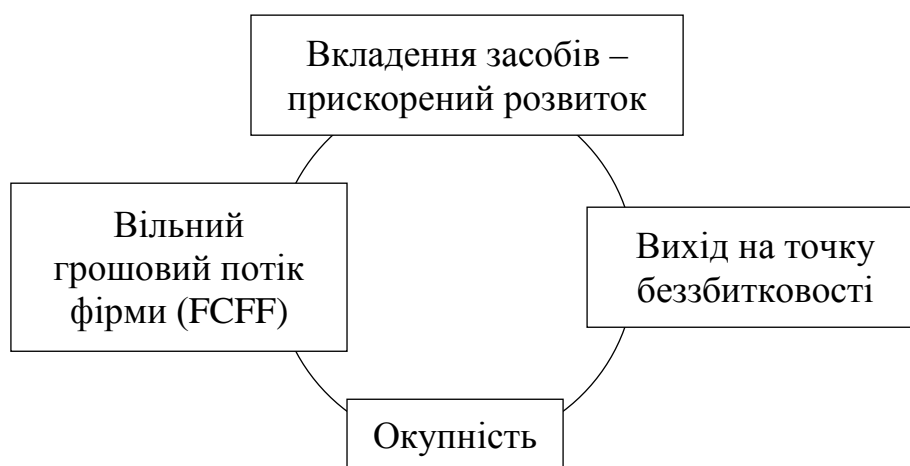


Рис. 2.2. Інвестиційний цикл

Альтернативами подальшого поведіння власника підприємства можуть бути:

- реінвестування коштів в подальший розвиток бізнесу;
- витрачання коштів на споживання;
- вкладання коштів в новий проект;
- комбінування перших трьох варіантів;
- продаж бізнесу.

Вартість бізнесу для власника визначається його здатністю генерувати FCFF. Такі показники, як підвищення рентабельності, збільшення частки ринку, або валового прибутку лише є засобами максимізації вартості, тому що вони забезпечують формування FCFF.

Задача керівництва підприємства – реалізувати ціль власника –

максимізувати вартість бізнесу, тобто забезпечити його спроможність генерувати якомога більший FCFF.

Інтегральний показник діяльності підприємства для власника – це максимізація вартості бізнесу, під якою розуміється його здатність генерувати вільний грошовий потік (FCFF).

2.3. Клієнтоорієнтоване мислення в бізнесі

Потреби споживача є основою цінностей успішного підприємства. В бізнесі можуть практикуватися два підходи до задоволення потреб споживачів: виробничий та клієнтоорієнтований.

В основі виробничого підходу – так зване «виробниче» мислення, відповідно до якого «усе, що виготовлено, має бути реалізованим». Виробничий підхід застосовується підприємствами, орієнтованими на роботу в межах «домаркетингових» концепцій розвитку бізнесу: виробничої, товарної та збутової. Для реалізації продукції, що вироблена відповідно до внутрішніх ресурсів, наявних у підприємства застосовуються такі переваги як низькі ціни (виробнича концепція), покращена якість товару (товарна концепція) або збутові зусилля підприємства (збутова концепція). Узагальнено сутність виробничого підходу може бути відображена рисунком 2.3.

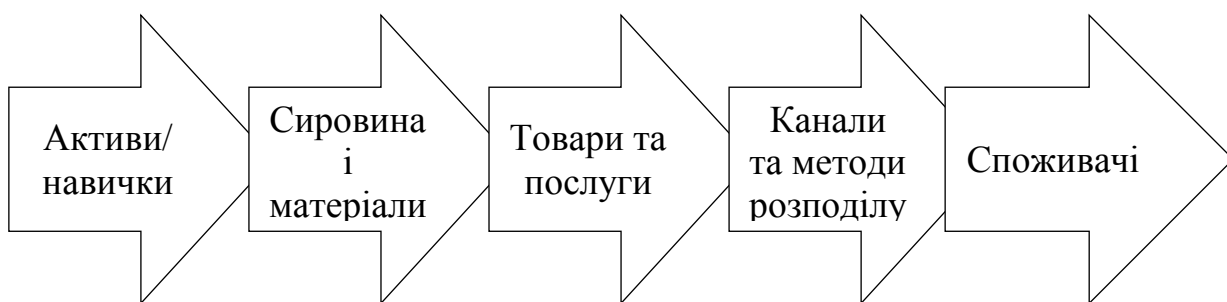


Рис. 2.3. Виробничий підхід до задоволення потреб споживачів

Основою клієнтоорієнтованого підходу є «ринкове» мислення, відповідно до якого «виготовлятися і продаватися має тільки те, що потребує споживач». Головна відмінність ринкового підходу представлена на рис. 2.4.

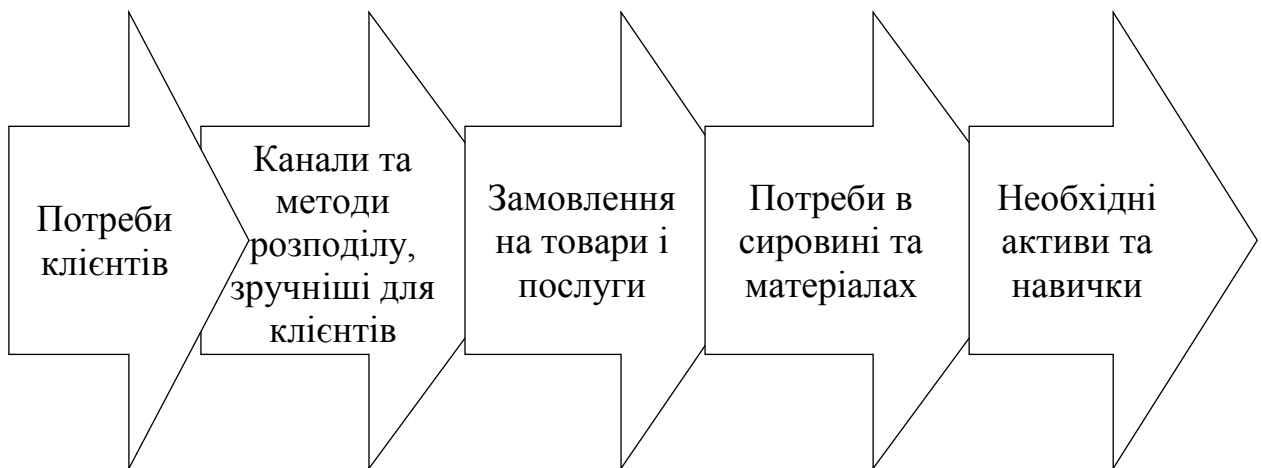


Рис. 2.4. Ринковий підхід до задоволення потреб споживачів

Безумовним фактором успіху сучасного підприємства є впровадження CRM (Customer Relationship Management) – клієнтоцентричного підходу до організації і ведення бізнесу підприємства. До основних ознак клієнтоорієнтованої компанії належать:

- зворотній зв’язок з клієнтом аналізується на вищому рівні управління;
- результат аналізу зворотнього зв’язку з клієнтом є основою для прийняття стратегічних рішень
- склад ключових показників ефективності діяльності підприємства включає показники, пов’язані з клієнтами;
- потреби клієнтів визначають параметри усіх основних бізнес-процесів і процесів управління.

Можливе широке трактування поняття «клієнт», відповідно до якого до групи споживачів продуктів або послуг підприємства додаються й інші зовнішні клієнти – постачальники, партнери, державні і громадські організації, а також клієнти внутрішні – акціонери, топ-менеджери, персонал.

Сутність CRM як методології управління підприємством представлена на

рис. 2.5.



Рис. 2.5. Верхні логічні рівні CRM-менеджменту

Клієнтоорієнтована стратегія відрізняється від «звичайної», насамперед, основним об'єктом стратегічного управління. Довгострокова ефективність і конкурентоспроможність бізнесу оцінюється через стан клієнтської бази підприємства. Інтеграція клієнта всередину компанії, надання йому реальної можливості індивідуального обслуговування – ось завдання, що прагне вирішити клієнтоорієнтоване підприємство.

Методи стратегічного управління клієнтами, які використовують

клієнтоцентричний підхід в бізнесі:

- методи аналізу і прогнозування ключових параметрів клієнтів, що забезпечують їх огляд під кутом 360°;
- методи організації і управління взаємозв'язком з клієнтами на основі їх потреб;
- методи інформаційних технологій, що дозволяють, з одної сторони, зробити інформацію про клієнтів доступною для прийняття стратегічних і оперативних рішень, з іншої – зробити компанію доступною і інформаційно прозорою для клієнта.

CRM – стратегія підприємства визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах: вона стосується реклами, продажів, доставки й обслуговування клієнтів, дизайну і виробництва нових продуктів, виставлення рахунків та ін.

Якщо раніше більше уваги приділялося продукції, підвищенню її якості, то сьогодні в центрі уваги управління підприємством – побудова відносин із клієнтами, що дозволяє компанії підвищити прибутковість своєї роботи без збільшення витрат. Як свідчать численні дослідження, співпраця з існуючими клієнтами обходиться компанії в 5-10 разів (залежно від галузі) дешевше, ніж залучення нових клієнтів, а зменшення відтоку клієнтів на 5% підвищує прибутковість операцій на 25-95%.

Англійські відповідники термінів

Стратегія – Strategy

Маркетингова концепція – Marketing concept

Виробничий підхід – Production approach

Ринковий підхід – market approach

Бізнес-середовище – Business environment

Бізнес-структура – Business structure

Вільний грошовий потік фірми – Free Cash Flow to the Firm, FCFF

Ефективність діяльності – Effectiveness of activity

Інвестиційний цикл – Investment (life) cycle

Ключові показники ефективності – Key Performance Indicators, KPI

Система управління взаємовідносинами з клієнтами – Customer Relationship Management, CRM

Стейкхолдер – Stakeholder

РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ

3.1. Поняття та зміст соціальної відповідальності підприємства.

Соціальна відповідальність – це сучасна концепція розвитку бізнесу, що заохочує підприємства (компанії) враховувати інтереси суспільства при здійсненні своєї діяльності. Підприємство, що діє в межах концепції соціальної відповідальності, бере на себе відповідальність за вплив діяльності на споживачів продукції (послуг), внутрішніх і зовнішніх стейкохолдерів, власних працівників, громади та вплив на довкілля в усіх аспектах своєї діяльності.

У вітчизняній та закордонній літературі поширеним є поняття корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Згідно з визначенням «Європейського Альянсу корпоративної соціальної відповідальності», корпоративна соціальна відповідальність – це концепція залучення соціальних і екологічних напрямів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами (групами впливу).

Соціальна відповідальність є добровільною діяльністю компаній приватного і державного секторів, що спрямована на:

- дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності;
- додержання соціальних стандартів та якості роботи з персоналом;
- мінімізацію шкідливого впливу на довкілля тощо.

Метою такої діяльності є вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді.

Основні характеристики соціальної відповідальності підприємства представлені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Основні характеристики соціальної відповідальності підприємства

Ще в 70-ті роки ХХ століття вважалося, що єдиним соціальним зобов'язанням бізнесу є примноження прибутку з дотриманням правил конкуренції. На той час було досить дивним витратити доходи компанії на щось, крім збільшення її прибутків. Сьогодні як наука, так і практика переконують, що на стійкий розвиток можуть розраховувати лише підприємства, які здатні і готові до виконання своїх морально-духовних обов'язків і правових норм в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах, життєво важливих для розвитку економіки і суспільства. За моделлю Керролла соціальна відповідальність підприємства являє собою багаторівневу відповідальність (табл. 3.1).

Економічна відповідальність визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів).

Правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законослухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не

суперечить правовим нормам.

Таблиця 3.1 **Відповідальність підприємства згідно моделі Керолла**

Вид відповідальності	Характеристика
Економічна	Базова функція компанії, що дозволяє задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток
Правова	Необхідність дотримання законів бізнесом в умовах ринкової економіки
Етична	Діяльність підприємства має відповідати очікуванням суспільства за умов дотримання норм моралі.
Філантропічна (дискреційна)	Діяльність підприємства, спрямована на відповідальність підтримку і розвиток добробуту суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм.

Етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі.

Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

Світовий досвід сформував наступні критерії, що дозволяють визначити підприємство (організацію) як соціально відповідальне:

- сумлінна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавства;
- виробництво та реалізація якісної продукції;
- реалізація корпоративних програм підвищення професіоналізму співробітників;
- реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників;
- реалізація корпоративних програм морального стимулювання персоналу;
- реалізація благодійних та спонсорських проектів;

- участь у формуванні позитивної громадської думки про бізнес.

Від реалізації принципів соціальної відповідальності бізнес серйозно виграє:

- зростає репутація організації;
- підвищується рівень довіри до діяльності компанії, якості її товарів і послуг;
- - підвищується професіоналізм кадрового потенціалу;
- - зростає лояльність співробітників до компанії;
- - формується безпечне середовище діяльності;
- - розвивається корпоративна політика.

У світі існує три рівня соціальної відповідальності бізнесу.

Перший рівень – це так званий «етап листів», коли незадоволені профспілки та держава нав'язують власнику компанії ті або інші заходи. На цьому етапі рушійною силою відносин є примус. На другому рівні компанія вступає у взаємодію зі своїми партнерами (персонал, органи влади, місцеве співтовариство та ін.), з метою виявлення взаємовигідних напрямів соціальних інвестицій у контексті комерційної політики. На третьому, найвищому рівні соціальної відповідальності бізнес займає активну позицію, ініціюючи реалізацію соціальних проектів (створення нових робочих місць, програми перепідготовки кадрів, соціальне кредитування тощо).

3.2. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності

На сьогодні експертами та провідними науковцями виділяється три моделі соціальної відповідальності:

- 1) американська;
- 2) європейська;
- 3) японська.

Американська модель соціальної відповідальності. Сформувалася у XIX ст.; вона акцентована на поведінку підприємства в умовах ринку,

розвиток позитивних відносин з регіональною і місцевою владою.

Традиційно в США соціальна відповідальність заснована на максимальній свободі суб'єктів і орієнтована на філантропічну модель. Історично бізнес мав зобов'язання лише по сплаті податків, тому певну частку прибутку віддавав на добродійні цілі. У Сполучених Штатах загальна сума внесків у добродійні організації дорівнює близько 1,7 % ВВП.

Вирішення багатьох соціальних проблем (професійна освіта, страхування персоналу) в США реалізовується численними напрацьованими механізмами участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства через корпоративні фонди. Також соціальна відповідальність часто пов'язується з програмами волонтерства персоналу підприємств і організацій в робочий час. Відповідальна соціальна діяльність і добродійність стимулюються певними податковими пільгами, які встановлені на законодавчому рівні для організацій, що працевлаштовують інвалідів, пенсіонерів, молодь і ветеранів. Добродійні організації в США також мають податкові пільги, зокрема, вони звільнені від податку на нерухомість і податку з продажів.

Відповідно до природи американського підприємництва, суспільні відносини регулюються самостійно. Сюди належать добровільність медичного страхування, сфера трудових відносин працівник-роботодавець (двосторонній договір) тощо. Відповідальність бізнесу перед працівниками значною мірою обмежується створенням робочих місць і забезпеченням їх ефективного використання, організацією безпечних умов роботи і високої ставки податків.

Отже, можна констатувати, що американська модель соціальної відповідальності бізнесу реалізовується в основному за рахунок добродійних внесків, які за сприяння численних механізмів корпоративних фондів використовуються на соціальні потреби суспільства, а також реалізацію волонтерських і соціальних програм. Вплив державних інституцій є опосередкованим.

Європейська модель формування соціальної відповідальності.

Європейське розуміння принципів соціальної відповідальності формується з соціально-відповідальних механізмів ведення бізнесу при значному впливі держави. Вагомим чинником наразі є партнерські відносини: держава нерідко має представників в управлінні та пакети акцій у всіх структурах бізнесу.

Отже, європейська модель соціальної відповідальності бізнесу принципово відрізняється від американської прямим впливом держави. Європейський бізнес розцінює державу як інституцію, яка виконує прийняті в суспільстві правила поведінки, тоді як в США подібне втручання держави трактується як порушення свободи бізнесу. Згідно з американською моделлю прибутковість бізнесу є фундаментальною метою соціальної відповідальності, проте європейська відносить до неї додаткові аспекти: зобов'язання перед персоналом і територіальними громадами.

Європейська модель більшою мірою орієнтована на три сфери реалізації соціальних технологій: економічну, зайнятість і охорону навколишнього середовища. Відповідно соціальна відповідальність бізнесу розповсюджується на умови роботи, заробітну плату, якість товарів/робіт/послуг, охорону навколишнього середовища, зайнятість в конкретному регіоні. Реалізація регіональних соціальних програм здійснюється на конкурсній основі у співпраці з органами місцевого самоврядування. Соціальна відповідальність, як правило, регулюється стандартами і нормативними актами відповідних країн.

У багатьох європейських країнах діяльність з охорони навколишнього середовища регламентована законодавчо, встановлена обов'язковість медичного страхування, врегульовано пенсійне забезпечення. Деякі країни Євросоюзу ввели інноваційні норми законодавчого регулювання соціальної відповідальності та зобов'язали інформувати суспільство щодо дотримання певних етичних стандартів. У країнах Західної Європи законодавчі вимоги щодо обов'язкового розкриття екологічної інформації або вже введені, або знаходяться в процесі впровадження, або розробляються. Крім прямого законодавчого регулювання соціальної відповідальності, широко

використовуються системи фіскальних і фінансових стимулів.

Характерною рисою європейської моделі соціальної відповідальності є фінансування державою соціальних програм для населення з податкових зборів. Водночас в різних країнах існують розбіжні пріоритети і цінності, що визначають ключові засади функціонування бізнесу, тому в рамках європейського підходу, окрім традиційної моделі, дослідники виділяють також скандинавську модель соціальної відповідальності, що склалася в Швеції, Норвегії, Данії і Фінляндії.

Японська (азійська) модель формування соціальної відповідальності.

Японська модель соціальної відповідальності бізнесу актуальна також для Республіки Корея. Дослідження японської моделі соціальної відповідальності засвідчують значний вплив інституту держави, але слід зазначити, що японський бізнес історично зосереджений на внутрішніх програмах, завдяки яким компанія стає для працівника сім'єю. У бідній на природні ресурси країні традиційно культивується принцип «Наше багатство – людські ресурси», згідно з яким створюються умови найбільш ефективного використання персоналу. В рамках відповідальності перед працівниками бізнес надає житло фахівцям, стимулює сімейні династії, оплачує навчання тощо. Шляхом реорганізації структури управління виділяються департаменти соціальної відповідальності, які інформують громадськість щодо соціальних програм і заходів, публікують звіти та беруть на себе відповідальність за комунікації із стейкхолдерами. Одночасно простежується підвищена увага уряду, фондаций і бізнесу до зовнішньої складової соціальної відповідальності.

Кожна з розглянутих моделей в діяльності підприємств практично не зустрічається в «чистому» вигляді, але деякі риси можуть повторюватися або ж переплітатися одна в одній. Порівняльна характеристика моделей СВ наведена у Додатку 3А. Ідеальної моделі корпоративного управління соціальною відповідальністю в світі не існує, кожній з них властиві свої позитивні та негативні риси. Основні позитивні та негативні риси моделей соціальної відповідальності представлено у Додатку 3Б.

3.3. Соціальна відповідальність у внутрішньому середовищі підприємства

Сутність внутрішньої соціальної відповідальності підприємства проявляється, у першу чергу, у контексті відносин роботодавців та працівників і полягає, насамперед, у дотриманні трудових і соціально-економічних прав працівників та врахування їхніх інтересів, встановлення додаткових соціальних пілг та гарантій. Способи впровадження та реалізації соціальної відповідальності відрізняються в залежності від економічного стану і розміру підприємства, мотивів власника, способів впливу і очікувань від споживача (табл. 3.2).

Соціальна відповідальність між сторонами соціально-трудових відносин проявляється:

- з боку роботодавця – у дотриманні прав громадян, Кодексу законів про працю та інших нормативно-правових документів з питань ведення бізнесу;
- з боку працівника – у відповідальному, добросовісному ставленню до праці, виконання поставлених завдань та функцій.

Формою прояву соціальної відповідальності підприємства у внутрішньому середовищі є корпоративна соціальна політика, основні напрямки реалізації якої полягають в наступному:

- забезпечення здорових та безпечних умов праці;
- гідна оплата праці, що забезпечує підвищення рівня життя працівників на основі зростання продуктивності праці, використання мотиваційних форм оплати, участь працівників у прибутках;

Таблиця 3.2. Особливості соціальної відповідальності партнерів соціально-трудових відносин

СВ роботодавця	СВ робітника
Перед працівниками / роботодавцями	
Політика компанії у сфері оплати праці, виплати дивідендів та інше.	Відповідальне ставлення до функціональних обов'язків, завдань, самовдосконалення.
Перед споживачами	
Характеристика обсягу продаж, географічний поділ за ринками, якість продукції.	Характеристика обсягу продаж та якості продукції, відповідність якості національним стандартам.
Перед навколишнім середовищем (довкіллям)	
Економне використання сировини, енергії, води, природних ресурсів, контроль над викидами та їх мінімізація, вплив продукції на навколишнє середовище, дотримання екологічних прав громадян, працівників.	Формування раціоналізаторських пропозицій щодо економного використання сировини, енергії, води, природних ресурсів, контроль над викидами та їх мінімізація, вплив продукції на навколишнє середовище, дотримання екологічних норм.
Перед постачальниками	
Вартість придбаних товарів, матеріалів, послуг, відсоток контрактів, за якими було виплачено кошти за домовленостями, за винятком штрафних санкцій.	Відповідальність при оформленні документообігу з прийняття товарів, послуг, матеріалів, виконання домовленостей за встановленими термінами замовлення та оплати.
Перед суспільством	
Організація праці, зайнятості, відносини у колективі, охорона та умови праці, рівні можливості, виконання трудового законодавства, етика ведення бізнесу, соціальне партнерство, надання послуг, товарів відповідної якості, сплата податків, офіційна оплата праці.	Дотримання правил безпеки та охорони праці на виробництві, дотримання прав колег, соціальне партнерство, запобігання хабарництву та корупції, перевірка у постачальників наявності необхідних документів, сертифікатів, надання споживачам послуг і товарів відповідної якості.

- дотримання прав трудящих в галузі соціально-трудових відносин, соціальне партнерство, гарантія свободи діяльності профспілок;
- забезпечення зайнятості шляхом збереження існуючих та створення нових робочих місць;

- розвиток людського й соціального капіталу: підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів; затвердження в діловій практиці відносин, заснованих на громадянській відповідальності, чесності, взаємній довірі, високої моралі й етиці;
- впровадження «виробничої демократії» – залучення до участі в управлінні підприємствами рядових акціонерів і найманих працівників, продаж акцій працівникам підприємств, включення їх представників до складу правління та ревізійної комісії акціонерного товариства;
- надання працівникам додаткової «соціального пакета», надання працівникам підприємств різноманітних соціальних послуг, передусім у сфері охорони здоров'я, відпочинку, дозвілля; сприяння у поліпшенні житлово-побутових умов працівників; участь в програмах медичного, соціального і пенсійного страхування;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату, виховання працівників у дусі гуманізму, високої моралі і соціальної справедливості.

3.4. Зовнішня соціальна відповідальність

До зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести такі складові як:

- 1) сприяння охороні навколишнього середовища (визнання та впровадження організацією в свою діяльність екологічних принципів. Перевагами соціально відповідального ставлення до екологічних проблем стане підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат на споживання води й електроенергії, одержання переваг від переробки вторинної сировини);
- 2) готовність брати участь в кризових ситуаціях (надання допомоги постраждалим в результаті стихійного лиха – надання теплих речей, можливості зв'язку з родичами, надання транспортних засобів, надання

матеріальної допомоги через перерахування грошових коштів до спеціального фонду та ін.);

3) спонсорство і корпоративна благодійність (всі експерти відзначають, що благодійність є однією із складових соціальної відповідальності бізнесу);

4) взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою;

5) відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів, розумні та доступні ціни, якість обслуговування);

6) охорона праці та здоров'я працівників;

7) інформування про ризики, пов'язані з діяльністю компанії;

8) допомога при катастрофах та стихійних лихах;

9) встановлення та дотримання більш високих стандартів діяльності ніж вимагають закони.

Однією із найбільше вагомих частин зовнішньої соціальної відповідальності підприємства, що реалізується у співробітництві з благодійними фондами та громадськими організаціями є корпоративна філантропія (благодійність бізнесу).

Корпоративна філантропія – це акт надання бізнес-компанією коштів, матеріальної нефінансової допомоги, послуг волонтерів та інших ресурсів громадським і благодійним організаціям, великим групам людей або установам для виконання ними власної місії.

Корпоративна філантропія реалізується різними компаніями в різних варіантах. Найбільш розповсюдженими з яких є стратегічна корпоративна філантропія та венчурна філантропія (див. рис. 3.2).

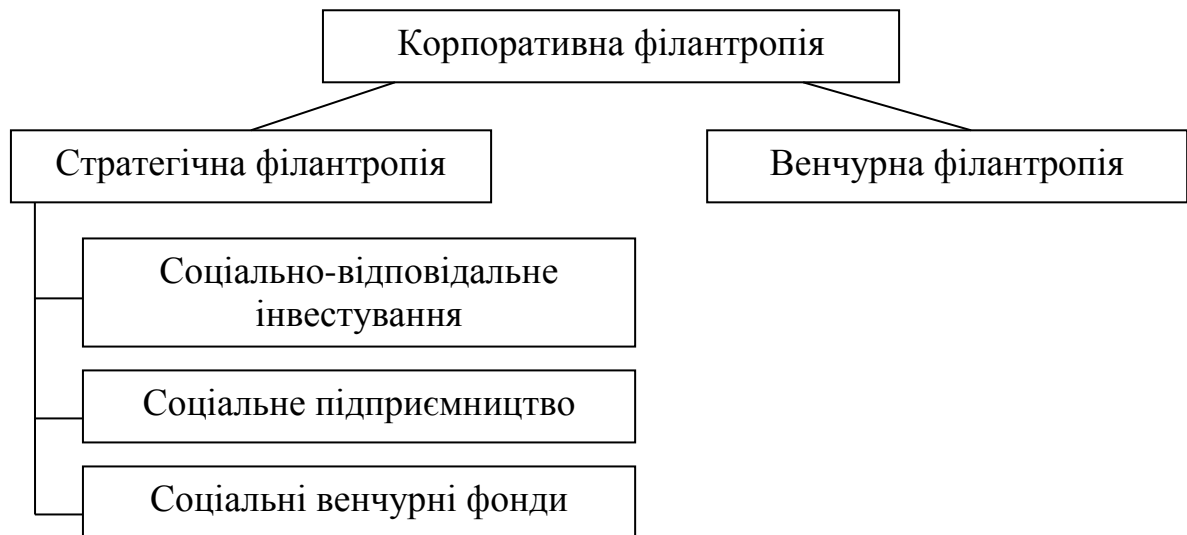


Рис. 3.2. Форми реалізації корпоративної філантропії компанії

Стратегічна корпоративна філантропія – це добровільне спрямування власних ресурсів компанії на благодійні та соціальні цілі з метою виконання маркетингових та інших пов’язаних із бізнесом завдань, для яких немає чітко визначених соціальних очікувань щодо дій компанії. Вона, явним чином, пов’язує стратегію філантропічної діяльності компанії з досягненням конкретної мети компанії (збільшення продажів, поліпшення корпоративного іміджу, запобігання поширенню негативної інформації, заспокоєння споживачів тощо). Стрімкий розвиток стратегічної філантропії обумовив появу нових інструментів, які допомагають її розвивати. Наразі у світовому бізнес-середовищі активно застосовуються такі інструменти стратегічної корпоративної філантропії:

1) Соціально відповідальне інвестування. Його головною ідеєю є можливість для груп громадян впливати на політику та діяльність компаній через ринкові механізми. Не купуючи або продаючи акції певних фірм, політику яких окремий акціонер вважає неприйнятною, він не може помітно впливати на неї. Але багато акціонерів, діючи разом, мають великий вплив. Це можна порівняти з голосуванням на загальнонаціональних виборах – хоча один голос нічого не змінює, сума голосів окремих громадян має велике

значення.

2) Соціальне підприємництво. Його суть полягає у застосуванні основних принципів ведення бізнесу та підприємництва до соціальних проблем.

3) Соціальні венчурні фонди. Такі фонди не лише надають стартовий капітал соціальним венчурним проектам, а також багато уваги приділяють складному процесу навчання майбутніх соціальних підприємців.

Венчурна філантропія (англ. Venture Philanthropy) – благодійність, що використовує принципи венчурного капіталу, такі як інвестиції та активна підтримка громадського сектора. Венчурні філантропи працюють у партнерстві з великою кількістю організацій, що мають чітку соціальну мету.

3.5. Соціально відповідальний маркетинг

Відповідальний маркетинг є важливою складовою соціальної відповідальності підприємства по відношенню до споживачів, громади і суспільства в цілому.

Відповідальний маркетинг – це комплексна діяльність, яка спрямована на задоволення потреб цільового ринку і водночас враховує соціальні та етичні потреби суспільства загалом. Її метою є збереження людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, охорона довкілля. Це відповідальне просування товарів і послуг на ринку, яке гарантує, що всі комунікації та діяльність є законними, справедливими, чесними, прозорими і чутливими до поглядів та потреб зацікавлених сторін. І діючи таким чином, компанія досягає позитивного соціального й екологічного впливу.

Компоненти відповідального маркетингу:

1. Реклама. Реклама має надавати точну і достовірну інформацію щодо продукції чи послуг, бути нейтральною, не містити провокаційних образів чи суджень (заклики до насилля, пропаганда расизму і т.д.).

2. Внутрішні документи компанії. Власна політика відповідального

маркетингу має бути прописана як окремий документ або у вигляді кодексу поведінки.

3. Спеціальна підготовка співробітників маркетингового департаменту. Підготовка працівників, залучених до маркетингової діяльності компанії, повинна включати спеціальні тренінги та семінари з метою ознайомлення із політикою компанії у сфері відповідального маркетингу, навчання для своїх торгових представників та інших співробітників.

4. Ознайомлення споживачів і осіб, які використовують продукцію компанії, з принципами відповідального маркетингу. Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000 наголошує на обов'язковому наданні інформації про продукти і послуги в зрозумілій для споживача формі.

Засновник блогу з відповідального маркетингу Патрік Байерз (Patrick Byers) виділяє 7 ключових принципів відповідального маркетингу:

1. Стратегічна відповідальність.
2. Відповідальність за свої повідомлення.
3. Соціальна відповідальність.
4. Відповідальність за виконання.
5. Відповідальність за кастинг.
6. Відповідальність перед довкіллям.
7. Відповідальність за повернення інвестицій.

Представники британської компанії рітейлера Kingfisher виділяють такі переваги упровадження відповідального маркетингу:

- збільшення кількості залучених нових споживачів та заохочення обирати товари і послуги компанії;
- покращення репутації завдяки позитивним відгукам з боку ЗМІ, громадських організацій, інших груп зацікавлених сторін;
- зростання потенційних інвестиційних можливостей, що веде до підвищення вартості акцій;
- можливість виходу на нові ринки і посилення бренду завдяки виводу на ринок нових сталих товарів, розроблених з урахуванням думки

споживачів;

- спільна командна робота співробітників, розвиток їхніх навичок та посилення потенціалу;
- узгодження маркетингової діяльності з політикою корпоративної соціальної відповідальності компанії.

3.6. Екологічна компонента соціальної відповідальності

Концепція соціальної відповідальності бізнесу розроблялася найбільшими корпораціями світу протягом другої половини XX ст. і утвердилася як стратегія сталого розвитку. Співробітники данського інституту «Копенгагенський центр – нові партнерства для соціальної відповідальності» («The Copenhagen Centre – New Partnerships for Social Responsibility») розробили концепцію добровільного взаємовигідного партнерства представників бізнесу, національного уряду та громадських організацій з метою підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національних економік на засадах сталого розвитку, прозорості бізнесу та соціальної відповідальності.

Компанії *IBM, General Electric, Ford Motor Company, British Petroleum* та інші розширили поняття економічного прибутку, додавши до нього соціальний прибуток. Такий підхід означає добровільну відмову від нецивілізованих способів ведення бізнесу, включаючи забруднення природного середовища. Соціально відповідальний бізнес визнає рівність соціально-екологічних та фінансово економічних інтересів і цінностей, акцентує увагу на таких нефінансових показниках як якість продукції, кадрова політика, екологічний збиток, нематеріальні активи, гудвіл і т.п.

Екологічно та соціально відповідальний бізнес означає: вихід бізнесу з мінімальних рамок самозабезпечення і внесок власних ресурсів у довгостроковий розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища; реалізацію заходів екологічної та соціальної спрямованості шляхом збереження добре

оплачуваних робочих місць, виробництва якісних товарів і послуг, охорони природи, застосування у бізнес відносинах чесної ділової поведінки; врахування суспільних очікувань у відношенні не тільки своєї продукції і підвищення прибутковості.

Суть *екологічної відповідальності* виявляється через три основні функції: *стимулюючу*, *компенсаційну* та *превентивну* і полягає у збереженні сталого балансу економічних та екологічних інтересів у процесі господарської діяльності на базі попередження, скорочення та відновлення втрат у природному середовищі.

Проявом *стимулюючої* функції є наявність економічних та нормативно-правових стимулів до охорони довкілля. *Компенсаційна* функція екологічної відповідальності полягає у відшкодуванні збитків, завданих навколишньому природному середовищу у грошовому чи натуральному виразі. *Превентивна* функція реалізується у формі примусових засобів впливу на поведінку учасників екологічних відносин шляхом застосування покарання та відшкодування завданих збитків.

Одним з найпоширеніших підходів до визначення екологічно відповідальної компанії є підхід, в основі якого лежать три критерії: дотримання екологічних зобов'язань, енергетичний та сировинний менеджмент, ефективне залучення стейкхолдерів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Критерії визначення екологічно відповідальної компанії

Критерій	Ознака
Дотримання екологічних зобов'язань	<ul style="list-style-type: none">- корпоративне бачення компанії повністю відповідає концепції сталого розвитку;- захист та відновлення природного середовища визначені стратегічними пріоритетами;- усвідомлюється, що економічна система функціонує в рамках екосистеми, яка є обмеженою;- діяльність відповідає вимогам екологічного законодавства;- відповідальність за шкоду, завдану довкіллю;- корпоративна культура заснована на екологічних цінностях.

Енергетичний та сировинний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне використання природних ресурсів; - створення та використання відновлюваної енергії та матеріалів; - системне мислення; - мінімізація викидів вуглекислого газу; - аналіз екологічних досягнень та пошук нових екологічних рішень; - аналіз екологічних витрат та переваг.
Ефективне залучення стейкхолдерів	<ul style="list-style-type: none"> - інформування громадськості про екологічні наслідки своєї діяльності; - відповідальність перед стейкхолдерами за діяльність; - компанія враховує думки та побажання стейкхолдерів; - діяльність компанії є прозорою; - звіти про вплив на оточуюче середовище.

В основу екологічного управління покладено чотирирівневу структуру, що передбачає послідовну реалізацію таких етапів (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3 Етапи екологічного управління підприємством

Реалізація екологічної політики компанії повинна здійснюватися у суворій відповідності з екологічним стандартом. Саме для цього передбачено проведення екологічного аудиту, імплементацію системи екологічного

управління, та документування усіх процесів.

Англійські відповідники термінів

Корпоративна соціальна відповідальність – Corporate social responsibility

Система екологічного управління – Environmental Management System

Стандарти екологічного менеджменту – Environmental Management Standards

Соціальні стандарти - social standards

Економічна відповідальність – economic responsibility

Правова відповідальність – Legal liability

Етична відповідальність – Ethical responsibility

Філантропічна (дискреційна) відповідальність – Philanthropic (discretionary) responsibility

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Сутність планування та його основні об'єкти

Метою планування на підприємстві є розробка і побудова системи планів, спрямованих на задоволення попиту споживачів і отримання достатнього і стабільного прибутку від результатів його господарської діяльності протягом тривалого часу.

Зміст планування визначається можливим обсягом продажу продукції, що виготовляється підприємством, і послуг. Планування та прогнозування діяльності підприємства ведеться на основі маркетингових досліджень ринку збуту, ринків сировини і матеріалів.

При розробці планів виділяють такі стадії планування (рис 4.1):

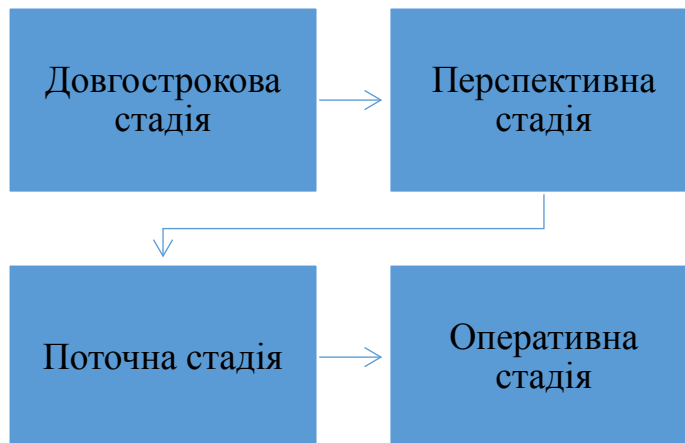


Рис. 4.1. Стадії планування

1. Прогнозування – це довгострокове стратегічне планування, на стадії якого відповідно до місії і бачення підприємства встановлюються стратегічні цілі і завдання по функціональних напрямках діяльності, визначаються альтернативні варіанти його економічного і соц. розвитку на 5-10 років.

2. Перспективне, тобто середньострокове стратегічне планування, передбачає розробку напрямів технічного, організаційного, економічного і соціального розвитку підприємства та встановлення основних техніко-економічні показники на період від 2 до 5 років.

3. Поточне планування передбачає виконання планових розрахунків та формування техніко-економічних показників, на основі яких розробляються плани виробничо-господарської, соціальної та фінансової діяльності підприємства на майбутній рік.

4. Оперативне планування полягає в розробці виробничої програми підприємства і його підрозділів на більш короткі періоди часу (квартал, місяць, добу, зміну).

Складність виробничо-господарської діяльності обумовлює необхідність взаємозв'язку показників планів та поділ усієї планової роботи на техніко-економічне планування (ТЕП) і оперативно-виробниче планування (ОВП).

Основні завдання, які реалізуються в ході техніко-економічного та оперативно-виробничого планування, представлено на рис. 4.2.

Відповідно, до об'єктів ТЕП відносяться: номенклатура, обсяг реалізації і виробництва продукції, її собівартість, продуктивність праці, витрати виробництва на одиницю продукції, рентабельність продукції та ін.

До об'єктів ОВП відносяться: номенклатура продукції в натуральних, трудових і грошових одиницях, календарні строки випуску готової продукції підприємством, обсяг незавершеного виробництва, величини заділів та ін.

4.2. Принципи та методи планування

Основні принципи планування на підприємстві:

1. Комплексність – взаємозв'язок всіх елементів системи, в т. ч. основного, допоміжного і обслуговуючих виробництв, функціональних служб на всіх рівнях управління.



Рис. 4.2. Завдання техніко-економічного та оперативно-виробничого планування

2. Безперервність – пов’язаність планових показників на різних стадіях планування (координація прогнозування з перспективним і поточним плануванням) та за рівнями ієрархії й функціональними напрямками діяльності підприємства.

3. Адаптивність – можливість оперативного коригування плану в зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку, вимог до якості продукції, підвищенням технічного оснащення.

4. Обґрунтованість – в основу планування покладається інформація про:

- вимоги споживачів до технічного рівня і якості продукції;
- ціни на продукцію;
- можливі обсяги поставок сировини, матеріалів;

– наявність нормативної бази, що дає розрахунок потреби в обладнанні, персоналі, матеріальних і фінансових ресурсах.

5. Оптимальність – найбільш доцільне використання виробничих ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) шляхом обґрунтування найкращого варіанта плану діяльності з точки зору прийнятого критерію (частка ринку, максимізація прибутку, мінімізація витрат виробництва тощо). Завдання вирішується економіко-математичними методами, в т. ч. методами лінійного програмування.

Методи планування представляють сукупність способів і прийомів розробки планів виробничо-господарської діяльності підприємства. До них відносяться: балансовий, нормативний, програмно-цільовий, факторний, економіко-математичний, сутність яких представлена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1. Методи планування та їх характеристика

Балансовий метод	Виявлення і забезпечення пропорцій між факторами виробництва і розвитком усіх взаємопов'язаних структурних елементів. Забезпечує: єдність планування на всіх рівнях управління; координацію, узгодження і зв'язок між різними розділами і показниками плану; виявлення і усунення «вузьких місць» і диспропорцій, розкриття резервів у розвитку окремих виробництв; встановлення необхідних пропорцій і темпів розвитку різних підрозділів і служб.
Нормативний метод	Визначення і використання системи норм і нормативів, що враховують заходи з підвищення технічного і організаційного рівня виробництва, по використанню сировини і матеріалів, підвищенню продуктивності праці.

Продовження табл. 4.1

Програмно-цільовий метод	Формування системи планових рішень і показників для досягнення конкретних цілей при вирішенні масштабних завдань в області науково-технічного та соціально-економічного розвитку підприємства.
Факторний метод	Кількісна оцінка ролі окремих факторів у динаміці змін узагальнюючих показників, спрямований на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.
Економіко-математичні методи	Використання економіко-математичних моделей і обчислювальної техніки, що забезпечує багатоваріантність плану і вибір найбільш доцільного.

4.3. Бізнес-планування на підприємстві

Бізнес-планування на підприємстві представляє собою процес розробки комплексного плану діяльності на стратегічному або тактичному рівні з системним описом бізнесу як *цілеспрямованої діяльності по забезпеченню прибутку*.

На верхніх стратегічних рівнях, як це відображено на рисунку 4.3, відбувається зрощування традиційної моделі техніко-економічного планування та бізнес-планування. Бізнес-планування і техніко-економічне планування відносяться до компетенції планово-економічних служб підприємства. Перша, і друга підсистеми можуть цілком гармонійно співіснувати, не конфліктуючи, а доповнюючи один одного.

Бізнес-планування є орієнтованим винятково на проектні заходи. Воно охоплює стратегічні одиниці бізнесу і цілі компанії. Якщо бізнес-планування розглядається як інструмент концентрації зусиль і ресурсів для реалізації конкретного завдання бізнесу з заданим обмеженням у часі його реалізації, то техніко-економічне планування – це підсистема регулярна, що виконується з

заданою циклічністю на кожному з часових проміжків: декада, місяць, квартал, рік.

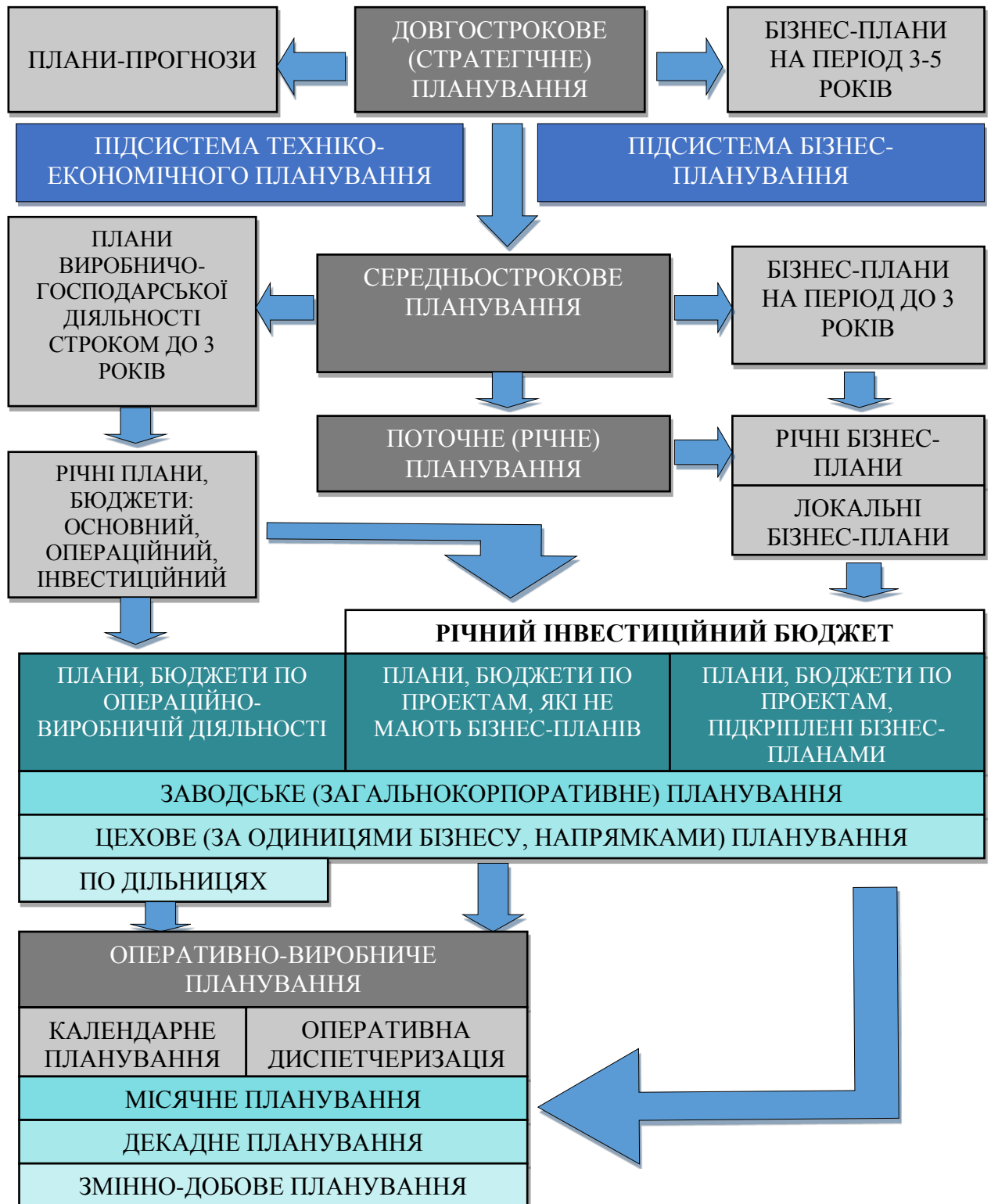


Рис. 4.3. Комплексна модель двох підсистем планування діяльності в компанії

У процесі бізнес-планування створюється плановий документ, який

включає результати планування в сферах:

- маркетингу;
- фінансів;
- виробництва;
- закупівлі;
- продажів;
- організації;
- персоналу;
- витрат і фінансових результатів;
- ризиків і т. д.

Підготовка цього документа представляє собою певну сукупність послідовних кроків, представлених на рисунку 4.4.

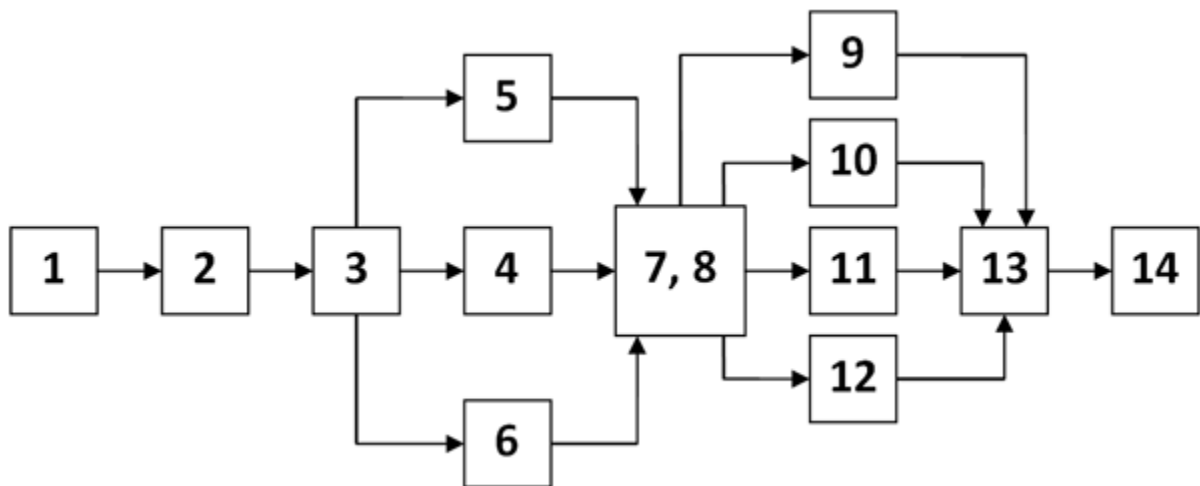


Рис. 4.4. Послідовність складання бізнес-плану

1 – прийняття рішення про створення нового підприємства або впровадження заходів з удосконалення діючого підприємства;

2 – аналіз власних можливостей;

3 – вибір продукту або послуги, виробництво якого будуть метою проекту;

4 – дослідження можливого ринку збуту;

5 – складання прогнозу обсягів збуту (для першого року – помісячно, для другого – поквартально);

- 6 – вибір місця для здійснення комерційної або виробничої діяльності;
- 7 – розробка плану виробництва;
- 8 – розробка плану маркетингу;
- 9 – розробка організаційного плану;
- 10 – розробка юридичної схеми майбутньої комерційної діяльності;
- 11 – вирішення питань організації бухгалтерського обліку;
- 12 – вирішення питань страхування;
- 13 – розробка фінансового плану;
- 14 – написання резюме до бізнес-плану.

4.4. Цілі та завдання бізнес-планування. Його основні принципи

У найпростішій інтерпретації мета і завдання бізнес-планування полягають у тому, щоб довести замовнику, зацікавленим сторонам, що ідея, яка задекларована в концепції проекту, є спроможною. Основний задум бізнесу – це теза, а набір переконливих аргументів – це бізнес-план.

Інші цілі, що досягаються за допомогою бізнес-планування:

- уточнення ідеї створення, стратегії становлення, санації та розвитку компанії та напрямків її діяльності;
- розрахунково-інформаційне обґрунтування, ранжування і відбір інвестиційних проектів компанії відповідно до стратегії розвитку бізнесу;
- середньострокове і поточне планування діяльності одиниць бізнесу і всієї компанії;
- залучення стратегічних партнерів для участі в бізнесі на правах співвласності та в формі участі в прибутках;
- залучення позикових коштів для фінансування інвестиційних проектів;
- отримання компанією цільового фінансування з коштів державного (місцевого) бюджету відповідно до чинного законодавства.

На рисунку 4.5 представлено модель складу цілей бізнес-планування, які

поділено на зовнішні і внутрішні.

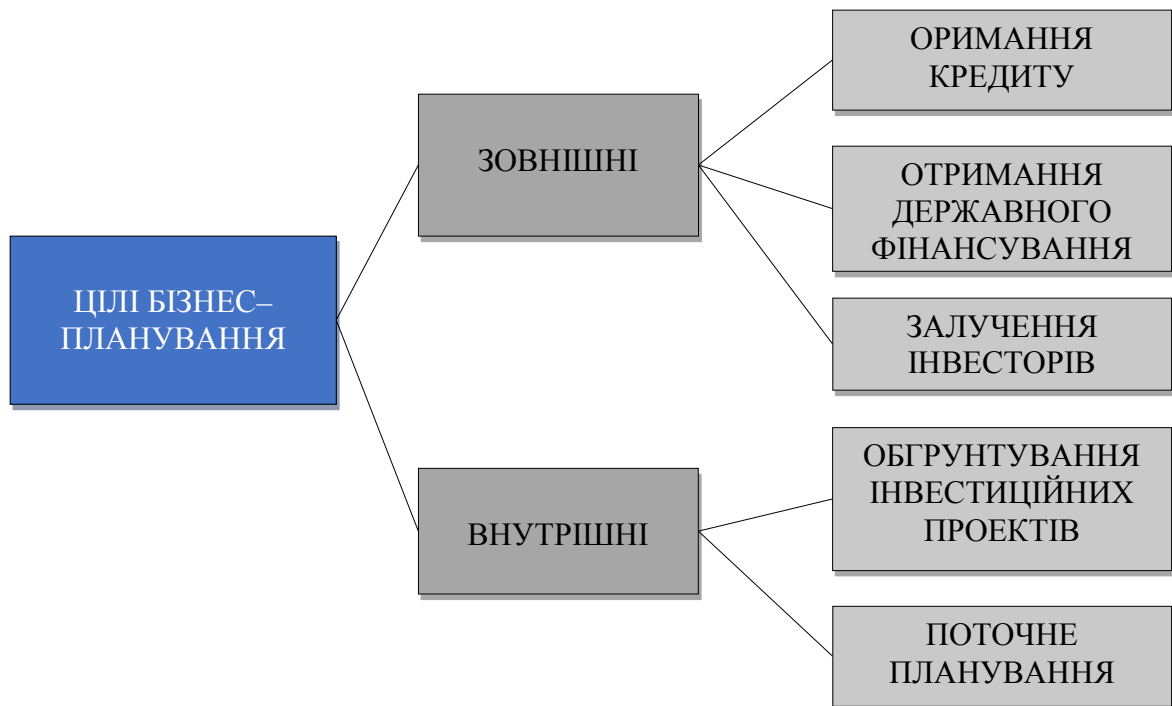


Рис. 4.5. Основні зовнішні та внутрішні цілі бізнес-планування

Залежно від об'єктів планування бізнес-планування можна поділити на такі основні напрямки (рисунок 4.6).

Задум замовника бізнес-плану практично завжди представляє собою гіпотезу про те, як найкращим чином використати наявні і залучені підприємством інвестиційні ресурси для максимізації прибутку. При цьому для деяких зацікавлених осіб (власників, акціонерів) крім прибутку важливе значення має також ринкова вартість підприємства. У процесі планування задум замовника піддається ретельній перевірці з уточненням основних умов його втілення:

- забезпечена ясності: коли, що і як має відбуватися за планом;
- безперервності процесу ухвалення рішень, коли цілі і завдання розвитку компанії постійно уточнюються у зв'язку зі зміною поточної ситуації;
- відповідності планування ресурсів компанії короткостроковій або довгостроковій перспективі.

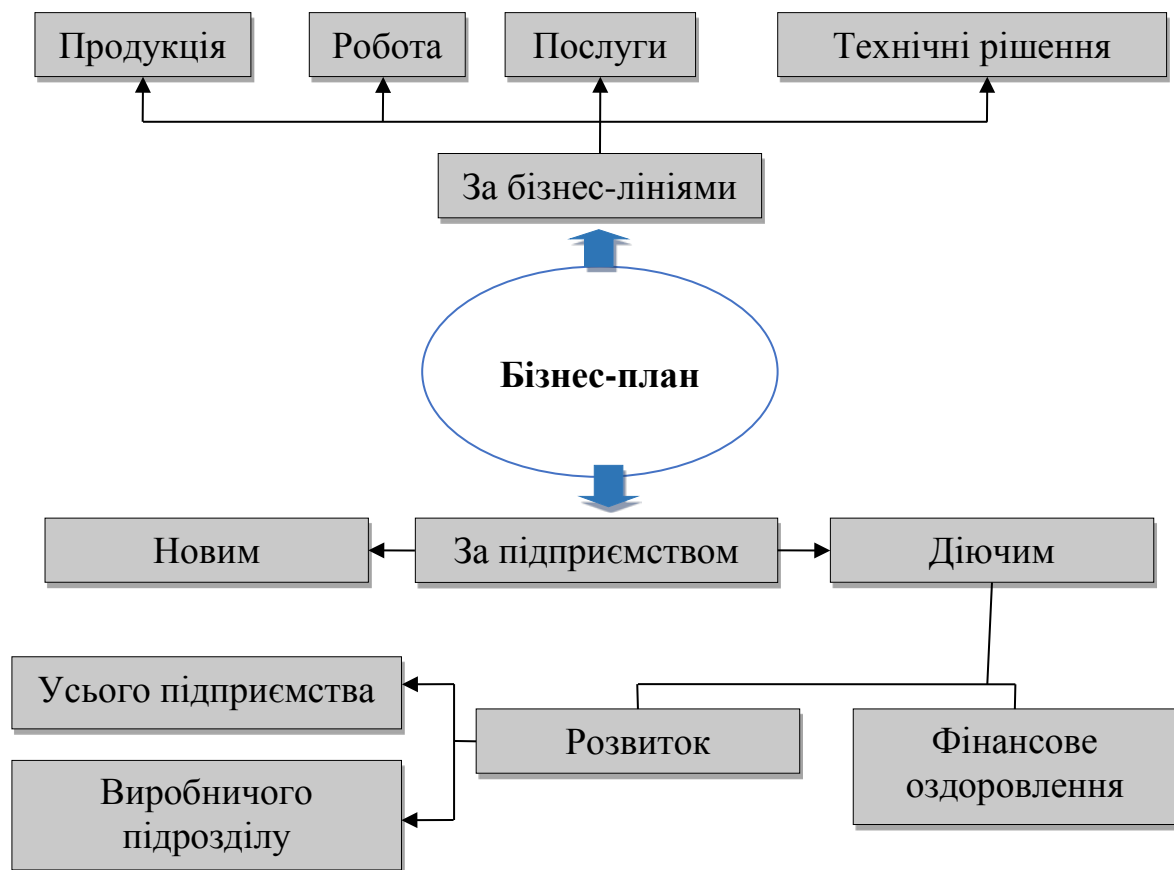


Рис. 4.6. Модель розбиття бізнес-планів за видами основних об'єктів планування

Найбільш точно названі умови забезпечуються при дотриманні наступних принципів бізнес-планування:

1. Принцип безперервності. Захід планування не є одноактним, це ітеративна дія ковзного характеру.
2. Принцип гнучкості. Внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності компанії є динамічними. Планування обов'язково повинно бути адаптивним і підлаштовуватися під зміни, що відбуваються.
3. Принцип комунікативності. Даний принцип передбачає побудову узгоджуваних, взаємозалежних зв'язків між розділами плану і елементами усередині кожного його розділу.
4. Принцип творчого начала. Вишукування, аналіз і узагальнення інформації вимагає не тільки пошуку надійних джерел, а й застосування

творчого підходу до синтезування часто розрізненої, але спорідненої інформації.

5. Принцип поліваріантності. Динамічне моделювання дозволяє створювати безліч варіантів подій і умов реалізації бізнес-плану. Даний принцип дозволяє зробити кращий вибір з отриманих під час моделювання альтернатив.

6. Принцип залучення до бізнес-планування потенційних учасників майбутнього проекту.

7. Принцип адекватності: вимагає зваженого відображення реально існуючих проблем, рефлексії і самоспостереження в ході процедур планування на предмет виявлення суб'єктивних спотворень.

8. Принцип комплексності планування. Цей принцип вимагає цілісного і повноцінного відображення всіх аспектів діяльності підприємства відносно предмета плану.

Англійські відповідники термінів

Планування –planning

Прогнозування – forecasting

Довгострокове планування – long-term planning

Короткострокове планування – short-term planning

Бізнес-план Business Plan

Планування інвестиційного бюджету – Capital Budgeting

Зовнішні цілі –external aims

Внутрішні цілі –internal aims

Техніко-економічне планування(ТЕП) – Technical and Economic planning

Оперативно-виробниче планування (ОВП) – Operational Production Planning

РОЗДІЛ 5. ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Зміст і порядок розробки виробничої програми

План виробництва і реалізації продукції визначає її склад, якість і обсяг, який має бути виготовлений і поставлений на ринок в плановому періоді.

Розробка плану виробництва і реалізації продукції відбувається в такій *послідовності*:

- визначення місткості ринку по номенклатурі продукції, що випускається;
- визначення обсягу виробництва кожного виробу в натуральному виразі;
- обґрунтування обсягів випуску виробничою потужністю;
- розрахунок загального обсягу випуску продукції у вартісному виразі: у складі реалізованої, товарної (валової), чистої продукції на підставі визначених натуральних обсягів виробництва.

Процес підготовки до виконання річної виробничої програми починається з її розподілу по кварталах і місяцях.

Розподіл річних завдань по кварталах (місяцях) необхідно здійснювати з врахуванням наступних факторів:

- встановлених договорами строків поставки продукції споживачам;
- терміну введення в дію нових потужностей та обладнання;
- забезпечення рівномірного завантаження всіх виробничих підрозділів;
- кількості робочих днів у кожному кварталі;
- можливого вибуття основних виробничих засобів, а також зупинення окремих агрегатів, ділянок та цехів для ремонту обладнання;
- сезонності роботи (надходження сировини);
- сезонності збуту продукції.

Виробнича програма повинна формуватися з урахуванням ресурсів підприємства і одержання найкращих результатів, тобто бути оптимальною.

Оптимальна виробнича програма – це програма, яка відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за прийнятим критерієм.

Оптимізація виробничої програми проводиться з метою:

- планування оптимальної структури номенклатури продукції;
- визначення максимально можливого обсягу виробництва продукції та економічної межі нарощування виробництва.

5.2. Планування виробничої програми в натуральному виразі

Розробка виробничої програми в натуральному виразі передбачає:

- визначення номенклатури і асортименту продукції, що випускається;
- розрахунок обсягу поставок і виробництва окремих видів продукції у відповідних натуральних вимірниках;
- розподіл обсягу виробництва по календарних періодах року (в річному плані);
- обґрунтовування планових обсягів виготовлення продукції виробничою потужністю, матеріальними і людськими ресурсами.

Обсяг виробництва продукції у натуральних вимірниках встановлюється на основі обсягу поставок і визначається за формулою (5.1):

$$OB_i = OP_i - \Gamma_{зп} + \Gamma_{зк}, \text{ од.} \quad (5.1)$$

де OB_i – обсяг виробництва i -го виду продукції в натуральних одиницях;
 OP_i – обсяг поставок (обсяг продажів) i -го виду в натуральних одиницях;
 $\Gamma_{зп}$, $\Gamma_{зк}$ – запаси готової продукції на складі відповідно на початок і кінець планового періоду в натуральних одиницях.

Запаси готової продукції на початок планового періоду визначаються за їх фактичної величиною на кінець звітного періоду.

Величина запасу готової продукції на кінець планового періоду

визначається виходячи із терміну зберігання продукції на складі і тривалості планового періоду, і обраховується за формулою (5.2):

$$\Gamma_{зк} = \frac{ОП_i \times T_{збер_i}}{Д}, \text{ од.} \quad (5.2)$$

де $T_{збер_i}$ – середній термін зберігання і-го виду продукції на складі, днів;
 $Д$ – тривалість планового періоду, днів.

Припустімо, обсяг поставок в натуральному виразі та запаси готової продукції на початок періоду представлені в табл. 4.1. Тривалість планового періоду 360 днів, термін зберігання запасів для виробу А – 10 днів, для виробу Б – 15 днів. Необхідно сформувати виробничу програму у натуральних показниках. В таблиці 5.1. наведено обрахунки.

Таблиця 5.1 Виробнича програма підприємства

Найменування продукції	План продажу (реалізації продукції), од.	Запаси готової продукції		Виробнича програма, од.
		на початок періоду	на кінець періоду	
Виріб А	2000	20	56	2036
Виріб Б	1500	60	62	1502
$\Gamma_{зкА} = \frac{2000 \times 10}{360} = 56 \text{ од.}$ $\Gamma_{зкБ} = \frac{1500 \times 15}{360} = 62 \text{ од.}$				

Запроектовану й відображену в плані підприємства виробничу програму треба економічно обґрунтувати, тобто узгодити з необхідними виробничими потужностями цього підприємства, людськими, матеріальними та інвестиційними ресурсами.

Виявлення реальної можливості виконання плану виробництва продукції полягає, передусім, у визначенні максимального обсягу випуску виробів, що може забезпечити наявна виробнича потужність підприємства, та в обчисленні необхідного її нарощування протягом періоду, на який

складалася виробнича програма. За вихідні дані для цього беруть середньорічну виробничу потужність підприємства та коефіцієнт її використання. В таблиці 5.2 наведено узагальнений підхід до обґрунтування виробничої програми виробничими потужностями підприємства.

Таблиця 5.2 Розрахунок можливого обсягу виробництва продукції з наявної потужності підприємства (умовний приклад)

1. Потужність на початок року, одиниць продукції	45000
2. Приріст потужності за рахунок організаційно-технічних заходів, одиниць продукції	3600
3. Вибуття потужності, одиниць продукції	1200
4. Середньорічна потужність $[п.1 + (п.2 - п.3) * 0,45]$, одиниць продукції	46080
5. Коефіцієнт використання потужності	0,94
6. Обсяг виробництва продукції $(п.4 * п.5)$, од.	43315

Економічне обґрунтування виробничої програми підприємства з огляду на її забезпечення необхідними трудовими, матеріальними та інвестиційними ресурсами в цілому зводиться до визначення загальної потреби в них та ефективного їхнього використання

5.3. Вартісні показники виробничої програми

Натуральні вимірники не дозволяють визначити загальний обсяг та структуру виробництва на багатoproфільних диверсифікованих підприємствах, розрахувати витрати та прибуток підприємства від реалізації продукції. Вартісними показниками виробничої програми є обсяги товарної, валової, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції, нормативної вартості обробки, валового і внутрішньозаводського обороту, обсяг незавершеного виробництва.

Товарна продукція – це загальна вартість усіх видів готової продукції, робіт та послуг виробничого характеру, що буде підготовлена до реалізації. До

складу товарної продукції включаються такі елементи: готова продукція, послуги, капітальний ремонт свого підприємства, ремонтні роботи, напівфабрикати та запчастини на сторону, капітальне будівництво для непромислових господарств власного підприємства, роботи, пов'язані з освоєнням нової техніки, тара, що не входять до гуртової ціни виробу. Обсяг товарної продукції (ТП) визначають за формулою (5.3):

$$ТП = \sum_{i=1}^n N_i \times C_i + P, \text{ грн} \quad (5.3)$$

де N_i – випуск продукції i -го виду в натуральних одиницях;

C_i – оптова ціна виробу i -го виду, грн;

n – кількість видів продукції, що виготовляється на підприємстві;

P – вартість робіт та послуг на сторону, грн.

Товарна продукція планується у діючих і порівняльних цінах. Розрахунок товарної продукції в діючих цінах необхідний для визначення обсягу продажу, у порівняльних цінах товарна продукція визначається для розрахунків динаміки та обсягу виробництва.

До валової продукції (ВП) належить уся продукція у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності. Цю величину визначають за формулою (5.4):

$$ВП = ТП - (НЗВ_{\pi} - НЗВ_{\kappa}), \quad (5.4)$$

де $НЗВ_{\pi}$, $НЗВ_{\kappa}$ – вартість залишків незавершеного виробництва відповідно на початок і кінець планового періоду, грн.

Реалізована продукція (РП) – це продукція, яка відвантажена споживачеві і за яку надійшли кошти на розрахунковий рахунок підприємства–постачальника або мають надійти у зазначений термін. Продукція визнається реалізованою після оформлення платіжних документів незалежно від надходження платежів за неї Обсяг реалізованої продукції

обчислюється за формулою (5.5):

$$РП = ТП + (Г_n - Г_k), \text{ грн.} \quad (5.5)$$

де $Г_n, Г_k$ – залишки готової нереалізованої продукції відповідно на початок і кінець планового року, грн.

Інші вартісні показники виробничої програми, які підприємство може використати в процесі планування і аналізу своєї господарської діяльності, наведені в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 Вартісні показники виробничої програми

Валовий оборот підприємства (ВО)	Обсяг валової продукції незалежно від того, де вона буде використана: в межах підприємства чи поза ним
Внутрішньозаводський оборот (ВЗО)	<p>Та кількість продукції підприємства, яка використовується всередині нього для подальшої переробки. Знаючи величину ВЗО, можна обчислити валову продукцію підприємства за формулою (5.6):</p> $ВП = ВО - ВЗО, \text{ грн} \quad (5.6)$
Обсяг чистої продукції підприємства (ЧП)	<p>Представляє собою величину доданої вартості (сума прибутку підприємства та основної і додаткової заробітної плати його працівників); обчислюється за формулою (5.7):</p> $ЧП = ТП - (М + А), \text{ грн.} \quad (5.7)$ <p>де $М$ – матеріальні витрати на виробництво продукції, грн; $А$ – сума амортизаційних відрахувань за відповідний період, грн.</p>
Умовно-чиста продукція (УЧП)	<p>Обчислюється за формулою (5.8):</p> $УЧП = ЧП + А, \text{ грн.} \quad (5.8)$

5.4. Сутність і призначення показника незавершеного виробництва

Забезпечення безперебійної та ритмічної роботи підприємства вимагає створення нормативної величини незавершеного виробництва, що обумовлено необхідністю наявності визначеної кількості напівфабрикатів на кожному робочому місці, в процесі їх переміщення, в заділах. До складу незавершеного виробництва входять заготовки, деталі, комплекти, які знаходяться на різних стадіях виробничого процесу та підлягають наступній обробці або складанню, а також вироби у складанні та на випробуваннях.

Обсяг незавершеного виробництва впливає на результати роботи підприємства, оскільки він потребує оборотних коштів, а це негативно позначається на економічному стані підприємства. В той же час, незавершене виробництво забезпечує нормальний хід виробничого процесу, його безперервність і ритмічність. Тому його величина має підтримуватись на оптимальному рівні.

Величина незавершеного виробництва на початок планового періоду визначається на основі даних про його наявність на кінець звітного періоду.

Зміна залишків незавершеного виробництва в складі валової продукції планується:

- при значному збільшенні обсягу виробництва в плановому періоді порівняно зі звітним;
- в разі зняття з виробництва окремих видів продукції;
- для створенні запасу при переході на випуск нових виробів зі значною тривалістю виробничого циклу.

У серійному виробництві нормативна величина незавершеного виробництва залежить від:

- середньодобового випуску певного виду продукції,
- тривалості виробничого циклу,
- коефіцієнта готовності виробу
- собівартості виробу.

Величина незавершеного виробництва (НЗВ) в серійному виробництві

визначається за формулою (5.9):

$$H3B = \frac{N \times C \times T_{\text{ц}} \times K_{\text{HB}}}{D}, \text{ грн.} \quad (5.9)$$

де N – кількість виробів в натуральних одиницях;

C – собівартість одного виробу, грн;

$T_{\text{ц}}$ – тривалість циклу виготовлення виробу, робочих днів;

K_{HB} – коефіцієнт наростання витрат при виготовленні виробу.

Визначається за формулою (5.10):

$$K_{\text{HB}} = \frac{C_0 + 0,5(C - C_0)}{C}, \quad (5.10)$$

де C_0 – одноразові витрати на початку циклу виготовлення продукції,;

C – виробнича собівартість одного виробу, грн.

В масовому виробництві на величину незавершеного виробництва впливають наступні фактори:

- число робочих місць;
- кількість виробів, що одночасно знаходяться на одному робочому місці;
- план виробництва;
- собівартість одиниці продукції.

Нормативна величина незавершеного виробництва на кінець планового періоду в масовому виробництві ($H3B_K^M$) визначається за формулою (5.11):

$$H3B_K^M = \sum_{i=1} (PM_i \times DO_i + DM_i + TP_{ni}) \times C_i, \text{ грн.} \quad (5.11)$$

де PM_i – кількість робочих місць;

$ДО_i$ – кількість одночасно оброблюваних деталей (напівфабрикатів), шт.;
 $ДМ_i$ – кількість деталей (напівфабрикатів), що знаходяться між операціями, шт.;

$ТР_{ni}$ – величина транспортної партії, шт.;

C_i – собівартість виробів (напівфабрикатів), грн;

$i = 1, 2, 3 \dots m$ – кількість виробів (напівфабрикатів).

В *одиничному виробництві* величина незавершеного виробництва залежить від коефіцієнта готовності виробу і його собівартості. Нормативна величина незавершеного виробництва на кінець планового періоду в одиничному виробництві ($НЗВ_K^O$) визначається за формулою (5.12):

$$НЗВ_K^O = \frac{Д_i}{T_{ци}} \times C_i, \quad (5.12)$$

$Д_i$ – кількість днів з моменту запуску виробів у виробництво на початок планового періоду.

Для оцінки залишків незавершеного виробництва в оптових цінах їх собівартість множиться на коефіцієнт перерахунку собівартості продукції у товарну продукцію, який визначається як відношення товарної продукції у незмінних цінах до її собівартості.

Англійські відповідники термінів

Асортимент – Product Line

Валова продукція – Gross output

Валовий оборот підприємства – Gross Turnover

Внутрішньозаводський оборот – Intrafactory Turnover

Виробнича програма підприємства - Production Program

Виробнича партія – Production Lots

Замовлення на поставку – Purchase Order

Контрактний виробник – Contract Manufacturer

Масове виробництво – Mass Production

Мінімальний обсяг замовлення – Minimum Order Quantity

Незавершено виробництво – Unfinished production

Номенклатура продукції – Product Range

Оригінальний виробник обладнання – Original Equipment Manufacturer

Партія – Batch

Планування ресурсів підприємства – Enterprise Resource Planning, ERP

Товарна продукція – Commercial Output

РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ ТА ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Призначення процесу планування обсягів продажу та операцій підприємства

Планування продажів та операцій (*sales and operations planning, SOP*) – інструмент управління ресурсами підприємства, який має на меті підвищення ефективності його роботи шляхом покращення якості середньострокового планування. В цьому розділі використано практичні рекомендації щодо планування Т. Уоласа и Р. Сталя.

Планування обсягів продажів та операцій (*SOP*) – частина планування продажів та операцій, яка забезпечує баланс попиту та поставок на рівні обсягу.

Чотири фундаментальних поняття процесу планування:

«попит» – визначається як продукція, яку прагнуть та можуть придбати покупці підприємства, внутрішні та зовнішні;

«пропозиція» – ототожнює собою ті ресурси, які підприємство може використати для задоволення попиту;

«обсяг» – натуральне вираження обсягів продажів і обсягів виробництва підприємства;

«номенклатура» – види продукції, які підприємство планує до виробництва і реалізації в межах попередньо визначених натуральних обсягів виробництва та продажу

Одна з цілей *SOP* полягає в підтримці балансу попиту і поставок на рівні обсягів продукції. Наслідки незбалансованості попиту і поставок відображено в таблиці 6.1.

SOP здійснюється в формі щомісячного циклу та презентує дані в натуральному та вартісному вираженні для планування прибутку та управління ресурсами. Воно об'єднує такі функції бізнесу як: менеджмент, маркетинг,

продажі, виробництво, фінанси та розвиток нової продукції.

Таблиця 6.1. Наслідки незбалансованості попиту і поставок для підприємства

Попит перевищує поставки (на незначний обсяг і нетривалий період)	Поставки значно перевищують попит
<p>Клієнт не отримує якісного сервісу.</p> <p>Компанія не має запасів продукції, щоб відвантажити клієнту, коли він робить замовлення.</p> <p>Час виконання замовлень збільшується із зростанням обсягів зобов'язань по поставкам продукції клієнтам.</p> <p>Можуть зростати матеріальні витрати та витрати на доставку.</p> <p>Технічні умови не виконуються належним чином чи взагалі не виконуються.</p>	<p>Запаси зростають. Внаслідок цього зростають витрати, пов'язані із зберіганням запасів, а також може виникнути проблема із оборотними коштами.</p> <p>Зменшується обсяг виробництва. З'являється загроза масових звільнень, погіршується моральний клімат. Люди працюють повільно, ефективність падає.</p> <p>Ціни падають, знижки зростають. Частіше проводяться акції та висуваються спеціальні пропозиції.</p>
<p>Підсумок: якість знижується, вартість поставки зростає, поставки затримуються. Клієнти «йдуть», видатки зростають.</p>	<p>Підсумок: знижується граничний прибуток, зростають витрати.</p>

На підприємствах, де впроваджено планування обсягів продажів та операцій, стратегічний та бізнес-план пов'язані з детальними процесами (облік замовлень, календарне планування, управління закупками), що забезпечуються для ведення бізнесу на щотижневій, щоденній та погодинній основі (рисунок 6.1).

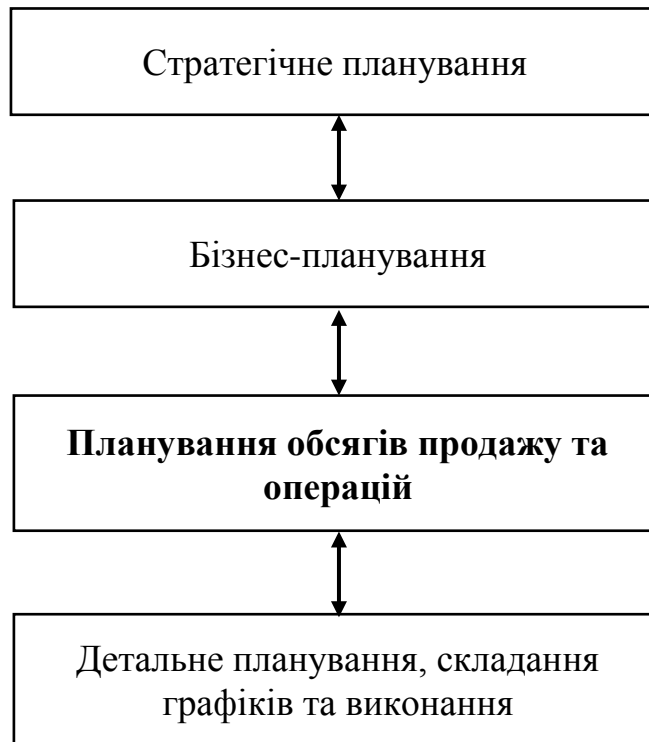


Рис. 6.1. Планування обсягів продажу та операцій як інструмент зв'язку стратегічного та бізнес-планування з оперативно-календарним плануванням

Процес *SOP* реалізується не на детальному рівні планування видів продукції, а на укрупненому (для груп продуктів та товарних категорій; зазвичай їх налічується на підприємстві від шести до дванадцяти). Зосередження уваги відбувається на наступному:

1. Оцінка та аналіз результатів господарської діяльності за останній період. Порівнюються фактичні та заплановані показники продажів, виробництва, рівня обслуговування клієнтів (своєчасність поставок) та запасів готової продукції (або ж зобов'язань перед клієнтами по поставках) та аналізуються відхилення.
2. Уточнення і затвердження прогнозів продажів та складання на їх підставі планів операцій.

6.2. Планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво-на-склад»

Розглянемо основні підходи до планування продажів і операцій (рисунок 6.2).



Рис. 6.2. Основні підходи до планування продажів і операцій

Важливі цільові показники при плануванні за підходом «виробництво-на-склад» – рівень обслуговування клієнтів та рівень запасів готової продукції на складі для його забезпечення. Спрощений приклад плану продажів і операцій представлений у табл. 6.2.

Таблиця містить фактичну інформацію за три попередніх місяці:

- рівень продажів,
- виконання виробничого плану,
- запаси готової продукції,
- рівень обслуговування клієнтів.

Фактичний рівень продажів за 3 місяці перевищує плановий на 44 тис. од. продукції. Внаслідок цього запаси готової продукції зменшуються нижче потрібного рівня та рівень обслуговування клієнтів не досягає цільового показника, встановленого на рівні 99 %. В даній ситуації мають бути розглянуті наступні можливі рішення:

- можливість перегляду прогнозу продажів у бік його підвищення;

Таблиця 6.2. План продажів и операцій за підходом «виробництво-на-склад»

[illegible]

- можливість швидко наростити запаси готової продукції до потрібного рівня шляхом збільшення обсягу виробництва;
- заходи, які можна буде забезпечити в короткостроковій перспективі для нейтралізації негативного ефекту від зниження цільового рівня обслуговування клієнтів.

Інформація про продажі, виробництво, запаси і рівень обслуговування представлена компактно на одній сторінці. План охоплює *18-місячний горизонт планування*, що сприяє ефективному бюджетному плануванню і плануванню ресурсів.

6.3. Планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво-на-замовлення»

Принцип «виробництво-на-замовлення» застосовується компаніями, що не виконують жодних операцій над продуктом до того часу, поки не отримають замовлення від клієнта. Головна відмінність плану, представленого в табл. 6.3, від попередньо наведеного полягає у тому, що елемент планування «готова продукція» замінюється на елемент «невиконані замовлення».

Планування обсягів продажів і операцій допомагає тим підприємствам, що виробляють продукцію на замовлення, управляти розміром зобов'язань по поставкам, підтримуючи їх на заданому рівні. *Величина зобов'язань по поставках клієнтам може бути важливим фактором конкуренції.* Цей показник прямо пов'язаний з часом від отримання замовлення до його виконання. Чим більше зобов'язання, тим більше тривалість циклу поставки. Якщо зобов'язання і, відповідно, тривалість циклу поставки стають занадто великими, покупець звертається до виробника, у якого він отримає продукт швидше. Якщо зобов'язання будуть дуже малі, то через недозавантаження потужностей можуть виникнути проблеми з ефективністю виробництва.

Різновидом «виробництво-на-замовлення» є «проектування-на-замовлення» (Design-to-Order или Engineer-to-Order), яке використовується для продуктів, в яких детальна конструкція невідома до отримання замовлення клієнта. Зазвичай це пов'язано з виробництвом великого, спеціалізованого, складного обладнання.

6.4. Планування продажів і операцій підприємств за підходом «завершення-на-замовлення»

Підхід «завершення-на-замовлення» (відтермінування) може бути продемонстрований на прикладі стратегії «завершення-на-замовлення» (Build-to-Order) компанії *Dell Computer* (так званої стратегії «масової кастомізації»). Сутність підходу полягає у тому, щоб завершувати виробництво продукту відповідно до специфікації клієнта тільки після отримання його замовлення. Крім того, продукт повинен бути закінчений і поставлений швидко, так щоб покупець не очікував довго своє замовлення. Підприємства, що працюють за таким підходом, не тримають готової продукції на складі. Проте, на складі є необхідні компоненти для швидкого збирання продукту.

Інші терміни для опису подібного підходу – «збирання-на-замовлення», «упаковка-на-замовлення», «змішування-на-замовлення» (для хімікатів), відтермінування (Postponement).

Спроможність підприємства швидко виробляти продукт з доступних компонентів залежить від наявності цих компонентів. Таким чином, в якості цільового показника тут виступає обсяг компонентів, що використовуються для виробництва продукту, а точніше – кількість днів їх запасу на складі. Як правило мова йде про один основний компонент – «складовий сурогатний компонент». Він представляє запаси усіх інших компонентів, необхідних для виробництва кінцевого продукту

Наприклад, виробник електроніки використовує в якості «складового сурогатного компонента» модуль; підприємство, що виробляє стрічку,

зосереджує свій план навколо кількості катушок зі стрічкою. В наявності є десять типів катушок, що відрізняються кольором стрічки. При отриманні замовлення компанія нарізає стрічку по довжині та ширині так, як вимагає клієнт, а потім намотує, пакує та відвантажує.

Табл. 6.4 представляє собою версію плану продажів і операцій для групи продуктів «завершення-на-замовлення». Цільовий плановий показник – п'ятиденний запас модулів на складі. Показник «запас модулів» в табл. 6.4 вказує на те, що у вересні запас модулів знизився до триденного запасу на складі, й, відповідно, знизився рівень обслуговування. Отже, план виробництва для наступних кількох місяців був встановлений вище прогнозованого, з тим щоб наростити запас модулів до цільового п'ятиденного запасу. Всі дані (продажі, виробництво і запаси модулів) повинні бути відображені в одних одиницях виміру. Іноді сурогат (через свою специфіку) має бути виражений в іншій одиниці вимірювання, ніж прогноз продажів. У цих випадках прогноз продажів перескладається в ті одиниці виміру, в яких виражений сурогат.

6.5. Планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво сезонних продуктів»

Нехай підприємство випускає групу продуктів «Різдвяні вироби» з яскраво вираженим сезонним піком продажів. Більше половини річного обсягу продажів цих виробів відвантажується в період з вересня по листопад. Прогноз продажів різдвяних виробів відображений в табл. 6.5.

Таблиця 6.5. Прогноз річних продажів різдвяних виробів, тис. шт.

Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом
0	0	0	0	0	0	0	100	300	400	300	100	1200

Таблиця 6.4. План продажів и операцій за підходом «завершення-на-замовлення»

Цільовий рівень обслуговування: 99,9 %; цільові запаси по поставках клієнтам: 5 днів на складі							Одиниця вимірювання: штук								
Періоди	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	III квартал	IV квартал	Всього за 12 місяців	Місяці з 13-го по 18-й	На кінець фінансового року	Бізнес-план
Продажі															
Прогноз продажів	2000	2000	2000	2100	2200	2200	2200	2200	2200	6900	6900	26 900	15 000	\$51 080	\$50 800
Фактичні продажі	2220	1950	2270												
Відхилення за місяць	220	-50	270										Маржа	33,0%	32,5%
Відхилення накопичувальним результатом		170	440												
Виробництво															
План	2000	2000	2000	2200	2300	2200	2200	2200	2300	6900	6900	27 350		\$34 250	\$34 390
Факт	2000	2060	1990												
Відхилення за місяць	0	60	-10												
Відхилення накопичувальним результатом		60	50												
Запас модулів															
План	500	500	500	410	510	510	510	510	510	610	610			\$1958	\$2000
Факт	480	590	310												
Днів запасу	5	6	3	4	5	5	5	5	6	6	6				
Рівень обслуговування, %	99.5	100	96.7												
Проблеми і припущення прогнозу попиту: 1. Поставки в «БігМарт» почнуться з 20 жовтня 2. Передбачувана частка ринку до літа зросте на 5%											Проблеми поставок				
											1. Поставки модулів 3А, 4А та 4В з Азії почнуться з 1 грудня				

Підприємство не має виробничих потужностей для випуску такої кількості виробів протягом 3 місяців. Створювати такі потужності – неефективно з точки зору окупності інвестиційних витрат. Тому підприємство має попередньо виробити певну їх частину, яка називається операційним заділом, починаючи з квітня планового періоду (див. табл. 6.6). Це призведе до підвищення запасу готової продукції в період з квітня по серпень. Концепція постійної величини цільового запасу готової продукції тут не спрацьовує.

Отже, планування обсягів продажів и операцій дозволяє досягнути:

- одночасно більш високого рівня обслуговування клієнтів і меншого запасу готової продукції для компаній, що працюють за принципом «виробництво-на-склад» (Make-to-Stock);
- одночасно більш високого рівня обслуговування і меншого рівня зобов'язань щодо постачання покупцям, а, отже, більш коротких термінів поставки для компаній, що працюють за принципом «виробництво-на-замовлення» (Make-to-Order);
- одночасно більш високого рівня обслуговування, меншого часу на виконання замовлення і меншого запасу комплектуючих для компаній, що працюють за принципом «завершення-на-замовлення / вітермінування» (Finish-to-Order / Postponement);
- більш стабільного ритму виробництва і меншого обсягу понаднормових робіт, що призводить до зростання продуктивності;
- узгодженості всіх функцій: продажів, виробництва, фінансів, маркетингу та розробки нової продукції.
- SOP радикально зменшує або усуває потребу в детальних номенклатурних планах, що тягнуться на далекий горизонт планування, і тим самим розширює можливості проактивного прийняття рішень.

Таблиця 6.6. План продажів и операцій для групи сезонних продуктів станом на жовтень поточного року

Товарна група: різдвяні вироби («виробництво-на-склад») Цільовий рівень обслуговування: 97%; Цільовий запас готової продукції (тижнів): макс – 20, на вінець сезону – 0								Одиниця вимірювання: тисячі штук								
Періоди	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	III квартал	IV квартал	Всього за 12 місяців	Місяці з 13-го по 18-й	На кінець фінансового року	Бізнес-план
Продажі																
Прогноз продажів	0	0	0	0	0	100	300	400	300	100	0	0	1200	700	\$10,8 млн	\$10,8 млн
Фактичні продажі	0	0	0													
Відхилення за місяць																
Відхилення накопичувальним результатом																
Виробництво																
План	0	80	100	120	140	160	200	200	200	0	0	300	1200	800		
Факт	0	73	104	123												
Відхилення за місяць	0	-7	4	3												
Відхилення накопичувальним результатом			-3	0												
Запаси готової продукції	0	80	160	300	440	500	400	200	100	0	0	300				
План	0	73	177	300												
Факт																
Рівень обслуговування, %	-	-	-													
Проблеми і припущення прогнозу попиту												Проблеми поставок				
1. Передбачаються пізніші замовлення, ніж минулого року, та більше додаткових замовлень в грудні																

6.6. Вихідні дані для планування обсягів продажів і операцій

Два основних масиви вихідних даних для SOP – це попит і поставки. Для визначення обсягів продажів необхідно спрогнозувати попит на продукцію підприємства. У зв'язку з цим постають п'ять питань.

Питання перше: чи потрібно прогнозувати?

Проблема багатьох компаній в тому, що працівники операційних підрозділів «прогнозують» за замовчуванням, тобто вони замовляють матеріали, які неможливо швидко доставити, і випускають продукцію, яку неможливо швидко виготовити. Ці працівники можуть не володіти детальною інформацією про клієнтів і ринки, вони не знають про плани просування товарів, зміни цін, заходи щодо стимулювання збуту. Тому вони спираються на минуле, а не на оцінку майбутнього свого ринку. Таким чином, *правило перше: прогнозування повинно здійснюватися практично в будь-якій компанії.*

Питання друге: на якому рівні необхідно прогнозувати?

Мається на увазі, на якому рівні структури продукту треба прогнозувати. Можливі варіанти представлені на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Піраміда рівнів прогнозування продукції

З іншого боку, зберігати фактичні результати краще на самому нижньому з можливих рівнів, що для деяких компаній означає зберігання даних окремо по кожному SKU по кожному клієнту і окремо по кожній адресі. У цьому випадку дані дозволяють спостерігати особливості попиту по окремих клієнтах і за необхідності вдаватися до використання такої детальної інформації.

Межа в часі при плануванні. Межа в часі при плануванні (Planning Time Fence, PTF) – це деяка точка в майбутньому, до якої деталі планування відіграють роль і є для нас важливими. Вона обчислюється як загальна тривалість циклу, тобто сума часу на поставку матеріалів і часу на виробництво готового продукту плюс час на планування та формування замовлень. Для багатьох компаній межа в часі при плануванні знаходиться на часовому відрізку між 4-м і 8-м тижнями. Для компаній з бережливим виробництвом (Lean production) PTF може становити один тиждень або навіть менше. Проте, якщо матеріали закупаються за кордоном, навіть у компаній з бережливим виробництвом PTF буде становити 8 тижнів і більше.

Отже, *правило перше:* всередині PTF прогнозувати потрібно в деталях, за номенклатурою продукції, що дозволить визначити склад необхідних матеріалів і комплектуючих для випуску конкретної продукції. *Правило друге:* за межами PTF прогнозувати потрібно в обсягах, за винятком деяких випадків. Інформація за межами PTF повинна носити спрямовуючий характер. Важливо знати, які будуть необхідні обсяги в майбутньому, через 6–12 місяців, а може, навіть і пізніше, для кожного ресурсу (для виробничої лінії, для предметно-замкнутої ділянки, для субпідрядника і т. д.). І зовсім неважливо, який SKU буде виготовлятися на 3-му тижні сьомого місяця поточного року. Навіть якщо є така інформація, користі від неї немає. Плани за 7 місяців багаторазово зміняться, оскільки зміняться прогнози, замовлення, матеріальні запаси і т. д. Сьогоднішній прогноз завтра застаріє.

Питання третє: хто забезпечує прогнозування і відповідає за прогноз?

Правило третє: керівники відділів продажу і маркетингу забезпечують та відповідають за прогноз продажів. Представники інших відділів можуть

надавати їм підтримку, наприклад, формувати необхідні дані. Але переглядати і змінювати прогноз продажів можуть тільки фахівці відділів продажів і маркетингу. У багатьох компаніях продажі і маркетинг – окремі функції. У таких компаніях фахівці відділу продажів зазвичай прогнозують найближчу перспективу, тому що вони знаходяться в контакті з клієнтами і повинні знати про їхні плани. Найчастіше ці прогнози фахівців з продажу – прогнози по номенклатурі, часто на рівні SKU.

Фахівці маркетингу концентруються на середньостроковій і довгостроковій перспективах. Вони знають майже все про плани майбутніх просувань, про ціни, нові продукти і т. д. Ці прогнози зазвичай відображають сукупні обсяги продажів: на рівні товарних груп, підгруп і т. д. Ці два типи прогнозу – прогноз обсягів і прогноз по номенклатурі повинні між собою узгоджуватися.

Питання четверте: наскільки точним має бути прогноз?

Робота прогнозистів складається з двох частин. Частина перша: вони роблять приблизно правильний прогноз, досить хороший для того, щоб фахівці на виробництві могли виконати роботу з планування закупівель і виробництва, спланувати потужності і т. д. Для цієї мети добре підходить прогнозування обсягів – для товарної групи, підгрупи або бренду. Друга основна мета прогнозистів – безперервно вдосконалюватися в зниженні помилки прогнозу. Прогнозування – це процес, який має входи і виходи (рис. 6.4).

Виходами тут є розумні, реалістичні, часто оновлювані прогнози, такі, що відображають ринковий попит. Справа – в забезпеченні якісного процесу прогнозування, а не в наданні «точних» прогнозів.

Правило четверте: прогнози мають бути якісними, тобто такими, які наближені до фактичного попиту, містять якнайменше помилок прогнозування, означають меншу величину матеріальних запасів, втілених у страховому запасі, менші витрати, пов'язані з прискоренням робіт, менше позапланових змін на заводі і т. д. Хороші прогнози означають, що прогнозисти виконують процес, застосовують свої знання про клієнтів, ринок, майбутні плани продажів і

маркетингу.

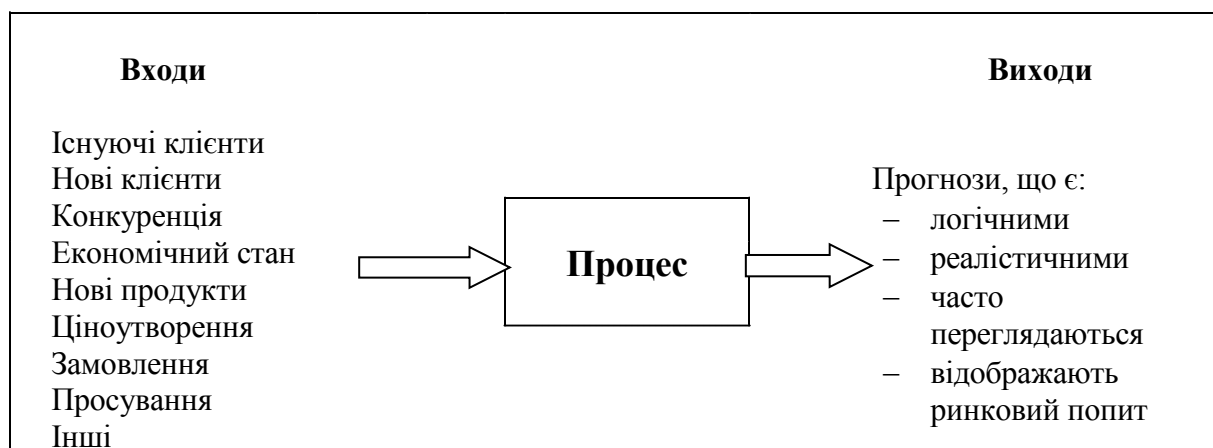


Рис 6.4. Входи та виходи процесу прогнозування

Питання п'яте: як часто потрібно прогнозувати?

Формальний період оновлення прогнозу – раз на місяць. Якщо попит значно змінюється посередині місяця, прогноз слід оновлювати одразу.

Деякі FMCG–компанії (Fast Moving Consumer Goods) змінюють свої «прогнози» кілька разів на тиждень. Зазвичай вони отримують дані з точок продажів від своїх великих клієнтів і тим самим можуть «заглядати» прямо в роздрібну мережу «крізь» систему розподілу своїх клієнтів. Для більшості компаній сьогодні – це за межами можливостей.

Англійські відповідники термінів

Планування продажів та операцій – Sales and operations planning, SOP

Планування обсягів продажів та операцій – Planning of volumes of sales and operations

«Виробництво-на- склад» – Make-to-Stock

«Виробництво-на-замовлення» – Design-to-Order

«Проектування-на-замовлення» – Engineer-to-Order

«Завершення-на-замовлення» – Finish-to-Order

Відтермінування – Postponement

Одиниця зберігання запасів – Stockkeeping Unit, SKU

Межа в часі при плануванні – Planning Time Fence, PTF

РОЗДІЛ 7. ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Категорії «товар» в маркетинговій діяльності. Класифікація товарів

У маркетинговій діяльності товар розглядається не лише як продукт діяльності виробників, призначений для ринку, а також як засіб задоволення потреб споживачів.

Товар – продукт людської діяльності, призначений для обміну у формі результатів творчої діяльності, а також різного роду послуг; сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик, які пропонуються для задоволення потреб і забезпечують очікувані вигоди як для споживачів, так і для товаровиробників.

SKU (Stock Keeping Unit) – ідентифікатор товарної позиції, одиниця обліку запасів, складський номер, що використовується для відстеження статистики по виробництву і реалізації продукції. Кожній товарній позиції, будь то товар, різновид товару, комплект товарів, послуга чи якийсь внесок, призначається свій SKU.

У маркетингу поняття товару конкретизується розглядом на трьох рівнях (див. рис. 7.1). *Узагальнений товар або товар за задумом* – уявлення про товар в термінах споживчих властивостей.

Конкретний товар або товар у реальному виконанні – це фізична сутність, що має точні характеристики й пропонується як основа для задоволення потреб. До характеристик конкретного товару відносять:

- функціональні властивості;
- якість;
- оформлення (дизайн);
- марочна назва;
- упакування.

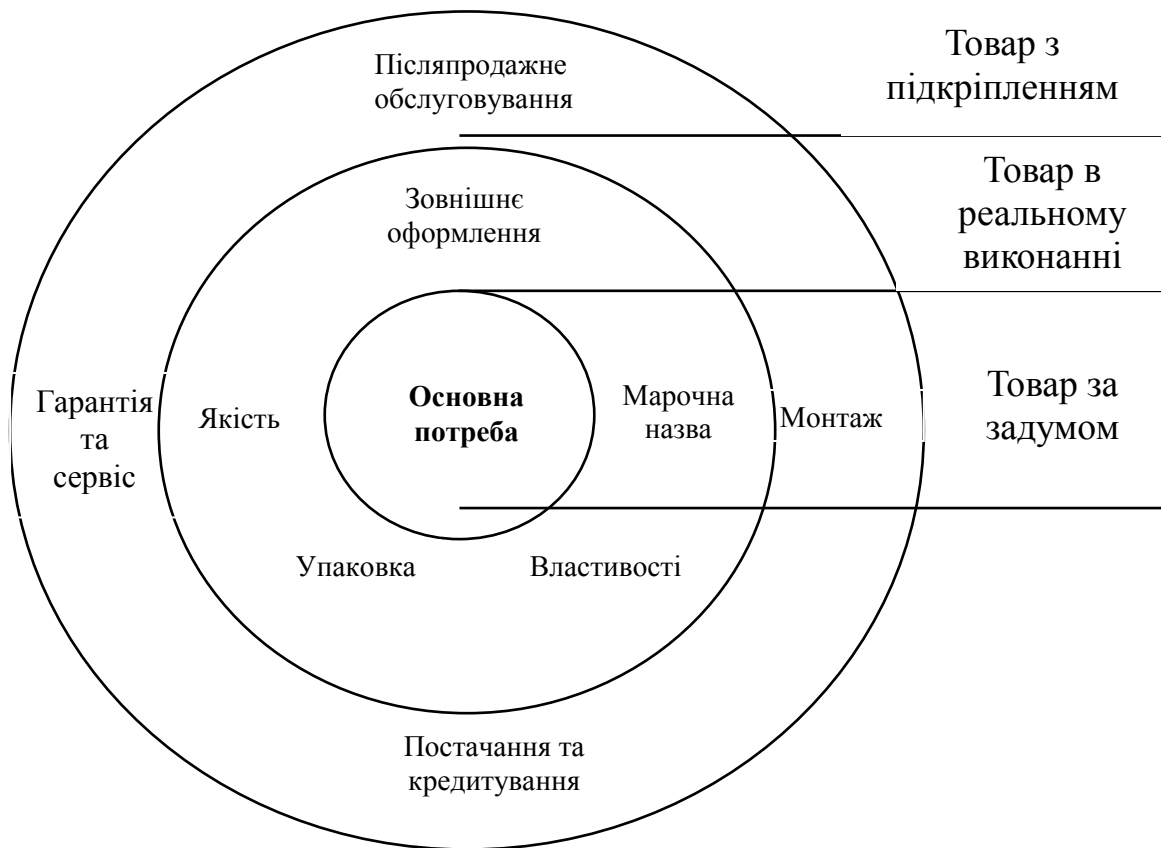


Рис. 7.1. Трирівнева схема представлення товару в маркетингу

Розширений товар або товар з підкріпленням – це конкретний товар з урахуванням послуг, що комплектують товар на етапі продажу й в післяпродажному періоді:

- поставка;
- монтаж;
- гарантії;
- кредитування;
- післяпродажне обслуговування.

Головними параметрами товарів є технічні, економічні, нормативні та патентно-правові, характеристика яких представлена в табл. 7.1.

Для класифікації товару використовують такі критерії.

Товари класифікуються за такими критеріями:

Таблиця 7.1. Головні параметри товарів

Технічні	<p><i>Класифікаційні</i> (визначають особливості продукції, її належність до конкретної групи, типу, виду);</p> <p><i>Технічної ефективності</i> (характеризують новизну технічного рівня продукції);</p> <p><i>Конструктивні</i> (характеризують основні проектно–конструкторські рішення): надійність, довговічність, технологічність, ремонтно-придатність, безвідмовність, збережувальність, безпека;</p> <p><i>Ергономічні</i> (характеризують відповідність продукції будові й особливостям організму людини): гігієнічні, антропометричні, фізіологічні і психофізіологічні;</p> <p><i>Естетичні</i> (характеризують зовнішній вигляд і форму продукції): гармонійність, виразність, відповідність стилю й інші;</p> <p><i>Екологічні</i> (характеризують відповідність вимогам захисту навколишнього середовища).</p>
Економічні	<p>Дають вартісну оцінку витрат споживача на придбання й експлуатацію продукції, так званої ціни споживання: ціна товару, витрати на транспортування, установку, наладку, купівлю технічної документації, навчання персоналу, технічне обслуговування, ремонт, паливо, енергію, сплату податків, утилізацію відходів.</p>
Нормативні	<p>Визначають відповідність продукції обов’язковим стандартам.</p>
Патентно-правові	<p>Визначають патентну чистоту продукції, тобто рівень використання у виробі оригінальних технічних рішень, що не збігаються з уже запатентованими.</p>

1. За призначенням:

- товари споживчого попиту;
- товари виробничого призначення.

2. За терміном використання:

- товари короткострокового використання;
- товари тривалого використання.

3. За характером споживання і ступенем обробки:

- сировина;
- напівфабрикати;
- готовий виріб;

- проміжна продукція.
- 4. *За призначенням товару і ціною (див. рис. 7.2):*
 - товари повсякденного попиту;
 - товари попереднього вибору;
 - особливого попиту;
 - пасивного попиту.

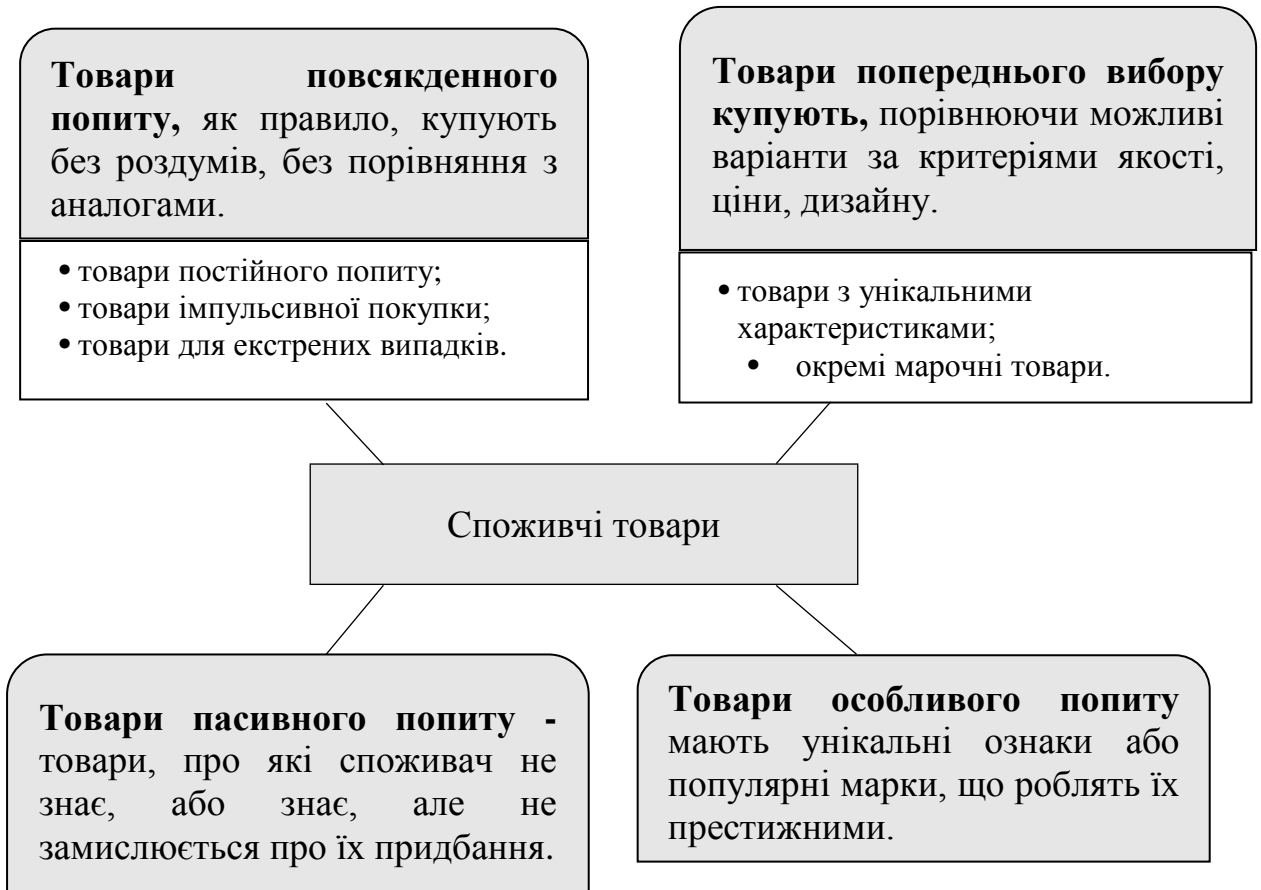


Рис. 7.2. Класифікація споживчих товарів

7.2. Формування товарного асортименту та товарної номенклатури

Асортиментна група є основним поняттям у політиці товару й у маркетинговій діяльності в цілому. Як правило, саме для асортиментної групи виробником будується маркетингова стратегія.

Асортиментна група – безліч схожих за своїми функціями видів товарів,

пропонованих виробником на тому самому сегменті ринку.

Асортиментна позиція – вид товару в асортиментній групі.

Товарна номенклатура – різні асортиментні групи, пропоновані виробником на ринку. Товарна номенклатура вимірюється наведеними нижче характеристиками.

Ширина асортименту дає кількісну оцінку різноманітності продукції фірми, характеризуючи кількість окремих (за призначенням або іншими властивостями) видів продукції, які виготовляє підприємство.

Глибина асортименту – це кількість модифікацій одного й того самого продукту (див. рис. 7.3).

	Глибина	
	Мала (невеликий асортимент)	Велика (глибокий асортимент)
Ширина	Мала (вузький асортимент)	Багато моделей для кожної з кількох аналогічних груп товарів
	Велика (широкий асортимент)	Багато моделей для кожної з кількох різних груп товарів

Рис. 7.3. Варіанти товарного асортименту

Довжина – це кількість видів продукції, що виготовляються на одній виробничій лінії.

Насиченість (повнота) – це загальна кількість складових асортименту конкретних товарів (загальна кількість назв товарів). Вона характеризує ступінь або щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії.

Раціональність. Здатність набору товарів найбільш повно задовольняти потребу покупців.

Стійкість. Здатність набору товарів постійно задовольняти попит. Особливість таких товарів – наявність стійкого попиту на них.

Новизна. Здатність асортименту задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нових товарів.

Вказані вище характеристики товарного асортименту часто використовуються для аналізу й оцінки діяльності виробника в цілому й для розробки товарної політики. Виробник може варіювати числом асортиментних груп, може варіювати глибиною кожної з асортиментних груп, а також може вживати цілеспрямовані зусилля в напрямку досягнення більшої гармонійності товарної номенклатури.

Прагнення збільшити число охоплюваних сегментів з метою збільшення прибутку часто призводить до виробництва цілої групи однотипних мало відмінних між собою продуктів. Розширення асортименту завжди сприяє збільшенню величини оборотних коштів, кількості переналадок обладнання, складських запасів, а також висуває вищі вимоги до персоналу.

Система формування асортименту включає такі основні моменти:

1. Визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельної поведінки на відповідних ринках.
2. Оцінка існуючих аналогів конкурентів по тих же напрямках.
3. Критична оцінка виробів, що випускаються підприємством, але вже з позиції покупця.
4. Вирішення питань, які продукти варто додати в асортимент, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентоспроможності; чи потрібно диверсифікувати продукцію за рахунок інших напрямків виробництва підприємства, що виходять за рамки його сформованого профілю.
5. Розгляд пропозицій про створення нових продуктів, удосконалення існуючих, а також про нові способи й галузі застосування товарів.
6. Розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців.
7. Вивчення можливостей виробництва нових або удосконалених продуктів, включаючи питання цін, собівартості і рентабельності.

8. Проведення випробувань (тестування) продуктів з урахуванням потенційних споживачів з метою з'ясування їхньої прийнятності за основними показниками.

9. Розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упаковки, сервісу відповідно до результатів проведених досліджень, що підтверджують прийнятність характеристик виробу, або визначення необхідності їхньої зміни.

10. Оцінка і перегляд усього асортименту.

7.3. Оцінка ефективності асортиментної політики

Глибина асортиментної групи визначається багато в чому цілями виробника. Фірми, які мають велику частку ринку, зазвичай мають різноманітні асортименти. Фірми, зацікавлені у високій прибутковості, мають звужені асортименти високоприбуткових товарів.

Питання про розширення або звуження асортименту продукції, що випускається, може мати різні рішення залежно від цілого комплексу конкретних умов: галузь, товарна група, розміри фірми та інші кон'юнктурні складові.

Однак загальні правила й залежності можуть і повинні бути визначені й сформульовані на підставі аналізу стану й розвитку існуючих сегментів ринку (зовнішні фактори) і фінансових змін, що відбуваються усередині компанії (внутрішні фактори).

Політика зміни асортиментів може базуватися на трьох підходах:

– *вертикальна зміна*. Даний процес є складовою частиною вертикальної диверсифікованості діяльності компанії й спрямований на розширення або звуження виробництва, пов'язаного із самостійним випуском тих комплектуючих, які раніше закуповувалися у сторонніх постачальників, а також створення власної торговельної мережі для просування своєї продукції.

– *горизонтальна зміна*. Одна зі складових політики горизонтальної диверсифікованості. Являє собою зміну асортиментів у рамках уже проведеної діяльності або в аналогічних напрямках, або вихід на нові ринки.

– *комплексна зміна*. Диверсифікованість в обох напрямках.

Розширення асортиментів може відбуватися за рахунок:

– збільшення позицій однорідних товарів: виробництво нових сортів, зміна упаковки, розфасовки, конфігурації уже освоєної продукції;

– впровадження різнорідних продуктів: розвиток нових товарних напрямків;

– просування абсолютно нових продуктів (що не мають аналогів);

– комбінація дій: проведення асортиментних змін на двох або трьох рівнях одночасно.

Оцінка ефективності того або іншого підходу до побудови асортиментної стратегії повинна ґрунтуватися, у першу чергу, на визначенні можливого приросту прибутку, отриманого у зв'язку зі зміною асортиментів реалізованої продукції.

Відносна стабільність компанії з більш різноманітними асортиментами може бути визначена з погляду ймовірності повторення (відтворення) конкурентами адекватних позицій.

Крім протизаконних методів боротьби на ринку існують і загальноекономічні (кон'юнктурні) умови, названі Майклом Портером бар'єрами для входу на ринок, серед яких потрібно виділити:

– економію, обумовлену зростанням масштабів виробництва;

– потребу в капіталі;

– більш високі витрати;

– доступ до каналів споживання;

– політику уряду.

Компанії, що приймають рішення про скорочення асортиментів, можуть зіштовхуватися також із бар'єрами виходу з ринку. Серед них:

1. Наявність у виробника довгострокових капітальних вкладень у спеціалізовані активи. Такі активи можуть виявитися або малоліквідними, або вимагатимуть значних витрат на демонтаж, консервацію або експлуатаційну підтримку.

2. Стратегія компанії, спрямована на комплексну диверсифікованість і скорочення одного із сегментів, може спричинити організаційний і фінансовий дисбаланс у суміжних асортиментних групах.

3. Високі необоротні витрати: істотні інвестиції в науково–дослідні розробки, рекламу й маркетинг, розраховані на перспективу.

4. Втрата або обмеження доступу на суміжні ринки.

5. Соціально–економічні наслідки, пов'язані зі скороченням персоналу й опором з боку зацікавлених інституцій.

7.4. Якість товару та методи її оцінки

Якість – це сукупність властивостей і характеристик товару, які надають йому змогу задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Отже, якість продукту – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик (відмітних властивостей) продукту задовольняє певним вимогам. Характеристика може бути власною чи заданою, якісною або кількісною і належати до різних класів.

Розглядають такі класи характеристик:

- фізико-механічні;
- електричні;
- хімічні;
- біологічні;
- органолептичні;
- поведінкові – ввічливість, чесність правдивість;
- часові – визначаються пунктуальністю, безвідмовністю, надійністю;

– ергономічні та функціональні – такі, з якими ототожнюються фізіологічна пристосованість та максимальна швидкість, місткість, вантажомісткість тощо.

Технічні параметри продукції та показники її якості не є тотожними. Перші кількісно визначають технічні властивості товару. Другі – лише функціонально корисні його властивості, які задовольняють конкретні потреби.

Найбільшого поширення в маркетинговій діяльності набули показники якості, що стосуються окремих властивостей товару (див. табл. 7.2).

Таблиця 7.2. Показники якості товару

Призначення	<p>До цієї групи належать класифікаційні показники, показники складу та структури, можливої сфери застосування, технічної досконалості.</p> <p>Відповідність дійсності оголошеного виробником призначення оцінює споживач. Це, наприклад, смак і калорійність – для харчових продуктів, водонепроникність – для плащових тканин.</p>
Надійність	<p>Оцінює можливості виробу постійно функціонувати в межах вказаного терміну.</p> <p>Визначається за допомогою показників довговічності, ремонтпридатності.</p> <p>Показники надійності визначають терміни гарантійних зобов'язань виробників щодо споживачів товарів.</p>
Ергономічність	<p>Ергономічні показники якості свідчать, наскільки технічні і конструктивні рішення виробу враховують комплекс вимог щодо пристосування до біологічних властивостей людини та характеристик середовища використання товару.</p> <p>До ергономічних належать гігієнічні, антропометричні, фізіологічні та психологічні показники якості.</p>

Естетичність	<p>Естетична якість товару оцінюється показниками інформаційної виразності, раціональності форми, цілісності композиції, досконалості виробничого виконання та стабільності товарного вигляду.</p> <p>Інформаційна виразність – це відображення у формі товару соціально-естетичних ідей, відповідність стилю та моди, а також яскраве відбиття його споживацької суті.</p>
Технологічність	<p>Характеризує можливість оптимізації витрат матеріалів, праці, коштів і часу у процесі технологічної підготовки виробництва, виготовлення та використання товару. Показник технологічності виробу оцінює його досконалість як об'єкта проектування, виробництва та експлуатації.</p>
Уніфікація	<p>Високий рівень уніфікації виробу сприяє скороченню термінів і обсягів проектних робіт, витрат на створення дослідного зразка, зниженню собівартості виготовлення продукції.</p> <p>Оптимальний зв'язок між досягнутими (традиційними) і новими (оригінальними) технічними рішеннями створює сприятливі умови для застосування ефективної маркетингової цінової стратегії виведення товару на ринок.</p>
Транспортабельність	<p>Показники транспортабельності охоплюють такий комплекс характеристик:</p> <ul style="list-style-type: none"> - середню трудомісткість підготовки одиниці продукції до перевезень (із навантаженням та закріпленням включно); - середню вартість пакування продукції в тару; - середню вартість перевезень продукції на 1 км певним видом транспорту; - середню тривалість розвантаження партії товару з одиниці рухомого складу.

Екологічність	<p>Ці показники характеризують рівень негативного впливу на довкілля під час експлуатації продукції.</p> <p>Оцінюючи якість товару, застосовують такі показники екологічності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміст шкідливих домішок, що викидаються в навколишнє середовище; - імовірність викиду шкідливих частинок, газів, випромінювання під час зберігання, транспортування та використання продукції.
Безпека	<p>Ці показники визначають безпечність і нешкідливість споживання товару.</p> <p>Також до показників безпеки належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проміжок часу, протягом якого гарантується безпека праці людини; - час спрацювання захисних пристроїв; - наявність блокувальних пристроїв, ременів безпеки, аварійної сигналізації.

Якість виробництва можна оцінити за допомогою *індексів дефектності*. З терміном «дефект» пов'язують кожну окрему невідповідність продукції встановленим вимогам.

За ступенем впливу на роботоздатність виробу дефекти можуть бути критичними, значними, малозначущими. Під *показником дефектності продукції* розуміють середньозважену кількість дефектів, що припадає на один виріб або одиницю продукції.

Для розрахунків індексу дефектності певного виду продукції потрібно заздалегідь скласти перелік усіх дефектів, що можуть виникнути у виготовлених виробах, і визначити їхню значущість (вагу). Остання встановлюється експертним або вартісним методом.

Експертний метод базується на математичній обробці відповідних коефіцієнтів вагомості, запропонованих групою спеціалістів–експертів.

Застосовуючи *вартісний метод*, коефіцієнти вагомості беруть такими, що дорівнюють витратам на усунення дефекту.

Показник (коефіцієнт) дефектності визначається за формулою (7.1):

$$D = \frac{1}{n \sum_{i=1}^d M_i Q_i}, \quad (7.1)$$

де M_i – кількість дефектів i -го виду;

n – кількість одиниць продукції вибірки;

Q_i – коефіцієнт вагомості i -го дефекту;

d – кількість дефектів.

Для забезпечення якості товару виробникові необхідно комплексно підходити до проблеми, тому що якість забезпечується багатьма аспектами діяльності: розробка, виробництво, постачання, технологія, кваліфікація персоналу та ін.

Управління якістю – це аспекти виконання загальної функції управління підприємством, що визначають політику в сфері якості, мету і відповідальність керівників та фахівців. Управління якістю реалізується за допомогою таких інструментів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості і поліпшення якості в рамках системи якості.

Система якості – сукупність елементів організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Склад і структура системи якості мають обиратися з урахуванням профілю діяльності конкретного підприємства.

ISO 9000 – модель забезпечення якості при проектуванні, розробці, виробництві, монтажі та обслуговуванні. Використовувати її слід науково–виробничим об'єднанням і підприємствам одиничного виробництва.

Функція маркетингу полягає в наступному:

– визначення ринкового попиту і перспектив реалізації як підстави для планування якості продукції, обсягів виробництва, ціни і термінів виготовлення;

- визначення актуальних вимог споживачів (або аналізу загальних потреб ринку) і прогнозування потенційних споживачів і тенденцій їх попиту;
- надання інформації керівництву підприємства про всі вимоги, що висуваються споживачами;
- координація виконання всіх інших функцій, пов'язаних із задоволенням вимог споживачів.

Якість при проектуванні забезпечується головним конструктором і його службами. Вплив проектування на якість полягає в перетворенні вимог споживачів у технічні вимоги до матеріалів, продукції і процесів. Результатом цієї роботи повинно стати виробництво продукції, що відповідає вимогам споживачів і реалізується за конкурентоспроможними цінами, які дозволяють підприємству отримати достатній прибуток.

Окрім потреб споживачів, слід враховувати вимоги безпеки, охорони навколишнього середовища, інші вимоги законодавчих і підзаконних актів.

Якість під час закупівель забезпечує служба матеріально-технічного постачання. Покупні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби в підсумку входять до складу готової продукції, безпосередньо впливаючи на її якість.

Правильно налагоджене матеріально-технічне постачання починається з чіткого визначення вимог до постачання. Як правило, такі вимоги вносяться в умови контракту, що укладається з постачальником.

Якість виробничих процесів забезпечують служби головного інженера, головного технолога, головного механіка та ін.

Технологічні процеси повинні проектуватися, затверджуватися, контролюватися і регулюватися з метою забезпечення:

- відповідної номенклатури та точності устаткування, що використовується;
- професійної підготовки, навиків і знань виконавців;
- точності результатів вимірювань і даних, що використовуються для оперативного управління процесами;

– параметрів виробничого середовища та інших чинників впливу на якість.

Перевірка продукції (технічний контроль і випробування) здійснюється службою головного контролера – відділом технічного контролю, бюро технічного контролю в цехах, контрольними постами на ділянках і робочих місцях.

Перед запуском матеріалів і комплектуючих виробів у виробництво, повинна проводитися перевірка їхньої відповідності встановленим вимогам (*вхідний контроль*). У певних точках виробничого процесу проводиться *операційний контроль і випробування продукції*.

Якість в післяпродажному обслуговуванні забезпечується сервісними службами підприємства. Уся продукція, особливо продукція з обмеженим терміном зберігання і продукція, що вимагає спеціального захисту при транспортуванні або складуванні, повинна бути ідентифікована.

Якщо споживач самостійно здійснює складання, монтаж, введення в експлуатацію, технічне обслуговування і ремонт, він повинен бути забезпечений відповідними інструкціями, інструментом, запасними частинами і комплектуючими. Інформація про претензії, відмови виробів і інші проблеми під час експлуатації підлягає аналізу і прийняттю коригуючих дій.

Для підтвердження якості виготовленої продукції в усіх країнах світу застосовується процедура сертифікації товару. *Сертифікація* – процедура, шляхом якої третя сторона дає гарантію, що продукція, процес або послуга відповідають встановленим вимогам.

Сертифікація поділяється на *обов'язкову* та *добровільну*.

Обов'язкова сертифікація – сертифікація на відповідність обов'язковим вимогам: безпека, екологічність, відповідність (взаємозамінність). Здійснюється винятково в системі УкрСЕПРО.

Добровільна сертифікація – сертифікація на відповідність вимогам, не віднесеним до обов'язкових, яка проводиться на добровільній основі за

ініціативою виробника продукції.

Добровільну сертифікацію можуть проводити недержавні організації, які зареєструвалися в Реєстрі УкрСЕПРО (наприклад, Українська Асоціація якості).

На рис. 7.4 відображено цілі процесу сертифікації.

Продукція, що імпортується в Україну, підлягає національній сертифікації в УкрСЕПРО, або процедурі визнання іноземного сертифікату.



Рис. 7.4. Мета сертифікації

У першому випадку сертифікація імпоротної продукції проводиться за правилами УкрСЕПРО, в другому – видається імпортеру *свідоцтво про визнання* іноземного (регіонального, міжнародного) сертифікату (знаку відповідності).

До складної продукції, призначеної для компетентного споживача (устаткування, прилади виробничо-технічного, наукового призначення) додають *сертифікати відповідності*.

Англійські відповідники термінів

Добровільна сертифікація – Voluntary Certification

Довговічність і упаковка (вимоги до якості товару) – Durability and packaging

Environmental and service (вимоги до якості товару) – екологічність і обслуговування

Обов'язкова сертифікація – Mandatory Certification

Одиниця обліку запасів – Stock Keeping Unit

Повний список усіх компонентів, з яких складається продукт – Bill Of Materials

Продажі рітейлу – Sell-in

Продажі кінцевому споживачеві – Sell-through and Sell-out

Рекомендована виробником роздрібна ціна – Manufacturer's Suggested Retail Price, MSRP

Рівень браку – Scrap or Defect Rate

Сертифікація – Certification

Система якості – Quality System

Споживчі товари – Consumer Goods

Товар зі стандартними споживчими якостями (біржовий товар) – Commodity

Товари повсякденного попиту – Goods of Everyday Demand, Daily Demand Products

Товарний запас – Backstock

Управління якістю – Quality Management

Якість виробничих процесів – Quality of Production Processes

Якість продукції – Product Quality

РОЗДІЛ 8. ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Персонал, категорії персоналу

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту).

До промислово-виробничого персоналу відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

До групи *непромислового персоналу* входять працівники структур, які хоча і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та яслі, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Промислово-виробничий персонал залежно від виконуваних функцій поділяється на категорії: робочі, керівники, спеціалісти, службовці, охорона, учні.

Робочі – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, кур'єрів, гардеробників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно–технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти,

бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі–друкарки, стенографісти тощо.

В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на *основних* – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та *допоміжних* – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність – це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря–карусельника, токаря–револьверника, токаря–розточувальника тощо.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності.

Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій визначеної складності.

8.2. Визначення чисельності працівників

При плануванні чисельності працівників слід розрізняти *явочний, списковий і середньосписковий* склад.

Явочний склад – це число робітників, які щодня повинні бути на робочих місцях для забезпечення нормального ходу виробництва.

Обліковий склад – це всі постійні, тимчасові і сезонні працівники, включаючи тих, що знаходяться у відпустці, що не з'явилися по хворобах і інших причинах.

При плануванні і в звітності показник чисельності працівників визначається за *середньообліковою чисельністю*.

Техніка розрахунків планової чисельності окремих категорій працівників визначається конкретною специфікою їхньої професійної діяльності та галузевими особливостями підприємства.

Планування персоналу на діючому підприємстві починається з оцінки їхньої наявності. Останнє передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення кількості тих, хто працює на кожній операції. Аналіз і розрахунки проводяться за категоріями працівників (робітники, керівники, спеціалісти, службовці), а для кожної з них – за професіями, спеціальностями, розрядами.

Розрахунки чисельності спираються не лише на кількісну та якісну оцінку самих людських ресурсів, а й на можливий рівень їхнього використання та на аналіз факторів, які впливають на цей рівень – технічних, організаційних, соціально–економічних.

Об'єктами аналізу в такому разі стають:

- номенклатура продукції, що виготовляється;
- втрати робочого часу та їх причини;
- прогресивність та відповідність сучасним вимогам організації праці та виробництва;
- рівень мотивації трудової діяльності;
- норми обслуговування та виробітку, рівень фактичного виконання норм тощо.

Система необхідних (основних) розрахунків на прикладі промислового підприємства передбачає наступні етапи.

При укрупнених розрахунках *планова середньооблікова чисельність* працівників підприємства чи структурного підрозділу ($Ч_{пл}$) визначається за формулою (8.1) як співвідношення планового обсягу виробництва ($Q_{пл}$) та

планового виробітку ($B_{пл}$):

$$\mathcal{C}_{пл} = \frac{Q_{пл}}{B_{пл}}, \text{ чол.} \quad (8.1)$$

Вказану чисельність можна визначити також методом коригування базової чисельності ($\mathcal{C}_{баз}$) при запланованому підвищенні продуктивності праці ($\sum E_q$) за формулою (8.2):

$$\mathcal{C}_{пл} = \mathcal{C}_{баз} \times I_{ов} \mp \sum E_q, \text{ чол.} \quad (8.2)$$

Більш точні розрахунки треба робити детальніше, по кожній категорії працівників окремо.

Для визначення чисельності *основних виробничих робітників* використовується три способи:

1. За трудомісткістю виробничої програми;
2. За нормами виробітку;
3. За нормами обслуговування.

Визначення чисельності *основних виробничих робітників* за трудомісткістю виробничої програми відбувається у декілька етапів:

1. Визначається трудомісткість виробничої програми як добуток трудомісткості одного виробу та кількості виробів за програмою.
2. Розробляється плановий баланс робочого часу для визначення планової кількості годин, яку в середньому відпрацює кожний працівник в плановому періоді.
3. Визначається чисельність виробничих робітників:
 - з відрядною оплатою праці на нормованих роботах;
 - з погодинною оплатою на ненормованих роботах.

Чисельність *виробничих робочих з відрядною оплатою праці* на нормованих роботах визначається за формулою (8.3):

$$\Psi_{o.p}^{відр} = \frac{T_{пр}^{пл}}{\Phi_{річ}^{пл} \times K_{в.н}}, \text{чол.} \quad (8.3)$$

де $T_{пр}^{пл}$ – трудомісткість планової програми, нормо-годин,

$\Phi_{річ}^{пл}$ – плановий річний фонд робочого часу одного середньооблікового робітника.

Планову чисельність окремих груп основних робітників, зайнятих на аналогічних роботах, можна визначити за нормами виробітку на підставі формули (8.4):

$$\Psi_{O.P}^{ВІДР} = \frac{N_{нат}^{пл}}{H_{в}^{пл} \times \Phi_{річ}^{пл} \times K_{в.н}}, \text{чол.} \quad (8.4)$$

де $N_{нат}^{пл}$ – плановий обсяг робіт (продукції, послуг) в натуральних одиницях виміру,

$H_{в}^{пл}$ – планова норма виробітку за одну годину, в натуральних одиницях.

Чисельність виробничих робочих з погодинною оплатою на ненормованих роботах (контроль технологічного процесу, управління апаратами, машинами та іншими устаткуванням) визначається за формулою (8.5):

$$\Psi_{O.P}^{погод} = \frac{M \times S}{H_{обсл}} \times K_{н}, \text{чол.} \quad (8.5)$$

де M – кількість робочих місць;

S – кількість робочих змін;

$H_{обсл}$ – норма обслуговування;

$K_{н}$ – коефіцієнт переводу явочної чисельності в облікову, який розраховується за формулою (8.6):

$$K_n = \frac{100}{(100-f)}, \quad (8.6)$$

де f – плановий процент невиходів робітників на роботу.

Чисельність робітників (в основному допоміжних), для яких неможливо встановити норми обслуговування та розрахувати трудомісткість робіт, визначається за формулою (8.7):

$$Ч_{пл}^д = M \times S \times K_n, \text{ чол.} \quad (8.7)$$

Розрахунок робочого часу середньооблікового робітника на умовних даних представлений у табл. 8.1.

Таблиця 8.1. Баланс робочого часу середньооблікового робітника

Найменування показників	Базовий рік	Плановий рік
Число календарних днів	365	365
Неробочі та святкові дні:	114	114
Номінальна кількість днів	251	251
Середнє число невиходів (днів)	46	41
у тому числі: чергова відпустка	20	20
додаткова відпустка	4	6
відпустка у зв'язку з вагітністю і пологами	1	1
по хворобі	13	12
з дозволу адміністрації	3	2
прогули	3	-
страйки	2	-
Явочний робочий час	205	210
Номінальне число годин у зміну	8,0	
Недовикористане номінальне число годин	0,6	8,0
у тому числі: скорочення зміни підліткам	0,2	0,4
скорочення зміни матерям, які годують немовлят	0,1	0,2
простої	0,3	-
Кількість робочих годин	7,4	7,6
Ефективний фонд часу за рік, год.	1517	1596

8.3. Продуктивність праці персоналу: сутність, методи визначення та фактори зростання

Під продуктивністю праці як ефективністю витрат людської праці розуміють здатність конкретної праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ.

При обчисленні продуктивності праці на підприємстві використовують прямий чи обернений методи вимірювання. Детальне пояснення прямого методу вимірювання наведене на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Методи вимірювання продуктивності праці

Планування продуктивності праці в залежності від особливостей організації економічних розрахунків на підприємстві передбачає використання одного з двох методів: *методу прямого рахунку та пофакторного методу*.

Метод прямого рахунку передбачає визначення планового рівня продуктивності праці ($\Pi_{п.пл}$) за формулою (8.8):

$$\Pi_{п.пл} = \frac{Q_{пл}}{Ч_{пл}}, \quad (8.8)$$

де $Q_{пл}$ – плановий обсяг виробництва продукції в натуральному або вартісному виразі;

$Ч_{пл}$ – середньооблікова чисельність промислово–виробничого персоналу.

Зростання продуктивності праці ($T_{п.п.}$) в порівнянні з базисними періодом визначають за формулою (8.9):

$$T_{п.п.} = \frac{B_{пл} - B_{баз}}{B_{баз}} \times 100\%, \quad (8.9)$$

де $B_{пл}$, $B_{баз}$ – виробіток в плановому і базисному періодах.

Пофакторний метод. Зростання продуктивності праці під впливом техніко-економічних факторів розраховується в такій послідовності:

1. Визначається вихідна (планова) чисельність промислово–виробничого персоналу ($Ч_{вих}$), тобто умовна чисельність, яка була б потрібна для випуску планового обсягу продукції в разі збереженні базисного рівня виробітку, на підставі формули (8.10):

$$Ч_{вих} = Ч_{баз} \times I_{о.в., \text{ чол.}} \quad (8.10)$$

де $Ч_{баз}$ – фактична чисельність промислово-виробничого персоналу в

базисному періоді;

$I_{o.v.}$ – індекс зростання обсягу виробництва продукції в плановому періоді.

2. Здійснюється розрахунок *відносної економії людських ресурсів* за факторами, що обґрунтовані заходами плану технічного і організаційного розвитку виробництва. Загальне зменшення (збільшення) чисельності за всіма чинниками визначається знаходженням алгебраїчної суми ($\sum E_q$).

3. Визначається планова чисельність працюючих ($Ч_{пл}$) з урахуванням працівників, що вивільняються, за формулою (8.11):

$$Ч_{пл} = Ч_{баз} \times I_{o.v.} \pm \sum E_q, \text{ чол.} \quad (8.11)$$

4. Розраховується плановий виробіток на одного працюючого як співвідношення планового обсягу виробництва та планової чисельності промислово-виробничого персоналу за формулою (8.12):

$$B_{пл} = \frac{Q_{пл}}{Ч_{пл}}, \quad (8.12)$$

де $B_{пл}$ – плановий виробіток на одного працюючого;

$Q_{пл}$ – плановий обсяг виробництва;

$Ч_{пл}$ – планова чисельність промислово-виробничого персоналу.

5. Зростання продуктивності праці визначається за формулою (8.13):

$$\Delta П_{п} = \frac{\sum E_q}{Ч_{вих} \pm \sum E_q} \quad (8.13)$$

де $\Delta П_{п}$ – зростання продуктивності праці.

Обчислення *відносної економії людських ресурсів* ($\sum E_q$) під впливом техніко–економічних факторів проводиться у наступному порядку. Фактори групуються так, як показано на рисунку 8.2.



Рис. 8.2. Групи факторів зростання продуктивності праці
Обчислення за факторами відбувається у такій послідовності.

1. Зменшення або збільшення чисельності робітників ($E_{ч_{стр}}$) за рахунок *структурних змін* у виробничій програмі визначається за формулою (8.14):

$$E_{ч_{стр}} = \frac{(T_б - T_{пл}) \times ВП_{пл}}{\Phi_{річ} \times K_{В.Н}}, \text{ чол.} \quad (8.14)$$

де $T_б$, $T_{пл}$ – трудомісткість 1 тис. грн обсягу продукції в базисному і плановому періодах, нормо-години;

$ВП_{пл}$ – обсяг продукції за планом, тис. грн;

$\Phi_{річ}$ – ефективний річний фонд часу одного робітника, год.;

$K_{В.Н}$ – коефіцієнт виконання норм виробітку.

2. Зменшення чисельності працівників внаслідок *підвищення технічного рівня виробництва* ($E_{ч_{тех}}$) по кожному з планованих заходів:

$$E_{ч_{тех}} = \frac{(t_1 - t_2) \times N_{пл}}{\Phi_{річ} \times K_{В.Н}} \times K_{час}, \text{ чол.} \quad (8.15)$$

де t_1 , t_2 – трудомісткість одиниці продукції до і після упровадження технічно-організаційного заходу, год.;

$N_{пл}$ – програма виробництва продукції за планом, шт.;

$K_{час}$ – коефіцієнт часу дії заходу в плановому році, який визначається шляхом ділення числа місяців дії заходу в плановому році на 12.

В разі незначної ефективності окремих заходів зниження трудомісткості по ряду заходів агрегується (підсумовується), а потім визначається зменшення чисельності працюючих загалом за формулою (8.16):

$$E_{ч_{тех}} = \frac{\sum T}{\Phi_{річ} \times K_{В.Н}}, \text{ чол.} \quad (8.16)$$

де $E_{\text{тех}}$ – сумарна економія чисельності персоналу в результаті впровадження заходів з підвищення технічного рівня виробництва;

$\sum T$ – агрегована величина зниження трудомісткості по ряду заходів з підвищення технічного рівня виробництва, год.

3. Зменшення чисельності робітників в результаті *оновлення і модернізації устаткування* ($E_{\text{ч}}^{\text{O.M}}$) можна визначити за формулою (8.17):

$$E_{\text{ч}}^{\text{O.M}} = \frac{t_{\text{н}} - t_{\text{с}}}{t_{\text{н}}} \times \text{Пит. вага}_{\text{роб}} \times \text{Ч}_{\text{вих}}, \text{чол.} \quad (8.17)$$

де $t_{\text{н}}, t_{\text{с}}$ – трудомісткість виробництва відповідно на старому та новому (модернізованому) обладнанні (за старою та новою технологіями), год.;

Пит. вага_{роб} – питома вага робітників, що зайняті на цьому обладнанні (використовують технологію), у загальній кількості працівників у базовому періоді, %.

4. Зменшення чисельності робочих в *результаті поліпшення використання робочого часу* ($E_{\text{ч.ч}}$) визначається за формулою (8.18):

$$E_{\text{ч.ч}} = \frac{D_{\text{пл}} - D_{\text{б}}}{D_{\text{б}}} \times \text{Ч}_{\text{вих}} \times \text{Пит. вага}_{\text{роб}}, \text{чол.} \quad (8.18)$$

де $D_{\text{пл}}, D_{\text{б}}$ – кількість робочих днів, відпрацьованих в середньому одним працівником в плановому і базисному періодах.

5. Відносне зменшення чисельності за рахунок *збільшення обсягів виробництва* ($E_{\text{ч}}^{\text{O.B}}$) визначається по формулі (8.19):

$$E_{\text{ч}}^{\text{O.B}} = \frac{\text{ч}_6^{\text{y.п}} \times (\Delta Q - \Delta \text{ч}^{\text{y.п}})}{100}, \text{чол.} \quad (8.19)$$

де $\text{ч}_6^{\text{y.п}}$ – чисельність умовно–постійного персоналу (промислово–виробничий персонал за мінусом основних робочих) в базисному періоді, чол.;

ΔQ – відсоток зростання обсягу виробництва,

$\Delta \text{ч}^{\text{y.п}}$ – приріст чисельності умовно–постійного персоналу (без основних виробничих робочих), %.

Загальну економію чисельності працівників ($\sum E_{\text{ч}}$) вираховують як суму економії чисельності по кожному з перерахованих факторів за формулою (8.20):

$$\sum E_{\text{ч}} = E_{\text{ч}_{\text{стр}}} + E_{\text{ч}_{\text{тех}}} + E_{\text{ч}}^{\text{O.M}} + E_{\text{ч}_{\text{в.ч}}} + E_{\text{ч}}^{\text{O.B}}, \text{чол.} \quad (8.20)$$

На завершальному етапі планування продуктивності праці факторним методом зростання продуктивності праці у плановому періоді визначається за раніше наведеною формулою (8.13).

Частка приросту обсягу продукції ($\Delta Q_{\text{пп}}$) за рахунок підвищення продуктивності праці розраховується за формулою (8.21):

$$\Delta Q_{\text{пп}} = 100 - \frac{\sum E_{\text{ч}}}{\Delta Q_{\text{пл}}} \times 100 \% \quad (8.21)$$

де $\Delta Q_{\text{пп}}$ – приріст обсягу виробництва продукції, %.

8.4. Оплата праці працівників

Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, в грошовому виразі, який за трудовим договором виплачується працівникові за

виконану роботу або надані послуги.

Оплата праці складається з *основної заробітної плати, додаткової оплати праці та інших заохочувальних та компенсаційних виплат*. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням фінансово–економічних результатів господарської діяльності підприємства.

Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами.

Рівень *додаткової оплати праці* здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової оплати праці відносять премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, передбачені чинним законодавством.

Класифікація доплат та надбавок до заробітної плати наведена у табл. 8.2.

Таблиця 8.2. Основні види доплат та надбавок до заробітної плати

Надбавки	Доплати
За професійну майстерність	За інтенсивність праці
За високі досягнення в праці	За роботу у нічний час
За виконання особливо важливої роботи	За суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування (обсягу робіт), і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника

Тарифно-посадова система.

Основним організаційно-правовим інструментом обґрунтування диференціації заробітної плати працівників різних суб'єктів господарювання є *тарифно–посадова система*, до основних елементів якої належать:

1. *Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКД)* — це збірник нормативних актів, що містить кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані за виробництвами. ЄТКД призначено для тарифікації робіт, надання кваліфікаційних розрядів робітникам, а також для формування навчальних програм підготовки підвищення кваліфікації робітників.

2. *Кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців* є нормативними документами, в яких подаються загальногалузеві кваліфікаційні характеристики цих категорій працівників. У них зазначаються посадові обов'язки, вимоги до знань і стажу роботи за спеціальністю, до рівня та профілю підготовки керівників, спеціалістів і службовців.

3. *Тарифна сітка* встановлює відповідні співвідношення в оплаті праці працівників різної кваліфікації. Вона є, власне, переліком тарифних розрядів і відповідних тарифних коефіцієнтів.

Форми й системи оплати праці.

За відрядної форми оплата праці проводиться за нормами й розцінками, встановленими на підставі розряду працівника. Основними умовами застосування відрядної оплати праці є *наявність кількісних показників роботи*, що безпосередньо залежать від конкретного працівника і піддаються точному обліку, а також необхідність стимулювання зростання випуску продукції та існування реальних можливостей підвищення виробітку на конкретному робочому місці.

За погодинної форми заробітної плати оплата праці робітників здійснюється за годинними (денними) тарифними ставками з урахуванням відпрацьованого часу та рівня кваліфікації, що визначається тарифним розрядом. Погодинна форма заробітної плати застосовується тоді, коли недоцільно нормувати роботи (наприклад, операції контролю за якістю продукції) або вони взагалі не піддаються нормуванню (роботи з ремонту та налагодження устаткування, обслуговування внутрішньозаводського транспорту, дослідно-експериментальні роботи тощо).

Сучасна техніка висуває підвищені вимоги до точності та чистоти обробки, якості продукції. Саме погодинна, а не відрядна оплата праці значно більше сприяє дотриманню цих вимог.

Погодинна оплата праці керівників, спеціалістів і службовців здійснюється, як правило, за місячними посадовими окладами (ставками).

Кожна з названих форм заробітної плати охоплює кілька систем оплати праці для різних організаційно–технологічних умов виробництва. Зв'язок між формами та системами оплати праці наведений на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Системи оплати праці

Системи відрядної оплати праці. За прямої відрядної системи заробіток працівника ($D_{\text{пвс}}$) розраховується множенням кількості одиниць виробленої продукції (p) та розцінки за одиницю продукції (v) відповідно до формули (8.22):

$$D_{\text{пвс}} = p \times v. \quad (8.22)$$

Розцінка визначається діленням погодинної тарифної ставки на норму виробітку або множенням погодинної тарифної ставки на норму часу (у годинах) на виготовлення одиниці продукції.

За *непрямої відрядної системи* заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів праці працівників, яких він обслуговує. Вона застосовується для оплати тих категорій допоміжних робітників (наладчиків, ремонтників, кранівників), праця яких не піддається нормуванню та обліку, але значною мірою визначає рівень виробітку основних робітників. Заробіток робітника за непрямої відрядної системи ($D_{\text{нвс}}$) розраховується за формулою (8.23):

$$D_{\text{нвс}} = s \times t \times k_{\text{вн}}, \quad (8.23)$$

де s – погодинна тарифна ставка, грн;

t – фактично відпрацьована кількість годин цим робітником;

$k_{\text{вн}}$ – середній коефіцієнт виконання норм виробітку всіма робітниками, що обслуговуються.

За *відрядно-преміальної системи* заробіток працівника ($D_{\text{впс}}$) складається з відрядного заробітку ($p \times v$) та премії (m) за досягнення певних результатів і визначається за формулою (8.24):

$$D_{\text{впс}} = p \times v + m. \quad (8.24)$$

Відрядно-прогресивна оплата праці передбачає оплату робіт, виконаних у межах встановленої норми (n_0) за звичайними відрядними розцінками (p), а робіт, виконаних понад нормативний (базовий) рівень (n_i) – за підвищеними розцінками (p_i) залежно від ступеня виконання завдання. Отже, заробіток

($D_{\text{впрог}}$) у цій системі визначається за формулою (8.25):

$$D_{\text{впрог}} = p \times n_0 + \sum p_i \times n_i. \quad (8.25)$$

Акордна система: працівникові або групі працівників розцінки встановлюються не за окремі операції, а за весь комплекс робіт із визначенням кінцевого строку його виконання. Ця система стимулює скорочення строків виконання робіт і тому використовується, передовсім, для робіт, пов'язаних з усуненням наслідків аварій, терміновими ремонтами, будівельними роботами тощо.

Англійські відповідники термінів

Відрядна оплата праці – Part-time pay

Доплата до заробітної плати – Wage supplements, bonus, allowances

Кваліфікація – Qualification

Обсяг продукції в плановому періоді – Volume of production in the planned period

Оплата праці – Wages, Salary

Основна заробітна плата – Basic salary

Персонал підприємства – The staff of the enterprise

Планова середньооблікова чисельність – Planned average number

Продуктивність праці – Productivity

Професія – Profession

Рівень додаткової оплати праці – The level of additional wages

Спеціальність – Specialty

Тарифна сітка – Tariff grid

Тарифно-посадова система – Tariff-job system

Техніко-економічні фактори – Technical and economic factors

РОЗДІЛ 9. ОСНОВНІ ЗАСОБИ ТА ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Сутнісна характеристика основних засобів підприємства

Виготовлення продукції (виконання роботи, надання послуг) здійснюється в процесі взаємодії людської праці та певних засобів виробництва. Останні за своїм матеріально-речовинним складом становлять виробничі фонди підприємства, усю сукупність яких поділяють на основні та оборотні (рисунок 9.1).

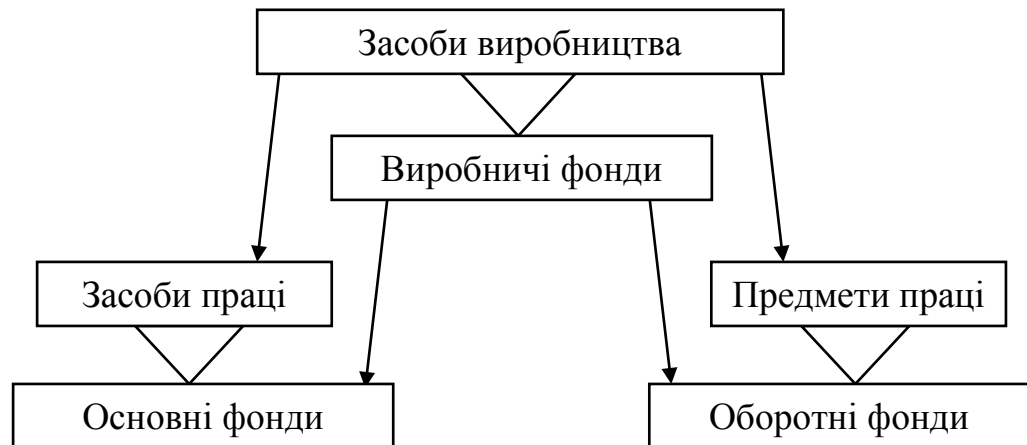


Рис. 9.1. Характеристика матеріальних активів (виробничих фондів) підприємства

Основні засоби підприємства – це уречевлена частина виробничих ресурсів підприємства, що функціонує у виробничому процесі тривалий час, не змінює при цьому своєї натуральної форми і розмірів, а свою вартість переносить на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

Відповідно до МСБО 16 основні засоби – це матеріальні об'єкти, що їх:

а) утримують для використання у виробництві або постачанні товарів чи наданні послуг для надання в оренду або для адміністративних цілей;

б) використовуватимуть, за очікуванням, протягом більше одного періоду.

Відповідно до Податкового кодексу України (ПКУ) основні засоби – це матеріальні активи, у тому числі запаси корисних копалин наданих у користування ділянок надр, вартість яких перевищує 6000 гривень і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік).

Економічні категорії «основні засоби» та «основний капітал» не є ідентичними. Основний капітал – це узагальнюючий показник, що характеризує в грошовому вираженні весь довгофункціонуючий капітал підприємства, як фізичний, так і грошовий. Основний капітал включає тривалий час функціонуючі матеріальні цінності (земельну власність, будівлі, машини, обладнання), незавершені капітальні вкладення, фінансові вкладення (цінні папери, вкладення в інші підприємства, борги інших підприємств), нематеріальні активи (патенти, ліцензії, товарні знаки, проекти).

9.2. Оцінка, класифікація та структура основних засобів

Оцінка основних засобів підприємства є грошовим вираженням їхньої вартості. Вона необхідна для правильного визначення загального обсягу основних засобів, їхньої динаміки і структури, розрахунку економічних показників господарської діяльності підприємства за певний період.

Первісна вартість основних засобів — це фактична їхня вартість на момент уведення в дію чи придбання. Первісна вартість об'єкта основних засобів складається з таких витрат:

1. Вартості, що сплачують постачальникам активів та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт (без непрямих податків);

2. Реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, що здійснюються в зв'язку з придбанням (отриманням) прав на об'єкт основних засобів;

3. Суми ввізного мита;

4. Суми непрямих податків у зв'язку з придбанням (створенням) основних засобів (якщо вони не відшкодовуються підприємству);

5. Витрати зі страхування ризиків доставки основних засобів;

6. Витрати на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів;

7. Інші витрати, безпосередньо пов'язані з доведенням основних засобів до стану, у якому вони придатні для використання із запланованою метою.

Відновлена вартість основних засобів — це вартість їхнього відтворення за сучасних умов виробництва. Вона враховує ті самі витрати, що й первісна вартість, але за сучасними цінами.

Залишкова вартість основних засобів характеризує реальну їхню вартість. Вона є розрахунковою величиною і визначається як різниця між повною первісною (або відновленою) вартістю та накопиченою на момент обчислення сумою зносу основних засобів (амортизацією).

Залишкова вартість основних засобів на момент їхнього вибуття (спричиненого зношуванням) має назву ліквідаційної вартості.

Ліквідаційна вартість – сума коштів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після закінчення строку їх корисного використання (експлуатації), за вирахуванням витрат, пов'язаних з продажем (ліквідацією).

Балансова вартість – це сума, за якою актив визнають після вирахування будь-якої суми накопиченої амортизації та накопичених збитків від зменшення його корисності.

Для визначення первісної вартості виробничих основних фондів на початок наступного за звітним року потрібно враховувати абсолютні величини введення в дію та вибуття основних засобів протягом звітного року, оскільки

останні мають діяти (не діяти) протягом усього наступного року незалежно від дати введення чи вибуття основних фондів у звітному році.

Необхідною умовою правильного обліку й планування відтворення основних засобів підприємств є їхня класифікація. Основні засоби підприємства поділяються на виробничі (функціонують у сфері матеріального виробництва підприємства) та невиробничі (обслуговують невиробничу сферу діяльності підприємства).

За функціональною ознакою основні засоби поділяють на групи (див. рис. 9.2).

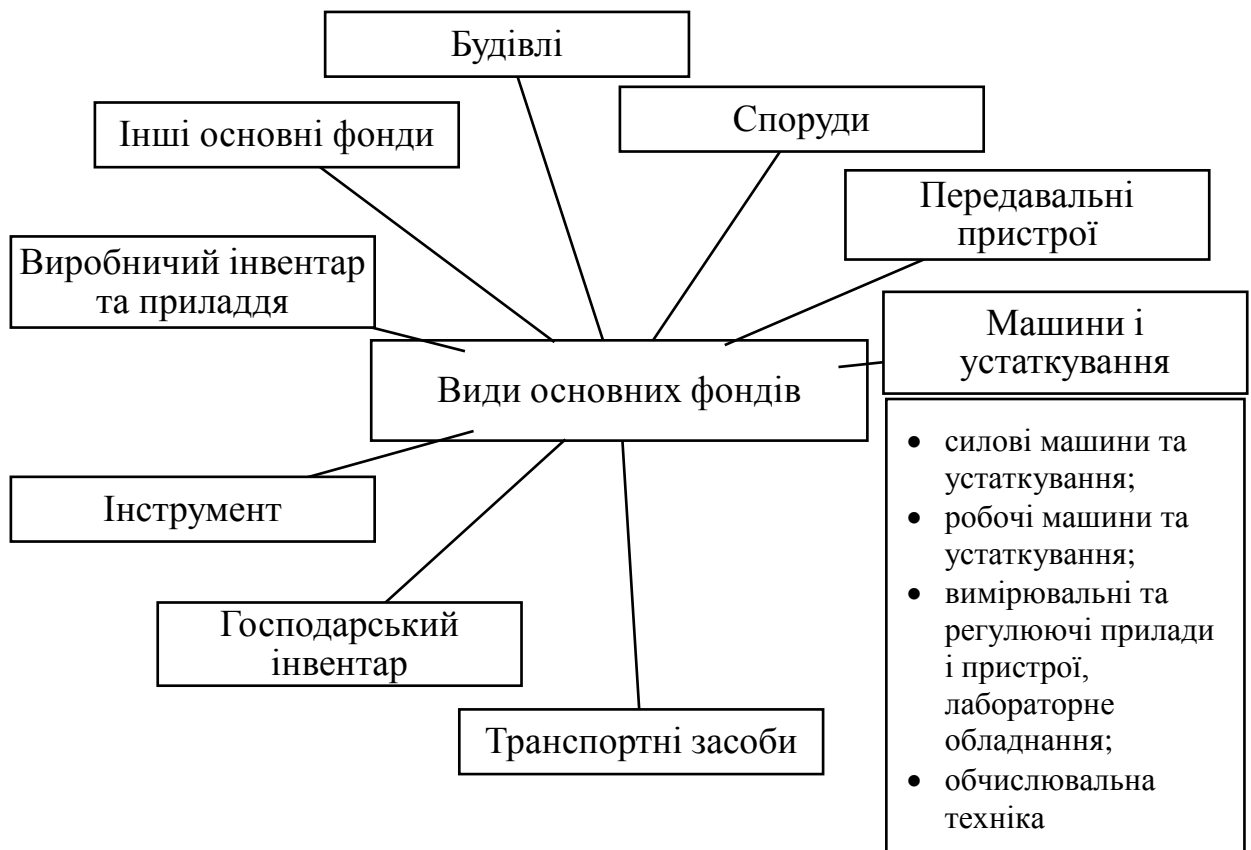


Рис. 9.2. Класифікація основних засобів за функціональною ознакою.

Група основних засобів — сукупність однотипних за технічними характеристиками, призначенням та умовами використання необоротних матеріальних активів.

Виробнича структура основних засобів – це співвідношення різних груп основних засобів в їх загальній вартості. Часто цю структуру розглядають як співвідношення активної і пасивної частини основних засобів. Прогресивною є така структура основних засобів, де доля активної частини зростає.

Елементи основних засобів відіграють неоднакову роль у процесі виробництва. Активна частина безпосередньо бере участь у виробничому процесі і завдяки цьому забезпечує належний обсяг та якість продукції. Пасивна частина створює умови для здійснення процесу виробництва.

До активної частини основних засобів відносять переважно робочі машини й устаткування, інструмент, вимірювальні та регулюючі прилади і пристрої, використовувану в автоматизованих системах управління технологічними процесами обчислювальну техніку, деякі технічні споруди — гірничі виробки шахт, газові й нафтові свердловини.

Вікова структура основних засобів характеризує співвідношення різних вікових груп основних засобів в їх загальній вартості.

9.3. Знос, амортизація і відтворення основних засобів

Основні засоби протягом терміну свого функціонування зазнають фізичного (матеріального) і економічного спрацювання, а також техніко-економічного (морального) старіння.

Під фізичним зносом основних виробничих засобів розуміють явище поступової втрати ними своїх первісних техніко-експлуатаційних якостей, тобто споживчих якостей.

Відносну величину економічного спрацювання окремої фізичної одиниці або певної сукупності основних засобів визначають як відношення накопиченої суми зносу, тобто їхньої вартості, вже перенесеної на вартість продукції, до первісної вартості.

Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів ($K_{ф.знос}$) визначають за формулою (9.1):

$$\text{Кф. знос} = \frac{\sum A}{B_{\text{п}}}, \quad (9.1)$$

де $\sum A$ - сума амортизаційних відрахувань від початку служби (сума зносу), грн;

$B_{\text{п}}$ – первісна вартість основних засобів, грн.

Рівень фізичного зносу окремого об'єкта основних засобів можна визначити за формулою (9.2):

$$\text{Кф. знос} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}} \times 100\%, \quad (9.2)$$

де $T_{\text{ф}}$, $T_{\text{н}}$ – відповідно фактичний та нормативний строк експлуатації обладнання, роки.

Моральний знос (або техніко-економічне старіння основних засобів) – передчасне (до закінчення строку фізичної експлуатації) знецінення основних засобів, викликане або здешевленням відтворення основних засобів (моральний знос першого роду), або використанням більш продуктивних засобів праці (моральний знос другого роду).

Мірилом морального зносу 1-го роду є коефіцієнт морального зносу 1-го роду (Кмор. знос_1). Його можна обчислити за формулою (9.3):

$$\text{Кмор. знос}_1 = \frac{B_{\text{п}} - B_{\text{в}}}{B_{\text{п}}}, \quad (9.3)$$

де $B_{\text{п}}$, $B_{\text{в}}$ – відповідно первісна та відновлена вартість основних засобів, грн.

Ступінь техніко-економічного старіння того чи того засобу праці можна визначити за формулою (9.4):

$$\text{Ктес} = 1 - \frac{B_1}{B_0} \times \frac{P_0}{P_1}, \quad (9.4)$$

де $K_{\text{тес}}$ – коефіцієнт техніко-економічного спрацювання;

B_0, B_1 — повна вартість (ціна) застосовуваного й нового засобу праці відповідно, грн;

Π_0, Π_1 — відповідно продуктивність тих самих засобів праці або витрати на їхнє експлуатаційне обслуговування.

Моральний знос 2-го роду оцінити неможливо, тому що він є різним для різних споживачів.

Загальний коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{\text{заг. знос}}$) визначається за формулою (9.5):

$$K_{\text{заг. знос}} = 1 - (1 - K_{\text{ф. знос}}) \times (1 - K_{\text{мор. знос}_1}). \quad (9.5)$$

Фізичне спрацювання та техніко-економічне старіння діючих знарядь праці можна усунути частково або повністю, застосовуючи різні форми відтворення, представлені на рис. 9.3.

Амортизація основних засобів.

В процесі експлуатації основні фонди фізично і морально зношуються.

Сума нарахованого зносу (амортизації) переноситься на вартість виготовленої продукції. На суму нарахованої амортизації зменшується залишкова вартість основних засобів.

Амортизація основних засобів — це процес перенесення авансованої раніше вартості всіх видів засобів праці на вартість продукції з метою її повного відшкодування.

Нарахування амортизації здійснюється протягом строку корисного використання об'єкта.

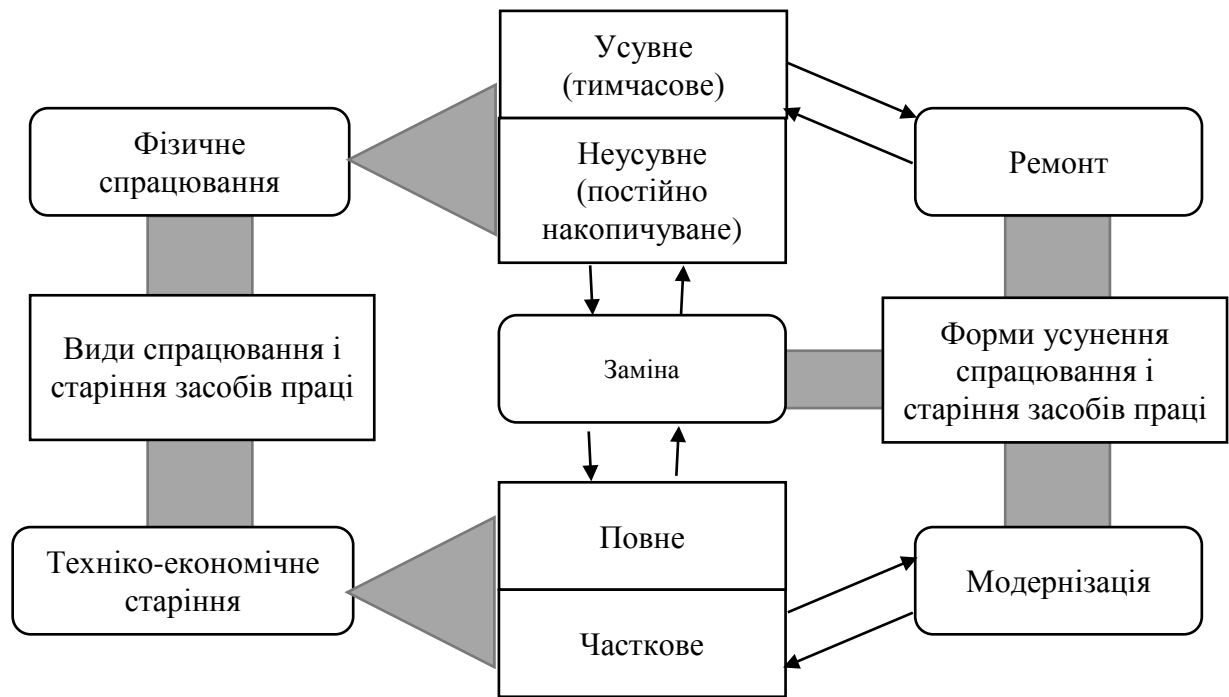


Рис. 9.3. Види спрацювання засобів праці та форми їх усунення

Строк корисного використання об'єкта основних засобів визначається підприємством самостійно з урахуванням:

- очікуваного використання об'єкта, з урахуванням його потужності або продуктивності;
- швидкості передбачуваного фізичного та морального зносу;
- правових та інших обмежень.

Нарахування амортизації починається при визнанні об'єкта основних засобів активом (при зарахуванні на баланс) з місяця, наступного за місяцем, у якому об'єкт основних засобів став придатним до використання. Нарахування амортизації призупиняється на період його реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання та консервації. Нарахування амортизації припиняється, починаючи з місяця, наступного за місяцем вибуття основних засобів. Нарахування амортизації при застосуванні виробничого методу амортизації припиняється з дати, що настає за датою вибуття об'єкта основних засобів. *Нарахування амортизації проводиться щомісячно.*

Підприємства можуть проводити нарахування амортизації основних засобів (крім малоцінних необоротних матеріальних активів та бібліотечних фондів) із застосуванням таких *методів: прямолінійний, метод зменшення залишкової вартості, метод прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний та виробничий методи.*

1. Прямолінійний метод нарахування амортизації. При застосуванні прямолінійного методу річна сума амортизаційних відрахувань (АВ) визначається діленням вартості, що амортизується, на очікуваний період часу використання об'єкта основних засобів (Т) за формулою (9.6).

$$AB = (Пв - Лв) / Т, \text{ грн} \quad (9.6)$$

де Лв – ліквідаційна вартість об'єкта основних засобів, грн;

Т – строк експлуатації даного об'єкта основних засобів, роки.

Норма амортизації за прямолінійного методу нарахування амортизації визначається за формулою (9.7):

$$На = 100\% / Т, \quad (9.7)$$

де На – норма амортизаційних відрахувань.

Приклад. Первісна вартість об'єкта основних засобів становить 50000 грн, ліквідаційна вартість – 2000 грн. Термін використання об'єкта основних засобів – 8 років.

Річна сума амортизації визначається:

$$AB = (50000 - 2000) / 8 = 6000 \text{ грн};$$

$$На = 100\% / 8 = 12,5\%.$$

Річні суми амортизаційних нарахувань представлено в табл. 9.1.

*Таблиця 9.1. Амортизаційні нарахування відповідно до
прямолінійного методу*

Рік	Норма амортизації; %	Залишкова вартість на початок періоду, грн	Сума нарахованої амортизації, грн
1	2	3	4
1-й	12,5	50000	6000
2-й	12,5	44000	6000
3-й	12,5	38000	6000
4-й	12,5	32000	6000
5-й	12,5	26000	6000
6-й	12,5	20000	6000
7-й	12,5	14000	6000
8-й	12,5	8000	6000
Σ	–	2000	48000

2. Метод зменшення залишкової вартості.

Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітнього року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації за формулою (9.8):

$$AB = Z_v \times H_a, \text{ грн} \quad (9.8)$$

де Z_v – залишкова вартість об'єкта на початок звітнього року, грн.

Залишкова вартість — це різниця між первісною вартістю та сумою нарахованого зносу у попередніх періодах (ΣZ). Залишкова вартість об'єкта основних засобів визначається за формулою (9.9):

$$Z_v = P_v - \Sigma Z, \text{ грн} \quad (9.9)$$

Річна норма амортизації (у відсотках) обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта основних засобів на його первісну вартість. Норма амортизації визначається за формулою (9.10):

$$Ha = \left(1 - \sqrt[T]{\frac{ЛВ}{ПВ}}\right) \times 100\%. \quad (9.10)$$

Згідно вищенаведеного прикладу норма амортизації, визначена за методом зменшення залишкової вартості відповідно до формули (9.10), становитиме:

$$Ha = \left(1 - \sqrt[8]{\frac{2000}{50000}}\right) \times 100\% = 33.13\%.$$

Нарахування амортизації протягом терміну корисного використання об'єкта основних засобів буде відбуватися так, як це відображено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2. Амортизаційні нарахування методом зменшення залишкової вартості

Рік	Норма амортизації, %	Залишкова вартість на початок періоду, грн	Сума нарахованої амортизації, грн.
1	2	3	4
1-й	33,13	50000	16565
2-й	33,13	33435	11077
3-й	33,13	22358	7407
4-й	33,13	14951	4953
5-й	33,13	9998	3312
6-й	33,13	6686	2215
7-й	33,13	4471	1481
8-й	33,13	2990	990
Σ	–	2000	48000

3. Метод прискореного зменшення залишкової вартості.

Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта основних засобів на початок звітного періоду або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Річна норма амортизації обчислюється, виходячи із строку корисного використання об'єкта, і подвоюється (формула (9.11)):

$$AB = 3v \times 2Na, \text{ грн} \quad (9.11)$$

Сума нарахованої амортизації буде розподілятися так, як представлено в табл. 9.3. Сума амортизації останнього року корисного використання об'єкта повинна бути такою, щоб його залишкова вартість на кінець останнього року експлуатації дорівнювала його ліквідаційній вартості.

Таблиця 9.3. Амортизаційні нарахування методом прискореного зменшення залишкової вартості

Рік	Норма амортизації, %	Залишкова вартість на початок періоду, грн	Сума нарахованої амортизації, грн.
1	2	3	4
1-й	25	50000	12500
2-й	25	37500	9375
3-й	25	28125	7031
4-й	25	21094	5273
5-й	25	15821	3955
6-й	25	11866	2966
7-й	25	8900	2225
8-й	25	6675	4675
Σ	–	2000	48000

4. Кумулятивний метод.

Кумулятивний метод характеризується більш високими нормами амортизації в першій половині амортизаційного періоду і поступовим їх зниженням в другій половині.

Річна сума амортизації визначається як добуток вартості, що амортизується, та кумулятивного коефіцієнта.

Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця очікуваного строку використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання. Визначення річних сум амортизації цим методом здійснюється в декілька етапів:

1. Додаються числові значення років експлуатації устаткування, наприклад, при шестирічному терміні служби це буде сума чисел:

$$1+2+3+4+5+6=21.$$

2. Утворюються дробі типу $1/21$; $2/21$... $6/21$, які потім розміщуються у зворотньому порядку: $6/21$; $5/21$;... $1/21$. Ці дробі і є кумулятивними коефіцієнтами відповідних років нарахування амортизації.

3. Обчислюються річні суми амортизації множенням дробів (кумулятивних коефіцієнтів) на первісну вартість об'єкта основних засобів, скориговану на ліквідаційну вартість, відповідно до формули (9.12):

$$AB = (Пв - Лв) \times K, \text{ грн} \quad (9.12)$$

де K – кумулятивний коефіцієнт відповідного року нарахування амортизації.

5. Виробничий метод.

Місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу випуску продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації за формулою (9.13):

$$AB_m = OB_m \times H_A^B, \text{ грн} \quad (9.13)$$

де AB_m – місячна сума амортизаційних відрахувань, грн;

OB_m – місячний обсяг виробництва продукції (робіт, послуг), натур. од.;

H_A^B – виробнича ставка амортизації.

Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості, що амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів, за формулою (9.14):

$$H_A^B = \frac{B_p - B_l}{OB_{\text{заг}}}, \quad (9.14)$$

де $OB_{\text{заг}}$ – загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виготовити за весь період використання об'єкта основних засобів, натур. од.

Методи нарахування амортизації вибираються та застосовуються підприємствами самостійно, залежно від мети, яку підприємство ставить перед собою у зв'язку із використанням основних засобів. В різних виробничих ситуаціях доцільно використовувати різні методи нарахування амортизації.

Перевагами прямолінійного методу є: рівномірність, стабільність, пропорційність нарахування амортизації та віднесення її на собівартість, простота і точність розрахунків.

Але на практиці основні засоби найінтенсивніше використовуються в перші роки експлуатації і, відповідно, в цей період вони найбільше зношуються. Прискорена амортизація передбачає зменшення суми амортизаційних відрахувань по мірі збільшення фактичного строку

використання основних засобів. Завдяки цьому швидше накопичуються кошти для заміни вже амортизованих об'єктів основних засобів.

Прискорені методи доцільно застосовувати у випадках, коли економічні вигоди від необоротних активів у перші роки їх експлуатації є більшими, ніж в останні роки. Це дозволяє краще зіставити амортизаційні витрати з отриманими доходами (принцип відповідності доходів і витрат). Окрім цього, прискорені методи амортизації є доцільними тоді, коли економічні вигоди від необоротних активів є приблизно однаковими упродовж терміну експлуатації, але витрати, що здійснюються для підтримання їх у робочому стані, зростають в останні роки. У такому разі в перші роки експлуатації основних засобів будуть мати місце більші амортизаційні витрати та невеликі витрати на ремонт, а в останні роки – менші амортизаційні витрати та більші витрати на підтримання об'єктів основних засобів у робочому стані. До найбільш розповсюджених у закордонній практиці прискорених методів відносять метод прискореного зменшення залишкової вартості та кумулятивний метод.

Під час обґрунтування доцільності застосування методів прискореної амортизації підприємство бере до уваги такі фактори, як: собівартість виробництва продукції та рівень конкурентоспроможності цін на готову продукцію, обсяг та термін власних капітальних вкладень тощо.

Застосування виробничого методу можливе лише у випадку, коли фактичний місячний обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) можна достовірно визначити. Цей метод змушує підприємство дбати про те, щоб виробничі об'єкти постійно експлуатувалися, тим самим швидше переносили свою вартість на вартість готової продукції.

Нарахування амортизації в податковому обліці.

Класифікація груп основних засобів, а також мінімально допустимі строки їх корисного використання, установлені п. 145.1 ст. 145 ПКУ:

група 1 – земельні ділянки (мінімально допустимі строки корисного використання не встановлені);

група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом (мінімально допустимі строки корисного використання – 15 років);

група 3 – будівлі, споруди та передавальні пристрої (відповідно 20, 15 та 10 років);

група 4 – машини та обладнання (мінімально допустимі строки корисного використання – 5 років). З них: електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 6000 гривень (мінімально допустимі строки корисного використання – 2 роки);

група 5 – транспортні засоби (мінімально допустимі строки корисного використання - 5 років);

група 6 - інструменти, прилади, інвентар (меблі) (мінімально допустимі строки корисного використання – 4 роки);

група 7 – тварини (мінімально допустимі строки корисного використання – 6 років);

група 8 – багаторічні насадження (мінімально допустимі строки корисного використання – 10 років);

група 9 – інші основні засоби (мінімально допустимі строки корисного використання – 12 років);

група 10 – бібліотечні фонди (мінімально допустимі строки корисного використання не встановлені);

група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи (мінімально допустимі строки корисного використання не встановлені);

група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди (мінімально допустимі строки корисного використання – 5 років);

група 13 – природні ресурси (мінімально допустимі строки корисного використання не встановлені);

група 14 – інвентарна тара (мінімально допустимі строки корисного використання – 6 років);

група 15 – предмети прокату (мінімально допустимі строки корисного використання – 5 років);

група 16 – довгострокові біологічні активи 7 (мінімально допустимі строки корисного використання – 7 років).

Суми нарахованої "податковим" методом амортизації відображаються у податковій декларації і не є підставою для складання бухгалтерської звітності.

"Податкова" амортизація, по суті, представляє собою пільгу для підприємств, які інвестують свій капітал у розширення виробництва, придбання та підтримання в належному стані основних засобів.

У разі якщо для розрахунків амортизації застосовано строки корисного використання, менші за встановлені Податковим кодексом, то при зменшенні бази оподаткування враховується амортизація, розрахована згідно з п. 138.3 ст. 138 Податкового кодексу. При цьому враховується строк корисного використання за кожним взятим окремо об'єктом основних засобів.

Наприклад, наведемо порядок розрахунків амортизації в бухгалтерському та податковому обліку.

Підприємство придбало комп'ютер для офісу первісною вартістю 12500грн. Строк корисного використання з метою бухгалтерського обліку встановлено при введенні в експлуатацію — три роки. Залишкову вартість визначено в 500 грн. Водночас, з метою податкового обліку для групи 5 «машини та обладнання», до якої належить і комп'ютерна техніка, встановлено мінімальний строк корисного використання п'ять років. У бухгалтерському обліку сума зносу за рік (Аріч) та за місяць (Аміс) відповідно становитиме:

$$A_{річ} = (12500 - 500):3 = 4000 \text{ грн},$$

$$A_{міс} = 4000:12 = 333,33 \text{ грн}.$$

У податковому обліку сума зносу за рік становитиме:

$$A_{річ} = (12500 - 500):3 = 2400 \text{ грн},$$

$$A_{міс} = 2400:12 = 200 \text{ грн}.$$

Тому при коригуванні фінансового результату за рік з метою оподаткування необхідно відняти 4000 грн і додати 2400 грн.

9.4. Показники руху та ефективності використання основних засобів

Склад показників рівня відтворення та ефективності використання основних засобів представлено на рис. 9.4.

До показників руху основних засобів відносяться:

- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- коефіцієнт вибуття основних засобів;

Показники рівня ефективності використання основних засобів поділяються на *узагальнюючі* (характеризують рівень використання усіх основних засобів підприємства за певний період, визначений за результуючими економічними показниками діяльності – виручкою та прибутком) *та одиничні* (дають можливість аналізувати та виявляти резерви підвищення ефективності використання як окремих об'єктів основних засобів, так і їх груп на рівні цехів та ділянок).



Рис. 9.4. Показники ефективності відтворення та використання основних засобів.

Показники руху основних засобів.

Коефіцієнт вибуття основних засобів визначається за формулою (9.15):

$$K_{\text{виб}} = \frac{S_{\text{л}}}{S_{\text{п}}}, \quad (9.15)$$

де $S_{\text{л}}$ – вартість ліквідованих основних засобів за певний період (рік), грн;

$S_{\text{п}}$ – вартість основних фондів на початок періоду, грн.

Коефіцієнт оновлення основних засобів визначається за формулою (9.16):

$$K_{\text{оновл}} = \frac{S_{\text{в}}}{S_{\text{к}}}, \quad (9.16)$$

де $S_{\text{в}}$ – вартість введених основних засобів за певний період, грн;

$S_{\text{к}}$ – вартість основних фондів на кінець періоду, грн.

З метою порівняння двох означених показників коефіцієнт оновлення основних засобів визначається як співвідношення абсолютної суми введення основних засобів та їхньої середньорічної вартості, а коефіцієнт вибуття – як співвідношення обсягу вибуття основних засобів та їхньої середньорічної вартості.

Показники використання основних фондів

Фондовіддача ($\Phi_{\text{в}}$) визначається за формулою (9.17):

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{Q}{S_{\text{сер}}}, \text{ грн/грн} \quad (9.17)$$

де Q – обсяг товарної (валової, чистої) продукції підприємства за рік, грн;

$S_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних виробничих засобів підприємства, грн.

Оберненим показником до фондовіддачі є *фондомісткість* ($\Phi_{\text{м}}$), яка визначається за формулою (9.18):

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{S_{\text{сер}}}{Q}, \text{ грн/грн} \quad (9.18)$$

Фондоозброєність праці (Φ_0) обчислюється за формулою (9.19):

$$\Phi_0 = \frac{S_{\text{сер}}}{\text{Ч}}, \text{грн/чол.} \quad (9.19)$$

Де Ч – середньоспискова чисельність промислово–виробничого персоналу, чол.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів ($S_{\text{сер}}$) обчислюється за формулою (9.20):

$$S_{\text{сер}} = S_{\text{поч}} + S_{\text{вв}} \times \frac{T_{\text{вв}}}{12} - S_{\text{вив}} \times \frac{T_{\text{вив}}}{12}, \text{грн} \quad (9.20)$$

де $S_{\text{поч}}$ – вартість основних засобів на початок року, грн;

$S_{\text{вв}}$ – вартість введених протягом року основних засобів, грн;

$T_{\text{вв}}$ – кількість місяців до кінця року, протягом яких функціонуватимуть введені основні засоби;

$S_{\text{вив}}$ – вартість виведених з експлуатації основних фондів протягом року, грн;

$T_{\text{вив}}$ – кількість місяців до кінця року з моменту виведення з експлуатації основних засобів.

Одиничні показники ефективності використання основних фондів.

Коефіцієнт екстенсивності по групі обладнання цеху ($K_{\text{екст}}$) визначаються за формулою (9.21):

$$K_{\text{екст}} = \frac{\Phi_{\text{д}}}{\Phi_{\text{н}}} \quad (9.21)$$

де Φ_d , Φ_n – дійсний і номінальний фонд часу роботи обладнання за певний період, год.

Номінальний фонд часу роботи обладнання визначається за формулою (9.22):

$$\Phi_n = (\Phi_k - (B + C)) \times t_{zm} \times \chi_{zm}, \text{ год} \quad (9.22)$$

де Φ_k – календарний фонд часу, дні;

B, C – вихідні і святкові дні;

t_{zm} – тривалість зміни, год;

χ_{zm} – кількість змін роботи обладнання на добу.

Коефіцієнт екстенсивності на робочому місці ($K_{екст}$) обчислюється за формулою (9.23):

$$K_{екст} = \frac{\sum_{i=1}^m t_{шт.i} \times N_i}{\Phi_d}, \quad (9.23)$$

де m – кількість видів деталей, що обробляються на робочому місці;

$t_{шт.i}$ – норма часу на одну деталь i -го виду, н-год;

N_i – обсяг випуску деталей i -го виду, шт.

Коефіцієнт інтенсивності по групі обладнання ($K_{інт}$) обчислюється за формулою (9.24):

$$K_{інт} = \frac{t_{факт}}{t_{норм}}, \quad (9.24)$$

де $t_{\text{факт}}$ – фактично витрачений час на виготовлення одиниці продукції, н-год;

$t_{\text{норм}}$ – технічно обгрунтована норма часу на одиницю продукції, н-год.

Коефіцієнт змінності ($K_{\text{зм}}$) роботи обладнання можна обчислити як без урахування внутрішньозмінних втрат робочого часу (за формулою (9.25), так і з урахуванням внутрішньозмінних простоїв обладнання (за формулою (9.26):

$$K_{\text{зм}} = \frac{B_{\text{зм}}}{B_{\text{д}}} , \quad (9.25)$$

де $B_{\text{зм}}$ – кількість відпрацьованих верстато–змін;

$B_{\text{д}}$ – кількість відпрацьованих верстато–днів;

$$K_{\text{зм}} = \frac{\Phi_{\text{д}}}{\Phi_{\text{дi}}} , \quad (9.26)$$

де $\Phi_{\text{д}}$ – дійсний фонд часу роботи всього обладнання, год;

$\Phi_{\text{дi}}$ – дійсний фонд часу роботи всього обладнання при однозмінній роботі, год.

Способи ефективного використання основних засобів і виробничих потужностей. Усю сукупність технічних, організаційних та економічних заходів з використання основних засобів підприємства поділяють на дві групи:

- збільшення екстенсивного навантаження;
- підвищення інтенсивного навантаження.

Значним резервом збільшення продуктивності є максимально можливе скорочення простоїв обладнання. Надзвичайної гостроти набуває проблема підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування.

Поліпшенню екстенсивного завантаження сприяє зниження частки недіючого устаткування, а також виведення з експлуатації зайвого й неефективно використовуваного обладнання.

Підвищення інтенсивного навантаження устаткування можна досягти завдяки застосуванню прогресивних форм і методів організації виробництва. Суттєві резерви використання основних засобів можна реалізувати за рахунок освоєння в стислі строки проектних показників з 3–4 років до 1–1,5 років.

9.5. Виробнича потужність підприємства

Виробнича потужність – це максимально можливий випуск продукції підприємством за певний час (зміну, добу, місяць, рік) у встановленій номенклатурі і асортименті при повному завантаженні обладнання і виробничих площ.

Виробнича потужність визначається в натуральних одиницях при обмеженій номенклатурі виробів і у вартісному виразі при широкому асортименті.

На величину виробничої потужності підприємства впливають такі фактори:

- кількість обладнання;
- його потужність;
- режим роботи підприємства;
- кваліфікаційний рівень робітників;
- структура основних засобів.

Загальне правило: виробнича потужність визначається в тих одиницях виміру, в яких планується та здійснюється облік продукції, що виготовляється (послуг, що надаються). Здебільшого це натуральні або умовно натуральні вимірники за видами продукції (послуг). Для багатноменклатурних виробництв потужність може визначатися також вартісним показником усього обсягу продукції (послуг). У паспорті такого підприємства потужність

позначають двома вимірниками: у чисельнику — натуральні показники за видами продукції; у знаменнику — загальний вартісний показник.

На підприємствах окремих галузей (наприклад цукрової та молочної промисловості) виробнича потужність характеризується кількістю сировини, що переробляється за добу.

Виокремлюють *три види потужності підприємства*: проектну, поточну (фактично досягнуту), резервну.

Проектною є потужність, яка визначається у процесі проектування, реконструкції (розширення) діючого або будівництва нового підприємства; вважається оптимальною, оскільки склад і структура устаткування відповідають структурі трудомісткості запроектованої номенклатури продукції.

Поточна (фактично досягнута) визначається періодично у зв'язку зі зміною умов виробництва (номенклатури і структури трудомісткості продукції). При цьому обчислюють *вхідну* (на початок року), *вихідну* (на кінець року) та *середньорічну потужність* підприємства.

Резервна потужність повинна формуватися у певних галузях національної економіки: електроенергетиці і газовій промисловості – для покриття пікових навантажень в електро– та газових мережах, харчовій індустрії – для переробки істотно збільшеного обсягу сільськогосподарської сировини, що швидко псується, у високоврожайні роки; на транспорті – для перевезення збільшеної кількості пасажирів у літні місяці тощо.

Виробнича потужність підприємства встановлюється, *виходячи з потужності провідних цехів* (дільниць, технологічних ліній, агрегатів) основного виробництва з урахуванням заходів для ліквідації вузьких місць і можливого внутрішньовиробничого кооперування.

До провідних належать ті виробничі підрозділи підприємства, які виконують головні технологічні процеси (операції) і мають вирішальне значення для забезпечення випуску профільних видів продукції.

Наприклад, для підприємств чорної металургії провідними виробництвами заведено вважати доменні, сталеплавильні та прокатні цехи; машинобудування та металообробки – механічні, складальні, ливарні й ковальсько–пресові цехи; цементної промисловості – печі з виробництва клінкеру; текстильної індустрії – прядильне і ткацьке виробництво.

За наявності кількох провідних підрозділів підприємства його виробнича потужність обчислюється за тими з них, які виконують найбільш трудомісткий обсяг робіт.

У найзагальнішому вигляді виробничу потужність провідного цеху (дільниці) з виготовлення однорідної продукції (переробки сировини, виконання інших виробничих операцій) можна визначити за однією з таких формул (формула (9.27) та формула (9.28)):

$$N_i = a_i \times T_p \times m, \quad (9.27)$$

$$N_i = \frac{T_p \times m}{t_i}, \quad (9.28)$$

де N_i – потужність і-го виробничого підрозділу підприємства;

a_i – продуктивність устаткування у відповідних одиницях виміру і-ої продукції за годину;

T_p – річний фонд часу роботи устаткування;

m – середньорічна кількість фізичних одиниць устаткування;

t_i – трудомісткість виготовлення одиниці продукції (переробки сировини, надання послуги в годинах).

Розраховується також технологічна спроможність (потужність) решти виробничих ланок підприємства (поряд з провідними цехами чи дільницями).

Такі розрахунки необхідні для виявлення невідповідності між потенційними можливостями з випуску продукції (надання послуг) окремих

виробничих підрозділів і забезпечення узгодженої технологічної пропорційності між взаємопов'язаними виробничими ланками.

Ступінь відповідності потужностей різних структурних підрозділів підприємства визначають через розрахунок і порівняння коефіцієнтів суміжності, що характеризують співвідношення потужностей провідного підрозділу та решти виробничих ланок.

Визначення *виробничої потужності підприємства* завершується складанням балансу, що відбиває зміни її величини протягом розрахункового періоду і характеризує вихідну потужність ($N_{\text{вих}}$), яка визначається за формулою (9.29):

$$N_{\text{вих}} = N_{\text{вх}} + N_{\text{отз}} + N_{\text{р}} \pm N_{\text{на}} - N_{\text{в}}, \quad (9.29)$$

де $N_{\text{вх}}$ — вхідна потужність підприємства;

$N_{\text{отз}}$ — збільшення потужності протягом розрахункового періоду внаслідок здійснення поточних організаційно–технічних заходів;

$N_{\text{р}}$ — нарощування виробничої потужності завдяки реконструкції або розширенню підприємства;

$N_{\text{на}}$ — збільшення (+) або зменшення (–) виробничої потужності, спричинене змінами в номенклатурі та асортименті продукції, що виготовляється;

$N_{\text{в}}$ — зменшення виробничої потужності внаслідок її вибуття, тобто виведення з експлуатації певної кількості фізично спрацьованого та технічно застарілого устаткування.

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

1) Коефіцієнтом освоєння проектної потужності (співвідношення величин поточної і проектної потужності);

2) Коефіцієнтом використання поточної потужності (співвідношенням річного випуску продукції та середньорічної її величини).

Середньорічна виробнича потужність (ВП_{сер.р}) підприємства, цеху, обчислюється за формулою (9.30):

$$\text{ВП}_{\text{сер.р.}} = \text{ВП}_{\text{вх}} + \text{ВП}_{\text{вв}} \times \frac{k}{12} - \text{ВП}_{\text{вив}} \times \frac{12 - k}{12}, \text{ грн} \quad (9.30)$$

де ВП_{вх} – виробнича потужність на початок періоду, грн;

ВП_{вв} – введена в плановому періоді виробнича потужність, грн;

k – кількість місяців експлуатації обладнання з певною потужністю протягом року;

ВП_{вив} – виведена за плановий період виробнича потужність, грн.

Англійські відповідники термінів

Амортизація основних засобів – Depreciation

Балансова вартість основних засобів – Carrying amount of Property, Plant and Equipment

Вартість об'єкта основних засобів – The cost of an item of property, plant and equipment

Виробничий метод амортизації – the units of production method.

Виробнича структура основних засобів – Production structure of Property, Plant and Equipment

Виробнича потужність – Production capacity

Залишкова вартість основних засобів – Residual value of Property, Plant and Equipment

Коефіцієнт вибуття основних фондів – Fixed assets retirement factor

Коефіцієнт оновлення основних фондів – Fixed asset refresh rate

Метод амортизації – Depreciation method

Метод зменшення залишкової вартості (зменшуваного залишку) – the diminishing balance method

Метод прискореного зменшення залишкової вартості – Double Declining Balance Depreciation Method, DDB Method

Накопичена амортизація – accumulated depreciation

Основний капітал – Fixed assets

Основні засоби – Property, Plant and Equipment

Період амортизації основних засобів – depreciation period

Прямолінійний метод – the straight-line method,

Переоцінена вартість – revalued amounts

Первісна вартість основних засобів (первісне визнання активу) – Initial value of Property, Plant and Equipment (initial recognition of an asset)

Прискорені методи амортизації – accelerated methods Depreciation

Ступінь техніко-економічного старіння – Degree of technical and economic aging

Строк корисного використання – Useful life

Справедлива вартість – fair values

Фондовіддача – Return on assets

Фондомісткість – Capacity

РОЗДІЛ 10. ОБОРОТНІ КОШТИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Сутність, склад та структура оборотних коштів підприємства

Для здійснення своєї діяльності підприємства формують капітал і майно. Всі засоби підприємств поділяються на основні та оборотні. Оборотний капітал – це капітал, що інвестується підприємством в поточну діяльність на період кожного операційного циклу. Іншими словами, це кошти фірми, вкладені в поточні активи (оборотні кошти).

Оборотний капітал – це грошові кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу, що забезпечують як процес виробництва, так і процес обігу. Оборотний капітал (оборотні кошти) підприємства, що бере участь в процесі виробництва і реалізації продукції, здійснює безперервний кругообіг. При цьому кошти переходять зі сфери обігу в сферу виробництва і назад.

За функціональним призначенням оборотний капітал поділяється на оборотні виробничі фонди і фонди обігу.

Оборотні виробничі фонди – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції. Речовим змістом оборотних фондів є предмети праці, а також деякі засоби праці (які мають вартість, меншу, ніж 6000 одиниць національної валюти або термін служби менше одного року).

Оборотні фонди поділяються на групи:

1. *Виробничі запаси* – це предмети праці, які ще не залучені до виробничого процесу і знаходяться на складах підприємства у вигляді запасів. До них належать: запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів, покупних напівфабрикатів, палива й пального, тари, ремонтних деталей і вузлів, малоцінних інструментів, господарського інвентарю та інших малоцінних та швидкозношуваних предметів.

2. *Незавершене виробництво* – це продукція, яка ще не пройшла всіх стадій обробки.

3. *Витрати майбутніх періодів* – це грошові витрати, які здійснені в даний період, але які буде відшкодовано за рахунок собівартості продукції (роботи, послуг) у наступні періоди (ці витрати не можуть бути визначені витратами в поточних звітних періодах). До них належать: витрати на підготовку виробництва, освоєння випуску нових виробів, раціоналізацію і винахідництво, придбання науково–технічної та економічної інформації, передплата періодичних видань, сплачені авансом орендні платежі, оплата страхового полісу тощо.

Поруч з оборотними фондами існують *фонди обігу*, тобто ті, які функціонують у сфері обігу (реалізації продукції). До них відносяться:

1. Готова продукція на складах підприємства.
2. Готова продукція, яка відвантажена і знаходиться в дорозі.
3. Грошові кошти у незавершених розрахунках.
4. Грошові кошти на розрахунковому та інших рахунках.
5. Готівка в касі.

Сукупність оборотних фондів та фондів обігу підприємства становлять його оборотні кошти. Оборотні кошти — це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу.

Формування й регулювання окремих елементів оборотних коштів має свої особливості. З огляду на це виокремлюють оборотні кошти у сферах виробництва та обігу, а також розподіляють їх на нормовані й ненормовані (рисунок 10.1).

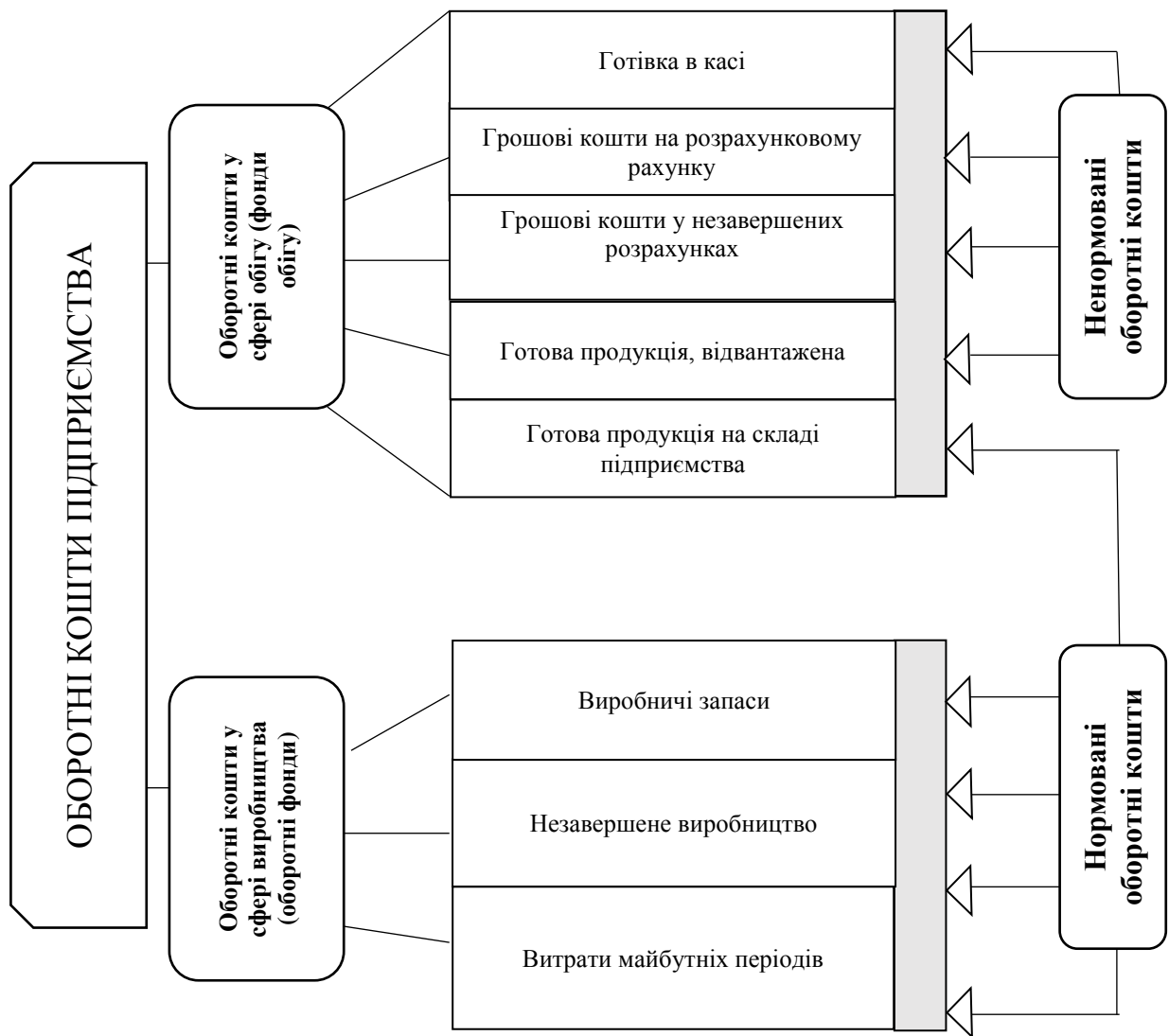


Рис. 10.1. Елементний склад оборотних коштів підприємства (фірми)

Структура оборотних коштів. Оборотні кошти використовуються більш ефективно тоді, коли більша їхня частина *зосереджена у сфері виробництва*.

Перебування оборотних коштів у сфері обігу – лише необхідна умова безперервності процесу відтворення, проте ця частина коштів підприємства не бере безпосередньої участі у створенні вартості продукції.

Так, на промисловому підприємстві частка оборотних коштів у сфері виробництва може становити 65-75% (у тому числі на виробничі запаси та незавершене виробництво припадає відповідно 48 % і 20 %), а у сфері обігу – 25-35% (з них близько 15-20% – вартість готової продукції, а решта – грошові кошти).

Джерела формування оборотних коштів:

- власні;
- залучені.

До власних джерел належать: статутний капітал (фонд), відрахування від прибутку у фонди спеціального призначення, цільове фінансування та цільові надходження (із бюджету, галузевих і міжгалузевих позабюджетних фондів), приріст сталих пасивів. Поповнення може відбуватись за рахунок прибутку підприємства, а також за рахунок залучення в оборот стійких пасивів (заборгованості по заробітній платі, відрахувань на соціальні заходи, резервів майбутніх платежів).

Залученими оборотними засобами є кредити банків, якими покривається нестача власних оборотних коштів.

10.2. Нормування оборотних коштів підприємства

Необхідний розмір грошових коштів, що вкладаються в мінімальні запаси товарно-матеріальних цінностей для забезпечення безперервного процесу виробництва продукції, визначається їхнім нормуванням (розрахунком нормативів).

Відомі три методи розрахунку нормативів оборотних коштів: аналітичний, коефіцієнтний і прямого рахунку.

Метод прямого рахунку – це науково обґрунтований розрахунок нормативів за кожним нормованим елементом оборотних коштів (виробничими запасами, незавершеним виробництвом, витратами майбутніх періодів, залишками готової продукції). У практиці господарювання він є основним, інші методи розрахунків використовуються здебільшого як допоміжні.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах. За своїм економічним змістом виробничі запаси поділяються на елементи, що відносять до оборотних фондів (сировина, матеріали, паливо), і ті, що тяжіють

до основних фондів (запасні частини для ремонту, інструменти, інвентар та інші малоцінні предмети).

Методика визначення нормативу оборотних коштів у названих двох видах виробничих запасів неоднакова.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах, що відносяться до оборотних фондів, визначається як добуток середньодобового споживання матеріалів у вартісному виразі та норми їхнього запасу, вираженої в днях. Точність розрахунку залежить від правильного визначення запасів матеріальних ресурсів.

Види запасів:

- транспортний;
- підготовчий (технологічний);
- поточний;
- резервний (страховий).

У транспортний запас, що зазвичай не перевищує двох днів, оборотні кошти вкладаються на період з моменту оплати виставленого постачальником рахунку до прибуття вантажу на склад підприємства.

Підготовчий запас створюється на період часу, необхідного для приймання, складування і підготовки до виробничого використання матеріальних ресурсів.

Найбільшим за розміром є поточний запас сировини (матеріалів) та інших елементів оборотних фондів (предметів праці). Його обчислюють у межах половини середнього інтервалу між поставками певних видів матеріальних ресурсів (наприклад, якщо умовами договору між постачальником і споживачем передбачено надходження матеріалів один раз на місяць, то їхні поточний запас має забезпечувати 15 днів роботи).

Визначення резервного (страхового) запасу може здійснюватись двома способами:

- за середнім відхиленням фактичних строків поставки від передбачених договором;

– за періодом, необхідним для термінового оформлення замовлення та доставки матеріалів від виробника до споживача.

В таблиці 10.1 наведено приклад обрахунку нормативу оборотних коштів у виробничих запасах.

Таблиця 10.1. Норматив оборотних коштів у виробничих запасах підприємства

Показник	Одиниці виміру	Значення
Квартальна потреба в матеріалах	тонн	2700
Середньодобові витрати матеріалів	тонн	30
Ціна однієї тонни матеріалу	грн	12000
Вартість добової величини витрат матеріалів (п.3 х п.2)	грн	360000
Норма запасу:		
а) транспортного	діб	2
б) підготовчого (технологічного)	діб	3
в) поточного	діб	15
г) резервного (страхового)	діб	5
д) усього	діб	25
Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (п.4 х п.5.д)	грн	9000000

Величина нормативу оборотних коштів у незавершеному виробництві залежить від обсягу продукції, що виробляється, собівартості окремих її видів і характеру розподілу витрат протягом днів виробничого циклу.

Норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві визначається:

$$H_{\text{нв}}^{\text{ок}} = \frac{N \times C \times T_{\text{ц}} \times K_{\text{нз}}}{D}, \text{ грн.} \quad (10.1)$$

де N – кількість одиниць продукції;

C – собівартість одиниці продукції;

$T_{\text{ц}}$ – тривалість виробничого циклу, днів;

$K_{\text{нз}}$ – коефіцієнт наростання витрат;

D – кількість робочих днів.

На багатомономенклатурних підприємствах, що продукують матеріаломістку продукцію, коефіцієнт наростання витрат можна обчислювати за спрощеною формулою (10.2):

$$K_{\text{нв}} = \frac{C_{\text{пв}} + 0,5 \times C_{\text{рв}}}{C_{\text{в}}}, \quad (10.2)$$

де $C_{\text{пв}}$ – первісні витрати на початку (у перший день) виробничого циклу;

$C_{\text{рв}}$ – решта витрат на виготовлення виробу;

$C_{\text{в}}$ – виробнича собівартість виробу.

В таблиці 10.2 наведено приклад обрахунку коефіцієнта наростання витрат.

Таблиця 10.2. Визначення коефіцієнта наростання витрат

Дні виробничого циклу	Щоденні витрати, грн	Сума витрат наростаючим підсумком
Перший	30000	30000
Другий	3000	33000
Третій	3500	36500
Четвертий	4000	40500
П'ятий	4000	44500
Шостий	5600	50100
Разом	50100	
$K_{\text{нв}} = \frac{30\,000 + 0,5 \times 20\,100}{50\,100} = 0,8.$		

Якщо припустити, що середня величина щоденного випуску продукції становить 20000 грн, тривалість виробничого циклу – 6 днів, то норматив

коштів у незавершеному виробництві, становитиме:

$$H_{HB}^{OK} = 20000 \times 6 \times 0,8 = 96\,000 \text{ грн.}$$

Норматив оборотних коштів у витратах майбутніх періодів розраховується, виходячи з залишку коштів на початок періоду та суми їх витрат протягом розрахункового (планового) періоду з відрахунком величини наступного погашення витрат за рахунок собівартості продукції.

Наприклад, на початок розрахункового періоду залишок витрат майбутніх періодів становить 12000 грн, потреба в них протягом цього періоду — 80000 грн, на собівартість продукції, яку належить виготовити, буде віднесено в рахунок погашення раніше здійснених витрат 34000 грн.

Норматив оборотних коштів у витратах майбутніх періодів становитиме:

$$H_{MP}^{OK} = (12000 + 80000 - 34000) = 58000 \text{ грн.}$$

Норматив оборотних коштів у залишках готової продукції визначається як добуток вартості одноденного випуску готових виробів та норми їхнього запасу на складі, вираженої у днях. Норма запасу складається з кількості днів, необхідних для підготовки продукції до реалізації, тобто її комплектування, пакування та відвантажування споживачам, а також виписування і здавання в банк платіжних документів.

Сукупний норматив оборотних коштів підприємства на розрахунковий (плановий) період — це загальна сума нормативів, обчислених для окремих елементів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів та залишків готової продукції).

10.3. Показники оцінки ефективності використання оборотних коштів

Оборотні кошти становлять значну частину матеріально–грошових активів підприємства. Тому їх раціональне використання має важливе економічне значення. Для оцінки ефективності використання оборотних коштів виробничих підприємств застосовують певні показники, а для підвищення ефективності – відповідні заходи (рисунк 10.2).



Рис. 10.2 Ефективність використання оборотних коштів підприємства: основні показники та способи підвищення ефективності

Ефективність використання оборотних коштів характеризується швидкістю їхнього обертання — оборотністю. Прискорення оборотності оборотних коштів зумовлює:

1. Збільшення обсягу продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства.

2. Вивільнення частини коштів і, як результат, створення додаткових резервів для розширення виробництва.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів відображає кількість оборотів, здійснюваних оборотними коштами протягом року, і розраховується за формулою (10.3) як співвідношення вартості реалізованої продукції цінами за певний період та середнього залишку оборотних коштів за той самий період:

$$K_{об} = \frac{РП}{S_{НОК}}, \text{ оборотів} \quad (10.3)$$

де РП – вартість реалізованої продукції;

$S_{НОК}$ – середньорічні залишки нормованих оборотних коштів.

Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів визначаються за формулою (10.4):

$$S_{НОК} = \frac{S_1 + S_2 + \dots + S_{12}}{12}, \text{ грн.} \quad (10.4)$$

де S_1, S_2, S_{12} – середньомісячні залишки нормованих оборотних коштів, грн.

В свою чергу середньомісячні залишки нормованих оборотних коштів визначаються формулою (10.5):

$$S_{НОК}^{міс} = \frac{S_{п} + S_{к}}{2}, \text{ грн.} \quad (10.5)$$

де $S_{п}, S_{к}$ – відповідно залишок нормованих оборотних коштів на початок та кінець місяця, грн.

Середньорічний залишок нормованих оборотних коштів також можна визначити за формулою (10.6):

$$S_{\text{НОК}} = \frac{1/2 S'_1 + S'_2 + \dots + S'_{13}}{12}, \text{ грн.} \quad (10.6)$$

де $S'_1, S'_2 + \dots + S'_{13}$ – відповідно залишки нормованих оборотних коштів на перше число кожного місяця розрахункового періоду, включаючи перше число січня наступного року, грн.

Коефіцієнт завантаження – показник, що є оберненим по відношенню до коефіцієнта оборотності; визначається за формулою (10.7):

$$K_{\text{зав}} = \frac{S_{\text{НОК}}}{\text{РП}}, \text{ грн/грн.} \quad (10.7)$$

де $S_{\text{НОК}}$ – середньорічний залишок нормованих оборотних коштів;

РП – вартість реалізованої продукції.

Коефіцієнт показує, скільки оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Тривалість одного обороту (або швидкість обороту оборотних коштів, вимірювана в днях обороту) визначається як співвідношення кількості днів у розрахунковому періоді (для кварталу — 90 днів, року — 360 днів) і коефіцієнта оборотності за той самий період (формула (10.8):

$$T_{\text{об}} = \frac{360}{K_{\text{об}}}, \text{ дні} \quad (10.8)$$

де $K_{\text{об}}$ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотного капіталу є показник його рентабельності (Рок), який визначається як співвідношення прибутку від реалізації продукції та величини оборотних коштів за формулою (10.9):

$$R_{ок} = \frac{\Pi_{пп}}{S_{НОК}} \times 100\%, \quad (10.9)$$

де $\Pi_{пп}$ – прибуток від реалізації продукції за річний період.

Цей показник характеризує величину прибутку, отриманого на кожну гривню оборотного капіталу.

10.4. Резерви підвищення ефективності оборотних коштів

Ефективне використання оборотного капіталу відіграє велику роль у забезпеченні безперервної роботи підприємства, підвищенні рівня рентабельності виробництва і залежить від безлічі факторів. В сучасних умовах значний негативний вплив на зміну ефективності використання оборотних коштів і уповільнення їх оборотності чинять фактори кризового стану економіки: зниження обсягів виробництва і споживчого попиту; високі темпи інфляції; зниження доступу до кредитів внаслідок високих банківських відсотків. Ці фактори впливають на використання оборотного капіталу незалежно від інтересів організації.

До внутрішніх резервів підвищення ефективності використання оборотних коштів, на які підприємство може активно впливати, належать:

- раціональна організація виробничих запасів (впровадження управлінського інструменту «планування обсягів продажів і операцій» одночасно з автоматизацією системи планування і обліку запасів, застосування обґрунтованих норм запасів, покращення організації постачання запасів, тощо);
- скорочення терміну перебування оборотних коштів в незавершеному виробництві (зменшення тривалості циклу виробництва основної продукції за рахунок застосування нової техніки і технології, використання сучасних та більш дешевих конструкційних матеріалів,

підвищення продуктивності праці, зменшення часу перебування деталей в заділах);

– ефективна організація обігу (підвищення ефективності роботи служби маркетингу, раціональна організація продажів, вдосконалення системи розрахунків, запобігання зростанню дебіторської заборгованості, наближення виробників продукції до її споживачів, систематичний контроль за оборотністю засобів у розрахунках, виконання замовлень за допомогою прямих зв'язків).

Унаслідок підвищення ефективності використання оборотних коштів відбувається прискорення їх оборотності, як результат — зменшується потреба в оборотних коштах, відбувається процес вивільнення цих коштів з обороту.

Вивільнення оборотних (грошових) коштів з обороту поділяють на:

- абсолютне (зменшення необхідної суми коштів);
- відносне (реалізація більшої кількості продукції за фіксованої суми коштів завдяки покращенню їхнього використання).

Сума вивільнених оборотних коштів в результаті прискорення їхньої оборотності визначається за формулою (10.10):

$$\Delta S_{\text{НОК}} = \frac{РП_{\text{ЗВ}}}{360} \times (T_{\text{об.баз}} - T_{\text{об.зв}}), \text{ грн} \quad (10.10)$$

де $РП_{\text{ЗВ}}$ — обсяг реалізованої продукції у звітному році, грн;

$T_{\text{об.баз}}, T_{\text{об.зв}}$ —середня тривалість одного обороту оборотних коштів відповідно у базовому та звітному роках, днів.

Сума приросту прибутку (збитків), одержаного за рахунок зміни оборотності оборотних коштів визначається за формулою (10.11):

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{р.баз.}} \times \frac{\text{РП}_{\text{зв.}}}{\text{РП}_{\text{баз.}}} \times \frac{S_{\text{баз.}}}{S_{\text{зв.}}} - \Pi_{\text{р.баз.}}, \text{ грн.} \quad (10.11)$$

де $\Pi_{\text{р.баз.}}$ – прибуток від реалізації продукції у базовому році, грн;

$S_{\text{баз.}}, S_{\text{зв.}}$ – середньорічні залишки нормованих оборотних коштів у базовому та звітному роках відповідно, грн;

$\text{РП}_{\text{зв.}}, \text{РП}_{\text{баз.}}$ – вартість реалізованої продукції у базовому та звітному роках відповідно, грн.

Англійські відповідники термінів

Власні оборотні кошти – Working capital

Виробничий процес – Production process

Виробничі запаси – Industrial inventories, inventories

Витрати майбутніх періодів – Deferrals

Грошові кошти та їх еквіваленти – Cash and cash equivalents

Дебіторська заборгованість – Accounts Receivable

Коефіцієнт оборотності – Turnover ratio

Коефіцієнт оборотності робочого капіталу – Net working capital turnover

Незавершене виробництво – Not completed production

Оборотні кошти – Circulating assets, floating assets

Оборотні активи – Current assets

Поточний запас – Current stock

Рентабельність оборотних активів – Return on current assets, RCA

Резервний (страховий) запас – Safety (insurance) stock

Транспортний запас – Transport stock

РОЗДІЛ 11. НЕМАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Поняття і види нематеріальних ресурсів

Нематеріальні ресурси – це складова потенціалу підприємства, здатна забезпечувати економічну користь протягом тривалого періоду. Для цієї складової характерні відсутність фізичної субстанції і невизначеність розмірів майбутніх економічних вигод від її використання. *Майбутні економічні вигоди*, які надходять від нематеріального активу, можуть включати дохід від продажу продукції чи послуг, скорочення витрат або інші вигоди. Наприклад, використання інтелектуальної власності у виробничому процесі може зменшити майбутні виробничі витрати.

Суб'єкти господарювання часто витрачають ресурси при придбанні, розробці чи обслуговуванні нематеріальних ресурсів, таких як технічні чи наукові знання, розробка та запровадження нових технологій і систем, ліцензії, інтелектуальна власність, ринкові дослідження та торгові марки (включаючи марки товару та назви видань). Розповсюдженими прикладами об'єктів, що охоплюють ці широкі поняття, є комп'ютерне програмне забезпечення, патенти, авторські права, кінофільми, клієнтські бази, права на іпотечне обслуговування, ліцензії на риболовлю, квоти на імпорт, франшизи, взаємовідносини з клієнтами чи постачальниками, лояльність клієнтів, частка ринку та маркетингові права.

Нематеріальними активами вважаються тільки ті з них, які можна ідентифікувати. Ідентифікованими вважаються придбані активи, які на дату придбання відповідають критеріям визнання статей балансу, встановлених Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 2 "Баланс" (п. 1 П(С)БО 19). Простіше кажучи, ідентифікованими нематеріальними активами називають такі нематеріальні активи, що можуть бути придбані чи продані окремо від інших активів підприємства. До ідентифікованих нематеріальних активів

відносяться патенти, торгові марки, авторські права й ін. До неідентифікованих нематеріальних активів відноситься гудвіл.

Нематеріальні активи утримуються підприємством з метою використання *протягом періоду понад одного року* (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік).

Існує багато різних типів і класів нематеріальних активів, але найчастіше в світовій практиці їх класифікують за шістьма основними категоріями:

1. Нематеріальні активи, пов'язані з ринком. Активи, що найбільше використовуються в маркетингу, при просуванні товарів і послуг. Наприклад, торгові марки, фірмові імена, газетні заголовки, доменні імена.

2. Нематеріальні активи, пов'язані з замовником. Утворюються в результаті взаємодії з партнерами. Наприклад, список замовників (клієнтів), невиконаних замовлень.

3. Нематеріальні активи, пов'язані з мистецтвом. Авторські права на літературні, музичні твори, картини, фотографії, відео та аудіовізуальні матеріали.

4. Нематеріальні активи, пов'язані з договором (контрактом). Репрезентують вартість прав, що випливають з договору (контракту). Наприклад, франшиза (спеціальний вид ліцензування, коли компанія– власник відомої торгової марки надає іншій компанії право розміщувати цю торгову марку на своїй продукції, але при цьому одержує право контролю за якістю та іншими характеристиками продукції компанії–франчайзера), ліцензії, дозвіл на будівництво, право на радіомовлення.

5. Нематеріальні активи, пов'язані з технічними та прикладними науками, інновацією та технічним прогресом. Наприклад, запатентовані технології та секрети виробництва.

6. Гудвіл. Його називають найнематеріальнішим з нематеріальних активів через те, що він просто "вбудований" в підприємство. Гудвіл можна продати тільки разом з підприємством. Всі нематеріальні активи, які важко ідентифікувати або оцінити, відносять до гудвілу.

В загальному розумінні поняття "нематеріальні активи" в різних країнах не відрізняється. Критеріями віднесення до такого виду активів є відсутність матеріальної форми, довгостроковість використання та здатність приносити дохід. Проте, спостерігаються відмінності на рівні складу нематеріальних активів, їх відображень в балансі, визначення терміну використання тощо.

Наприклад, в обліку окремих країн, на відміну від українського обліку, до складу нематеріальних активів відносяться організаційні витрати (витрати на створення підприємства, на рекламу, випуск акцій тощо).

У Франції до нематеріальних активів відносяться:

- витрати по заснуванню підприємства (організаційні витрати, витрати на рекламу, по випуску акцій та облігацій);
- витрати на дослідження та виготовлення нових виробів;
- вартість концесій, ліцензій, "ноу-хау", моделей тощо;
- вартість юридичного права на оренду основних засобів;
- вартість торгового знаку фірми чи торгової марки (відображається при купівлі підприємства чи визначається як різниця між продажною ціною фірми та вартістю її балансових активів).

В США нематеріальні активи, як правило, поділяють на специфічно ідентифіковані нематеріальні активи (наприклад, патенти, авторські права, ліцензії тощо), для яких можуть бути визначені витрати на придбання та термін корисного використання, і нематеріальні активи типу гудвіл, які дають фірмі певні права та привілеї, але для яких практично неможливо однозначно визначити витрати на придбання та термін корисного використання.

В Німеччині Торговим кодексом особливо регулюється відображення в звітності концесій, ліцензій, патентів тощо, а також гудвілу. Відображення в балансі нематеріальних активів є обов'язковим у випадку придбання їх у третіх осіб, але не у випадку створення їх власними силами.

МСБО 38 «Нематеріальні активи» вимагає, щоб підприємство визнавало в обліку придбаний або створений нематеріальний актив тільки тоді, коли

існує імовірність отримання в майбутньому економічних вигод, пов'язаних із цим активом, та його вартість може бути достовірно визначено.

Нематеріальні ресурси укрупнено можна поділити на два типи (див. рис. 11.1).



Рис. 11.1. Нематеріальні ресурси підприємства

Інтелектуальна власність – це результати науково-технічної та художньої творчості людей, тобто ідеї, думки, образи, символи, які втілюються в матеріальних носіях і які можна використовувати будь-яким способом у господарській діяльності.

Із загального поняття інтелектуальної власності виділяють окремо промислову власність. За сформованою історичною традицією результати технічної творчості називають об'єктами права промислової власності, або "промисловою власністю". *Об'єкти промислової власності* можна визначити як результат науково-технічної творчості, який може бути використаний у господарській діяльності для задоволення потреб людей (рисунок 11.2).



Рис. 11.2. Об'єкти промислової власності

Об'єкти авторського й суміжного права – це як оприлюднені, так і не оприлюднені твори науки, літератури та мистецтва, незалежно від їхнього призначення, жанру, обсягу, мети (рисунок 11.3).

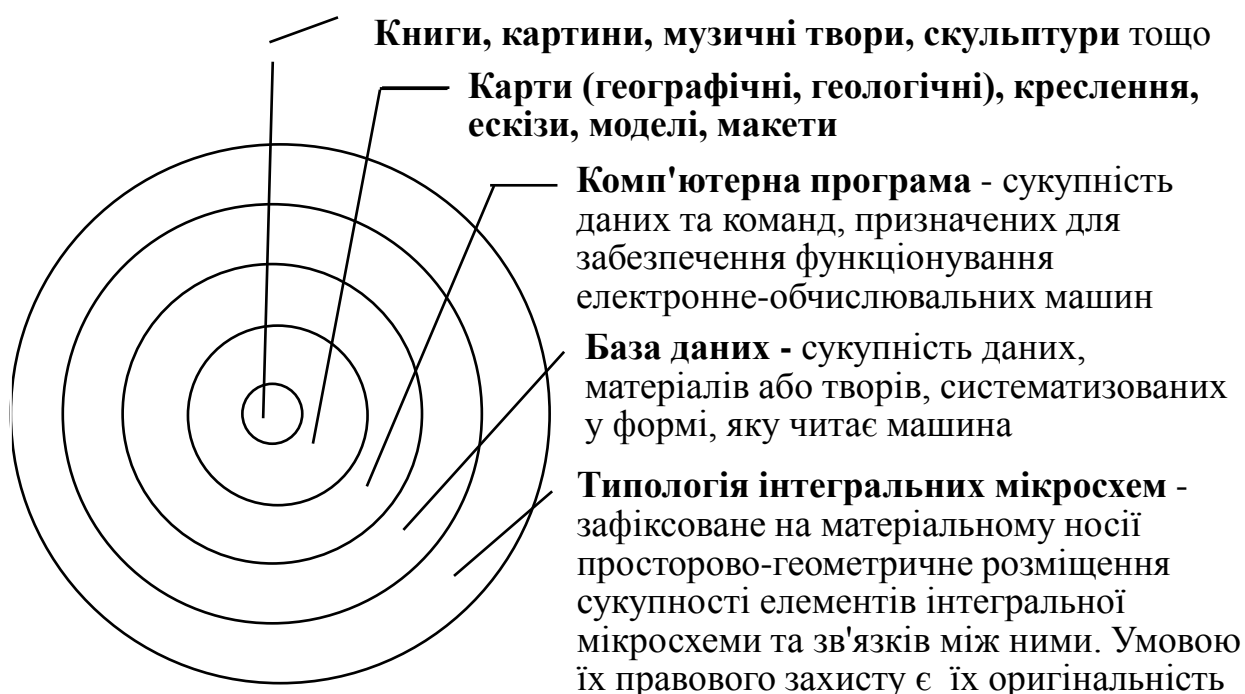


Рис. 11.3 Об'єкти авторського й суміжного права

Суміжні права безпосередньо пов'язані з авторськими правами.

Суміжні права виникають при реалізації, використанні вже обнародуваних творів літератури і мистецтва: поет написав слова пісні, композитор – музику до неї, а доніс до слухачів виконавець – співак, то в цьому випадку творчість співака вважають суміжною творчою діяльністю з реалізації самої пісні.

До суміжних прав належать: права виконавців, права виробників фонограм, права організацій мовлення. Реалізація цих прав не може порушувати права авторів, чиї твори виконують.

Об'єкти товарно-знакової ідентифікації продукції та виробників – це засоби індивідуалізації виробників, товарів і послуг: знаки для товарів і послуг, зазначення походження товару і фірмове найменування. Їх функції наведені на рисунку 11.4.

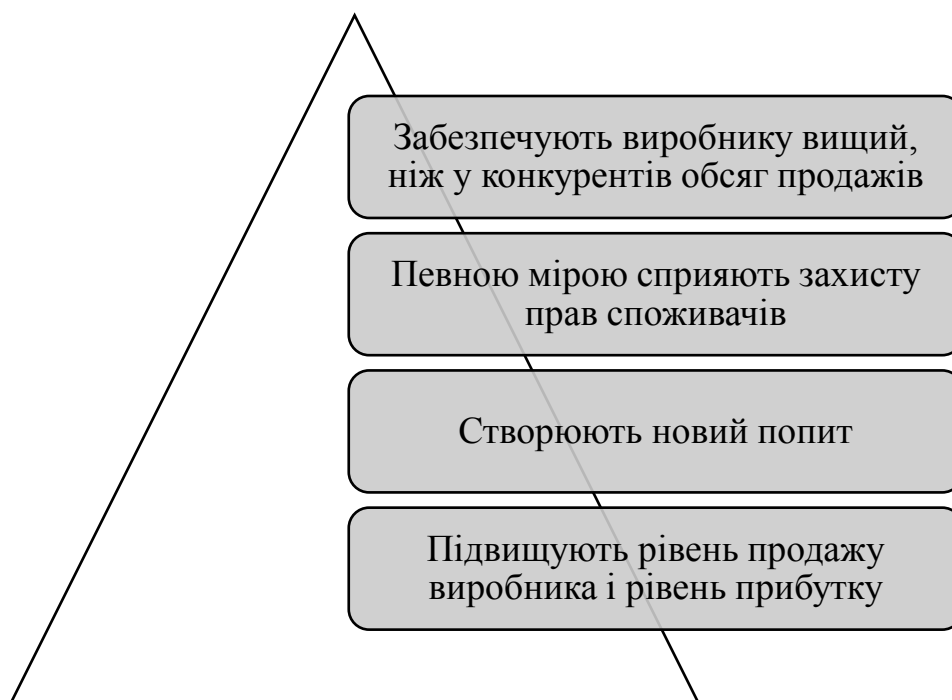


Рис. 11.4 Функції об'єктів товарно-знакової ідентифікації продукції та виробників

Об'єкти товарно-знакової ідентифікації продукції та виробників поділяються на:

1. *Знаки для товарів і послуг (торгова марка)* – позначення, за яким товари чи послуги певного виробника, відрізняються від однорідних товарів і послуг інших, тобто головне завдання товарного знаку полягає в ідентифікації (виділенні) товару та його виробника на ринку.

2. *Зазначення походження товару* – словесне чи зображальне (графічне) позначення, що прямо чи опосередковано вказує на географічне місце походження товару.

3. *Фірмове найменування* – це стале позначення підприємства або окремої особи, від імені якої здійснюється виробнича або інша діяльність. На відміну від знаків для товарів і послуг, які визначають конкретні товари та послуги певного підприємства, фірмове найменування характеризує його репутацію і становище.

11.2. Оцінювання нематеріальних активів підприємства

Продукт інтелектуальної власності має певну ринкову вартість, а тому його можна: здати в оренду, продати, передати в заставу для отримання кредиту, розширити власні кошти тощо. З економічної точки зору, вартість об'єктів інтелектуальної власності – це витрати підприємства на придбання або створення нематеріальних ресурсів, які використовуватимуться для отримання певного економічного результату.

Щоб визначити загальний обсяг нематеріальних активів та їхню зміну, нематеріальні активи підприємства оцінюють. Існують три *основні підходи до оцінки нематеріальних активів: витратний, прибутковий, порівняльний*.

Витратний підхід ґрунтується на розрахунку витрат на відтворення нематеріальних ресурсів. Він застосовується під час оцінювання їхньої вартості у тому випадку, якщо неможливо знайти аналоги, а прогнозований прибуток не є стабільним. Застосовується до витрат, які були первісно понесені під час придбання або внутрішнього генерування нематеріального активу.

Витрати на власні технічні розробки (внутрішньо генеровані нематеріальні активи) капіталізуються (зараховуються на баланс) лише після того, коли встановлено технічну та комерційну придатність активу для його продажу або використання. Це означає, що підприємство повинно мати намір і можливість завершити створення нематеріального активу (забезпечити його придатність до використання або продажу) та мати здатність продемонструвати, як актив генеруватиме майбутні економічні вигоди. Розробки – це застосування даних наукових досліджень чи інших знань для планування і проектування виробництва нових або вдосконалених матеріалів, механізмів, товарів, технологій, систем (послуг) до початку їх серійного виробництва (надання) або використання (отримання).

При оцінюванні собівартості внутрішньо генерованого нематеріального активу враховують усі витрати, які можна прямо віднести на створення, виробництво та підготовку активу:

- а) витрати на матеріали та послуги, використані чи спожиті під час генерування нематеріального активу;
- б) витрати на виплати працівникам (як визначено в МСБО 19), які виникають унаслідок генерування нематеріального активу;
- в) гонорари за реєстрацію юридичного права;
- г) амортизацію патентів та ліцензій, які використовуються для генерування нематеріального активу.

Наприклад, витрати на розробку промислового зразка становитимуть за розрахунком: прямі матеріальні витрати – 33 тис. грн, прямі витрати на оплату праці – 125 тис. грн, інші витрати – 60 тис. грн.

Вартістю промислового зразка буде сума витрат на його розробку – 218 тис. грн. На баланс підприємства промисловий зразок зараховується за вартістю 218 тис. грн *після проходження процедури реєстрації й отримання патенту.*

Прибутковий (доходний) підхід застосовується здебільшого при оцінюванні патентів і ліцензій, торгової марки, майнових прав.

Він ґрунтується на розрахунку економічної вигоди, пов'язаної з отриманням прибутку від використання нематеріальних активів у майбутньому, тобто його цінність на поточний момент визначається величиною очікуваного прибутку.

Порівняльний (ринковий) підхід застосовується в умовах розвинутого ринку нематеріальних активів.

Цей підхід передбачає визначення вартості активів з урахуванням попиту і пропозиції, яка існує на ринку. Підприємства купують і продають аналогічні активи, приймаючи при цьому незалежні індивідуальні рішення щодо їх вартості.

Ринковий підхід має суттєві обмеження у застосуванні до оцінки вартості активів. Наприклад, у деяких випадках може існувати активний ринок для ліцензій на таксі, ліцензій на риболовлю або для квот на виробництво, що вільно обертаються. Проте активний ринок не може існувати для брендів, видавничих прав, патентів чи торгових марок, оскільки кожен такий актив є унікальним. Крім того, незважаючи на те, що нематеріальні активи купуються та продаються, контракти укладаються між індивідуальними покупцями та продавцями, а операції відбуваються порівняно рідко. З цих причин ціна, сплачена за один актив, не може дати достатнього свідчення справедливої вартості іншого активу. Нарешті, інформація про ціни часто не є загальнодоступною.

Приклад застосування ринкового підходу до оцінки вартості нематеріального активу. ПАТ "Екобуд" отримало від ПП "Роботрон" патент на винахід в обмін на випуск 3000 простих акцій номінальною вартістю 25 грн. Вартість патенту, розрахована за витратним підходом, становить 75 тис. грн. Ринкова вартість акцій на момент здійснення операції становить 70 грн за акцію. Виходячи з цього, вартість придбаного патенту (за ринкового підходу) становитиме:

$$(3000 \times 70) = 210 \text{ тис. грн.}$$

Види оцінки нематеріальних активів.

Первісна вартість нематеріальних активів складається з вартості придбання; митного збору (при імпорті); податків, які не підлягають відшкодуванню; інших податків, пов'язаних з придбанням нематеріальних активів (крім сплати відсотків за кредит банку). За первісною вартістю нематеріальні активи зараховують на баланс підприємства.

Залишкова вартість характеризує реальну їхню вартість, тобто не перенесену на вартість виготовленої продукції, і визначається як різниця між первісною вартістю і сумою нарахованого зносу.

Згідно з МСБО 38, після первісного визнання подальший облік нематеріальних активів може здійснюватися за однією з двох моделей:

- за моделлю собівартості (cost model), згідно якої нематеріальні активи відображаються в обліку за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від зменшення корисності;
- за моделлю переоцінки (revaluation model), яка передбачає відображення в обліку нематеріальних активів за переоціненою вартістю (що базується на їхній справедливій вартості) за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від зменшення корисності, якщо тільки справедлива вартість може бути визначена з посиланням на активний ринок.

Справедлива вартість активу – сума, за якою можна обміняти актив в операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами.

11.3. Строк корисної експлуатації та амортизація нематеріальних активів

У процесі використання нематеріальні активи спрацьовуються і переносять свою вартість на собівартість продукції у вигляді амортизаційних відрахувань.

Однією з особливостей нематеріальних активів є те, що вони не мають фізичного строку їх використання, який визначав би верхню межу терміну їх

корисної експлуатації. Водночас більшість нематеріальних активів мають правове або контрактне обмеження щодо строку їх використання. Наприклад, у США строк корисного використання патентів має правове обмеження - 17 років, а строк корисного використання франшизи визначається в договорі про франшизу. Згідно з українським П(С)БО 8 «Нематеріальні активи», строк корисного використання нематеріальних активів має бути не більше 20 років.

Суб'єкт господарювання оцінює, чи є визначеним або невизначеним строк корисної експлуатації нематеріального активу, та якщо він є визначеним, оцінює його тривалість або кількість одиниць продукції (чи подібних одиниць), які складають цей строк корисної експлуатації.

У МСБО 38 нематеріальні активи класифікуються на дві категорії:

- нематеріальні активи з невизначеним строком корисного використання, тобто за якими неможливо передбачити період, упродовж якого ці активи, як очікується, будуть приносити економічні вигоди;
- нематеріальні активи з визначеним строком корисного використання, тобто з обмеженим періодом принесення економічних вигод підприємству.

Згідно з МСБО 38, нарахування амортизації здійснюється лише для нематеріальних активів, які мають визначений термін корисного використання. Амортизаційні відрахування за кожний період мають визнаватись як витрати у звіті про фінансові результати. Метод амортизації має відображати форму, за якою економічні вигоди від активу споживаються підприємством. Якщо цю форму не можна достовірно визначити, то використовується прямолінійний метод.

Ліквідаційна вартість нематеріального активу прирівнюється до нуля, крім випадків, коли існує невідмовне зобов'язання іншої особи придбати актив наприкінці строку його корисного використання або коли ліквідаційна вартість може бути визначена на підставі інформації існуючого активного ринку і очікується, що такий ринок існуватиме наприкінці строку корисного використання нематеріального активу.

Величина амортизаційних відрахувань нараховується щомісячно за нормами, виходячи з первісної вартості і терміну їх корисного використання.

Згідно з чинним законодавством, підприємство самостійно встановлює терміни корисного використання нематеріальних активів, залежно від їх групи (див. рис. 11.5), але не більше 20 років.

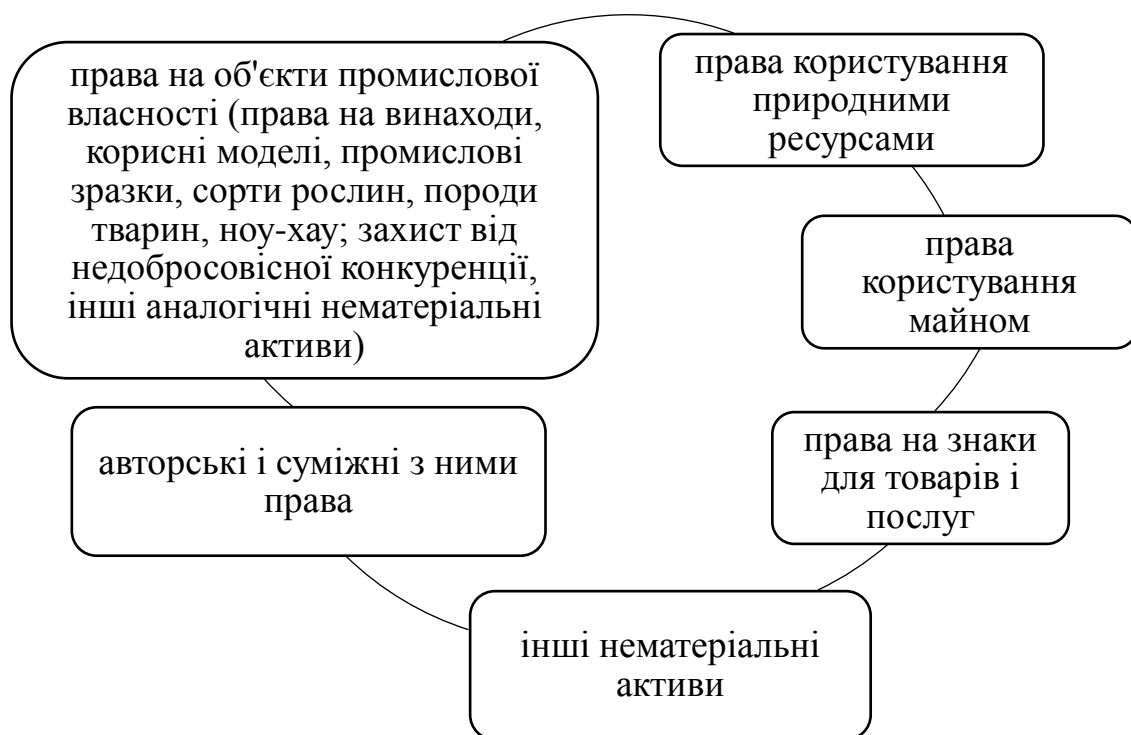


Рис. 11.5. Видова класифікація нематеріальних активів в бухгалтерському обліку та статистиці.

Методи нарахування зносу також визначаються підприємством самостійно.

Здебільшого до нематеріальних активів застосовується прямолінійний метод нарахування зносу, за яким кожен окремий вид нематеріального активу амортизується рівними частинами, виходячи з його первісної вартості протягом терміну його використання. Строки нарахування амортизації нематеріальних активів представлено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2. Строки нарахування амортизації нематеріальних активів

Групи	Строк дії права користування
<i>група 1</i> – права користування природними ресурсами (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище);	відповідно до правовстановлюючого документа
<i>група 2</i> – права користування майном (право користування земельною ділянкою, крім права постійного користування земельною ділянкою, відповідно до закону, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо);	відповідно до правовстановлюючого документа
<i>група 3</i> – права на комерційні позначення (права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;	відповідно до правовстановлюючого документа
<i>група 4</i> – права на об'єкти промислової власності (право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, в тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо) крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;	відповідно до правовстановлюючого документа, але не менш як 5 років
<i>група 5</i> – авторське право та суміжні з ним права (право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо) крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;	відповідно до правовстановлюючого документа, але не менш як 2 роки
<i>група 6</i> – інші нематеріальні активи (право на ведення діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо)	відповідно до правовстановлюючого документа

Якщо відповідно до правовстановлюючого документа строк дії права користування нематеріального активу не встановлено, такий строк корисного використання визначається платником податку самостійно, але не може становити менше двох та більше 10 років безперервної експлуатації.

Для нематеріальних активів рекомендовано враховувати також такі економічні і правові фактори амортизації:

- очікуваний спосіб використання об'єкта нематеріальних активів підприємством і спроможність управлінського персоналу ефективно управляти цим об'єктом;
- період життєвого циклу товару, для ідентифікації якого використовується об'єкт нематеріальних активів, та строки корисного використання подібних об'єктів нематеріальних активів;
- передбачуване моральне старіння об'єкта нематеріальних активів;
- стабільність галузі, в якій функціонує підприємство, та зміни ринкового попиту на продукти чи послуги, які є результатом експлуатації;
- тенденції розвитку конкуренції на ринку;
- рівень витрат на обслуговування, необхідний для отримання очікуваних майбутніх економічних вигід від об'єкта нематеріальних активів, та здатність і намір підприємства досягти такого рівня;
- період контролю об'єкта нематеріальних активів та юридичні або інші обмеження його використання;
- залежність строку корисного використання нематеріальних активів від строку корисного використання інших активів підприємства.

Приклад. Підприємство придбало нематеріальні активи у вигляді програмного забезпечення вартістю 9,2 тис. грн і оплатило послуги з його встановлення вартістю 0,72 тис. грн. Термін корисного використання програмного забезпечення становить 2,5 року. Отже, місячна сума зносу становитиме

$$9200 + 720 : 30 \text{ міс.} = 330,66 \text{ грн.}$$

Амортизація нематеріальних активів, як і у випадку із іншими основними активами підприємства, дозволяє здійснювати їх своєчасне оновлення.

11.4. Гудвіл підприємства: економічна сутність, підходи до оцінки та амортизація гудвілу

З економічної точки зору, гудвіл – це різниця між ринковою вартістю підприємства як цілісного майнового комплексу та його балансовою вартістю, яка утворилася у зв'язку з можливістю отримання вищого рівня прибутку за рахунок використання більш ефективної системи управління, домінуючої позиції на товарному ринку, застосування нових технологій тощо.

З викладеного вище можна дійти висновку, що між вартістю підприємства та чистою вартістю його майна завжди існує різниця, яка і є гудвілом. Вона може бути позитивною або негативною.

МСФЗ 38 визначає, що гудвіл надійно працюючої компанії з налагодженими партнерськими зв'язками та збутом продукції не є ідентифікованим ресурсом, який може бути відображений в бухгалтерському балансі. Разом з тим визнається факт появи ділової репутації при об'єднанні компаній, тобто при купівлі фірм та здійсненні платежів, які перевищують балансову вартість і навіть ринкову вартість цих фірм в очікуванні майбутніх економічних вигід.

У відповідності до національних та міжнародних стандартів на балансі підприємства відображається лише придбаний гудвіл, що набуває ознак активу з можливістю його подальшої достовірної оцінки лише в разі придбання підприємства як цілісного майнового комплексу.

В міжнародній практиці склалися три підходи до визначення вартості гудвілу:

1. *Підхід на основі оцінки репутації фірми.* Включає ряд методів, серед яких:

– методики *Brand Finance* та *Interbrand*, за яких репутація залежить від економічного впливу бренду, що допомагає підприємству отримувати більше прибутку порівняно із продажем «небрендованої» продукції;

– *метод оцінки репутації за обсягом реалізації продукції*: передбачає визначення гудвілу (*GV*) як різниці між чистим операційним прибутком та обсягом реалізованої продукції, помноженим на коефіцієнт рентабельності продажів, поділеної на норму капіталізації нематеріальних активів:

$$GV = \frac{(NOPAT - S \times ROS)}{R_g}, \text{ грн} \quad (11.1)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток, грн;

S – обсяг реалізації продукції, грн;

ROS – середньогалузева норма доходності продажів, %;

R_g – норма капіталізації нематеріальних активів (співвідношення прибутку підприємства і вартості сукупних нематеріальних активів на його балансі), %.

Наприклад, обсяг продукції, відвантаженої компанією складає 200 тис. дол. Чистий операційний дохід компанії становить 40 тис. дол, рентабельність нематеріальних активів (коефіцієнт капіталізації) становить 15%. Компанія, провівши дослідження, з'ясувала, що середньогалузева рентабельність аналогічної продукції становить 5%. На підставі цих даних був розрахований гудвіл компанії, який склав 200 тис. дол $((40 - 200 \times 0,05) / 0,15)$.

– *рейтинговий метод*, який передбачає складання рейтингів ділової репутації незалежними організаціями;

– *метод експертних оцінок*, який передбачає формування оцінки репутації через інтерв'ю із стейкхолдерами.

2. Підхід на основі оцінки надлишкового прибутку.

Методика ґрунтується на такому припущенні – якщо певне підприємство отримує більшу величину прибутку на одиницю активів, ніж аналогічне підприємство цієї ж галузі, то це означає, що додатковий прибуток підприємству приносить саме його гудвіл або ділова репутація. В основу цього методу покладена концепція, розроблена Податковим управлінням США. Передбачалося, що активи всіх компаній приносять однаковий прибуток. Якщо з'ясується, що прибуток цього підприємства перевищує середньогалузевий, то сума такого перевищення, помножена на кількість років, протягом яких новий власник сподівається отримувати прибутки, і буде становити вартість гудвілу. Кількість років при цьому визначається, з терміну, протягом якого можна розраховувати, що набута ділова репутація буде працювати за інерцією. Цей відрізок часу є терміном корисного використання гудвілу, під кінець терміну корисного використання відбувається його знецінення).

Наприклад, компанія вирішила оцінити гудвіл методом надлишкових прибутків. Її чисті активи склали 400 тис. дол, а річний чистий прибуток – 80 тис. дол. Таким чином, рентабельність чистих активів становить 20% ($80/400 \cdot 100\%$). У результаті проведеного дослідження було визначено, що рентабельність активів аналогічних підприємств становить в середньому 15%, тобто прибуток компанії на 5% більше середнього показника по галузі. Згідно підходу на основі оцінки надлишкового прибутку, така розбіжність виникла через те, що не враховано частину активів компанії, а саме гудвіл.

Відповідно, щоб отримати 80 тис. дол прибутку при 15% рентабельності активів, підприємству необхідні були б активи вартістю 533 тис. дол ($80/15\%$). З цього можна зробити висновок, що вартість гудвілу компанії складає 133 тис. дол США ($533000 - 400000$).

3. Підхід на основі оцінки різниці між вартістю компанії та ринковою вартістю всіх її активів.

По-перше, потрібно розрахувати ринкову вартість всіх активів компанії. По-друге, потрібно визначити вартість всього бізнесу як єдиного цілого,

застосовуючи або порівняльний, або прибутковий метод оцінки. Його вибір залежить від наявності та достовірності інформації. Якщо при проведенні оцінки існує база даних про реальні продажі аналогічних бізнесів, то перевага віддається порівняльному методу оцінки вартості бізнесу, якщо такої інформації немає, то бізнес в першу чергу сприймається як інструмент для отримання доходу і визначається доходним методом.

Наприклад, для відомої мережі салонів краси була проведена оцінка вартості бізнесу і гудвілу. Сукупна вартість активів одного з салонів, становить за оцінкою 390 тис. дол. В якості готового бізнесу салон був оцінений в 920 тис. дол. У цьому випадку новий власник, насамперед, придбавав гудвіл, який склав 530 тис. дол (920 тис. дол – 390 тис. дол). Висока оцінка вартості пов'язана з тим, що покупець салону отримував у власність не тільки фізичні активи, а й можливість використовувати відому торгову марку, налагоджені бізнес-процеси та інші явні конкурентні переваги.

Відповідно до МСФЗ 22 гудвіл підприємства підлягає амортизації протягом строку його корисного використання. При цьому вибір методу нарахування амортизації визначається самим підприємством з врахуванням передбачуваного надходження майбутніх економічних вигод.

11.5. Патентно–ліцензійна діяльність підприємств

Нематеріальні ресурси за формою охорони прав поділяються на дві основні групи:

- об'єкти патентного права (права промислової власності);
- об'єкти авторського права.

Для правової охорони об'єкта промислової власності необхідно подати заявку до Держпатенту України, яка проходить належну експертизу, і за певних умов отримати правоохоронний документ (патент).

Патент – техніко-юридичний документ, який засвідчує визнання заявленої пропозиції винаходом, корисною моделлю чи промисловим зразком,

авторство на них, пріоритет і право власності на зазначені об'єкти. Патент можна продати; на його підставі видати ліцензію; використати як внесок до статутного фонду або інвестиції в будь-яке підприємство.

Патентна ліцензія – це наданий власником патенту дозвіл на використання технічної документації або запатентованих винаходів.

Продаж ліцензій оформлюється ліцензійним договором, який передбачає умови продажу ліцензії, її оплати, права і обов'язки продавця (ліцензіара) і покупця (ліцензіата). На практиці здебільшого використовують два види ліцензійних договорів: виключна ліцензія та невиключна або проста ліцензія, умови договору за якими подано в таблиці 11.1.

З метою ефективнішого захисту винаходів та інших запатентованих пропозицій певна інформація залишається нерозкритою, тому винахід використовується неповною мірою.

При продажу ліцензії на використання винаходу покупця попереджають про наявність певного нерозкритого секрету (ноу-хау). Сам секрет передається покупцеві за додаткову винагороду і з певними застереженнями (вимога дотримання конфіденційності інформації). Класичні приклади – рецепти і способи виготовлення напою «Кока-кола», парфумів «Шанель № 5».

Право на знаки для товарів і послуг охороняється свідоцтвом, яке видається Держпатентом України.

Термін чинності свідоцтва на знак – десять років від дня подання заявки, хоча чинність його може бути продовжена ще на десять років.

Таблиця 11.1. Порівняльна характеристика договорів на видачу виключної і невиключної ліцензії

Умови договору	Договір на видачу ліцензії	
	Виключної	Невиключної
Право автора на об'єкт, який	Автор втрачає право	Автор зберігає право

передається іншій особі		
Обмеження щодо дії у часі й просторі	Можуть установлюватися за згодою сторін	Здебільшого встановлюються
Права передачі лише одному ліцензіату	Право може передаватися	Право не може бути переданим
Оплата у вигляді періодичних платежів	Проводиться при кожному використанні об'єкта	Проводиться при кожному використанні об'єкта
Участь автора в захисті прав, переданих за договором у разі їх порушення	Здійснює нарівні з ліцензіатом	Може залучати ліцензіата, якщо інше не вказано в договорі

Використання товарного знака певного товару іншим підприємством переслідується законом.

Однак власник свідоцтва може передати на підставі договору право власності на знак будь-якій особі.

Крім того, власник свідоцтва має право надати будь-якій особі дозвіл (видати ліцензію) на використання знака на підставі ліцензійного договору.

Англійські відповідники термінів

Нематеріальні ресурси – Intangible resources

Інтелектуальна власність – Intellectual Property

Об'єкти промислової власності – Objects of industrial property

Об'єкти авторського й суміжного права – Objects of copyright and related rights

Знаки для товарів і послуг (торгова марка) – Marks for goods and services (trademark)

Зазначення походження товару – Indication of the origin of the goods

Фірмове найменування – Brand name

Патент – Patent

Патент на винахід – Utility Patent

Патентна ліцензія – Patent license

Витратний підхід – Cost-effective approach

Прибутковий підхід – Profitable approach

Порівняльний (ринковий) підхід – Comparative (market) approach

Первісна вартість нематеріальних активів – Initial cost of intangible assets

Залишкова вартість – Residual value of intangible assets

РОЗДІЛ 12. ВИТРАТИ Й ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ

12.1. Сутність та класифікація поточних витрат

Витрати утворюються в процесі формування та використання ресурсів для досягнення цілей діяльності підприємства. Принциповим є поділ витрат на інвестиційні (одномоментні) та поточні витрати. Процес виробництва представляє собою споживання виробничих ресурсів (основні фонди, оборотні фонди, нематеріальні активи) з метою випуску й продажу продукції. Тому поточні витрати – це грошова вартість спожитих у виробничому процесі виробничих ресурсів.

Види витрат підприємства залежно від виду діяльності представлено на рисунок 12.1.

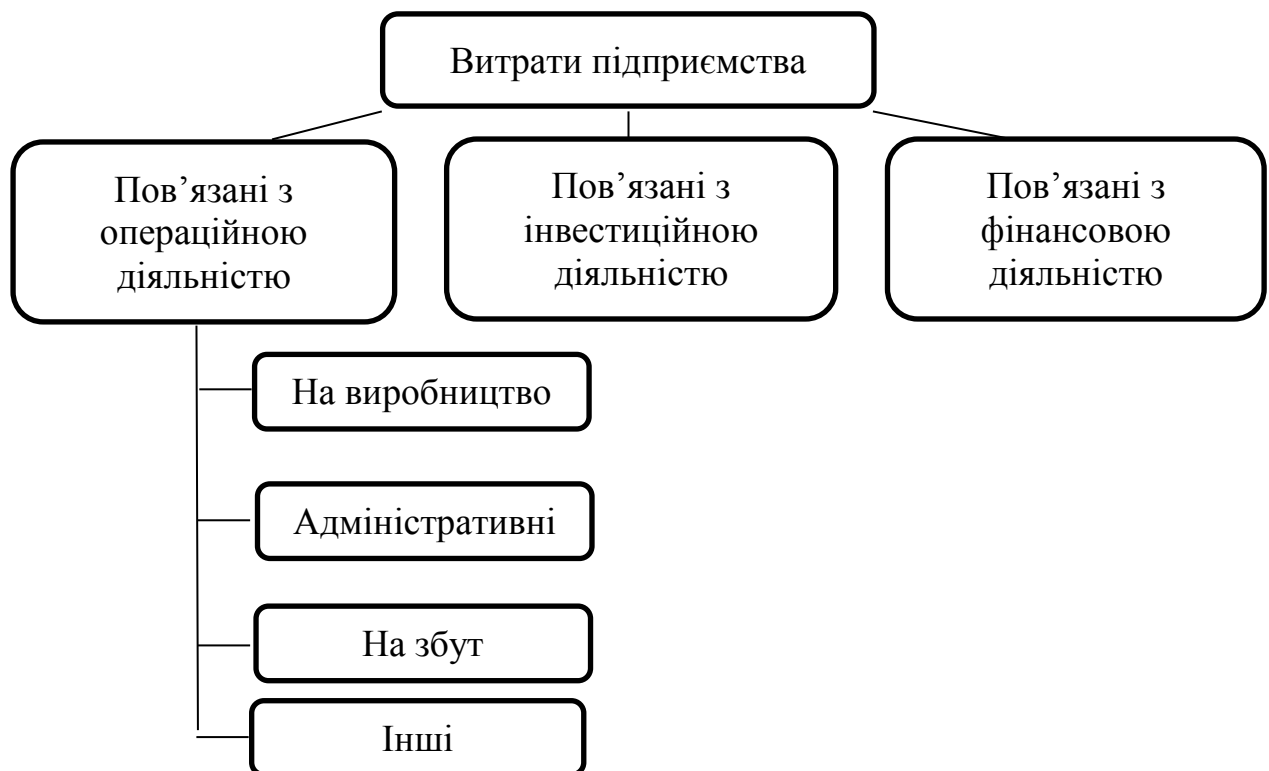


Рис. 12.1 Види витрат підприємства

З метою планування, обліку та аналізу витрати класифікуються за такими основними ознаками: ступінь однорідності витрат, спосіб обчислення для окремих видів продукції, зв'язок з обсягом виробництва (рисунок 12.2).

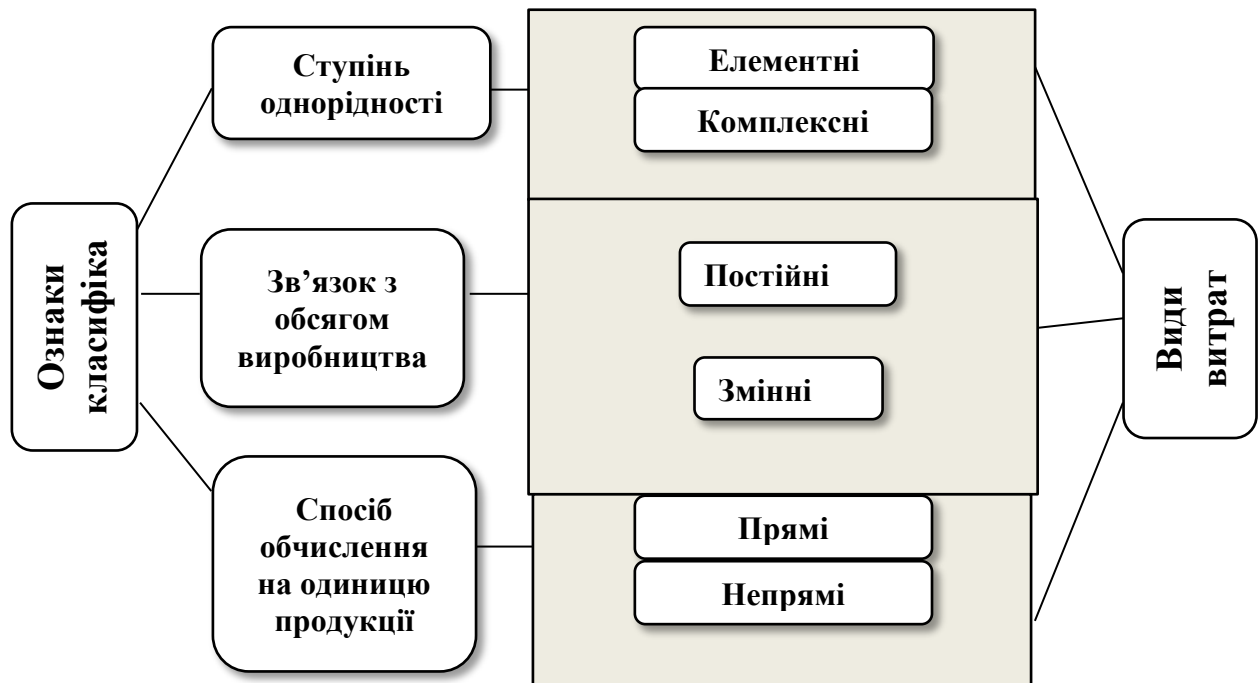


Рис. 12.2 Ознаки класифікації витрат

За ступенем однорідності витрати поділяються на елементні й комплексні. Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» *елемент витрат* – це сукупність економічно однорідних витрат.

Одноелементні витрати однорідні за складом, мають єдиний економічний зміст. До них належать матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні потреби, амортизаційні відрахування, інші подібні витрати.

Комплексні витрати різномірні за складом, охоплюють кілька елементів витрат. Їх групують за економічним призначенням у процесі калькулювання. Наприклад, витрати на утримання й експлуатацію устаткування, загальновиробничі, загально-господарські витрати та ін.

За способом віднесення на окремі види продукції витрати поділяються на прямі й непрямі.

Прямі витрати (direct cost) — це затрати ресурсів (капіталу, робочої сили, матеріалів) або діяльності (наприклад, з транспортування), які безпосередньо пов'язані з виготовленням певного виду продукції і можуть бути прямо віднесені на одиницю продукції. Якщо виготовляється один різновид продукції, усі витрати – прямі.

Непрямі витрати (indirect cost) – витрати, що не можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного об'єкта витрат (виду продукції) економічно доцільним шляхом. Їх не можна безпосередньо обчислити для окремих видів продукції, бо вони пов'язані не з виготовленням конкретних виробів, а з процесом виробництва в цілому: заробітна плата обслуговуючого й управлінського персоналу, утримання та експлуатація будівель, споруд, машин тощо.

На підставі зв'язку з обсягом виробництва витрати поділяють на постійні та змінні. Загальна величина *постійних витрат* безпосередньо не залежить від кількості виготовленої продукції. До постійних належать витрати на утримання та експлуатацію будівель і споруд, організацію виробництва, управління. На практиці до групи постійних відносять також витрати, які хоч і змінюються внаслідок зміни обсягу виробництва, але не істотно. Їх називають умовно-постійними.

Змінні витрати – це витрати, загальна сума яких за певний час залежить від обсягу виготовленої продукції. У свою чергу, їх можна поділити на пропорційні та непропорційні.

Задля забезпечення планування, обліку та аналізу витрат важливою є їх класифікація за *економічними елементами* та за *статтями калькуляції*.

Витрати операційної діяльності групуються за такими *економічними елементами*:

- матеріальні затрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;

- інші операційні витрати.

За економічними елементами складається кошторис витрат виробництва. *Кошторис витрат виробництва* – це сукупні витрати підприємства, пов’язані з основною його діяльністю за певний період, незалежно від того, відносять їх на собівартість продукції в цьому періоді, чи ні (таблиця 12.1).

Таблиця 12.1 Приклад кошторису виробництва

Елементи витрат	Сума, тис. грн	
	Звіт	План
1. Матеріальні затрати	6650	6940
2. Заробітна плата	2150	2250
3. Відрахування на соціальні заходи	451	495
4. Амортизація	1300	1520
5. Інші витрати	720	710
6. Витрати на виробництво – всього	11271	11915

Кошторис виробництва відображає поелементну структуру поточних витрат (витрати на матеріали, персонал, амортизацію основних засобів), що надзвичайно важливо для аналізу факторів формування і зниження собівартості продукції. Кошторис складають за економічними елементами, детальний склад і зміст яких представлено в таблиці 12.2.

Синтетичний спосіб визначення собівартості товарної продукції (як одного з показників валових витрат підприємства) ґрунтується на кошторисі виробництва.

12.2. Калькулювання собівартості продукції

Інша класифікація поточних витрат підприємства – за статтями калькуляції – використовується для калькулювання собівартості загального випуску продукції, а також окремих її видів. Основним нормативним документом, що визначає порядок формування собівартості продукції, є

Таблиця 12.2 Економічні елементи кошторису витрат виробництва

Елемент	Склад елемента
Матеріальні затрати	<p>Вартість витрачених у виробництві (крім продукту власного виробництва):</p> <ul style="list-style-type: none"> - сировини й основних матеріалів; - купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів; - палива й енергії; - будівельних матеріалів; - запасних частин; - тари й тарних матеріалів; - допоміжних та інших матеріалів.
Витрати на оплату праці	<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата за окладами і тарифами; - премії та заохочення; - матеріальна допомога; - компенсаційні виплати; - оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу; - інші витрати на оплату праці.
Відрахування на соціальні заходи	<ul style="list-style-type: none"> - відрахування на пенсійне забезпечення; - відрахування на соціальне страхування; - страхові внески на випадок безробіття, відрахування на випадок тимчасової втрати працездатності; - відрахування на інші соціальні заходи.
Амортизація	<p>Сума нарахованої амортизації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основних засобів; - нематеріальних активів; - інших необоротних матеріальних активів
Інші операційні витрати	<p>Витрати операційної діяльності, які не увійшли до складу елементів, наведених в попередніх пунктах, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати на відрядження; - на послуги зв'язку; - плата за розрахунково-касове обслуговування тощо.

Процес визначення (обчислення) собівартості конкретного об'єкта витрат називається *калькулюванням*. Для виробничих підприємств обов'язковим є складання фактичної (звітної) калькуляції. Планові калькуляції складаються на розсуд підприємства та використовуються в основному для цілей управлінського обліку.

Калькулювання собівартості продукції відбувається в три етапи:

1. Розраховується загальна собівартість випущеної продукції підприємства (по всій номенклатурі).
2. Визначається фактична собівартість кожного виду продукції (в межах обсягу (партії) виробництва),
3. Розраховується собівартість одиниці продукції.

Об'єктом витрат (одиницею калькулювання) можуть бути: одиниця або партія продукції, робота, послуга, продуктова лінія, структурний підрозділ, вид діяльності підприємства, власне клієнт, будь-який інший предмет чи сегмент діяльності, який потребує вимірювання витрат.

Калькуляційна одиниця – це кількісна міра конкретного об'єкта калькулювання (тобто метрична одиниця виміру конкретного об'єкта).

Склад витрат, що включаються до собівартості. Відповідно до п. 11 П(С)БО 16 перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) встановлюються підприємством. Водночас при розробленні калькуляції підприємство має керуватися нормами цього стандарту, у якому вказано загальний склад витрат, що включаються до собівартості продукції.

На практиці виділяються *два методи калькулювання витрат* на продукт (рисунок 12.3):

1. Калькулювання повних («поглинутих») витрат.
2. Калькулювання змінних витрат.

Поняття *повної (економічної) собівартості* використовується виключно з метою ціноутворення. При калькулюванні повних витрат усі витрати на виробництво, як змінні, так і постійні, включаються до собівартості продукту.

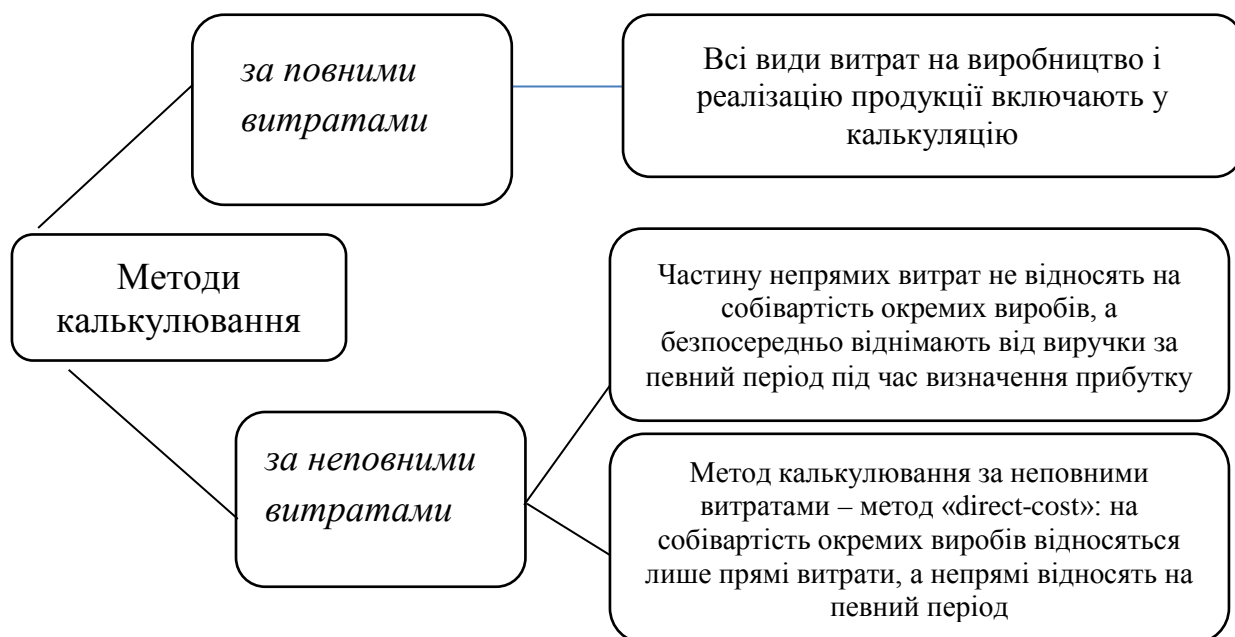


Рис. 12.3 Методи калькулювання собівартості продукції

Таким чином, собівартість одиниці продукції включатиме: прямі витрати на матеріали, прямі витрати на оплату праці і всі постійні витрати. При калькулюванні змінних (прямих) витрат до собівартості продукту включаються лише змінні затрати. А витрати, які визначаються потужністю (постійні), трактуються як витрати періоду і включаються до складу витрат у тому періоді, в якому вони були понесені.

Складовими виробничої собівартості продукції відповідно до П(С)БО 16, як це відображено на рисунку 12.4, є:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

Відповідно до п. 16 П(С)БО 16, розподіл загальновиробничих витрат на продукцію, роботи, послуги, що виробляються підприємством, здійснюється з використанням бази розподілу. Наприклад, пропорційно до суми заробітної плати працівників, зайнятих виготовленням продукції, виконанням

відповідних робіт (наданням послуг).

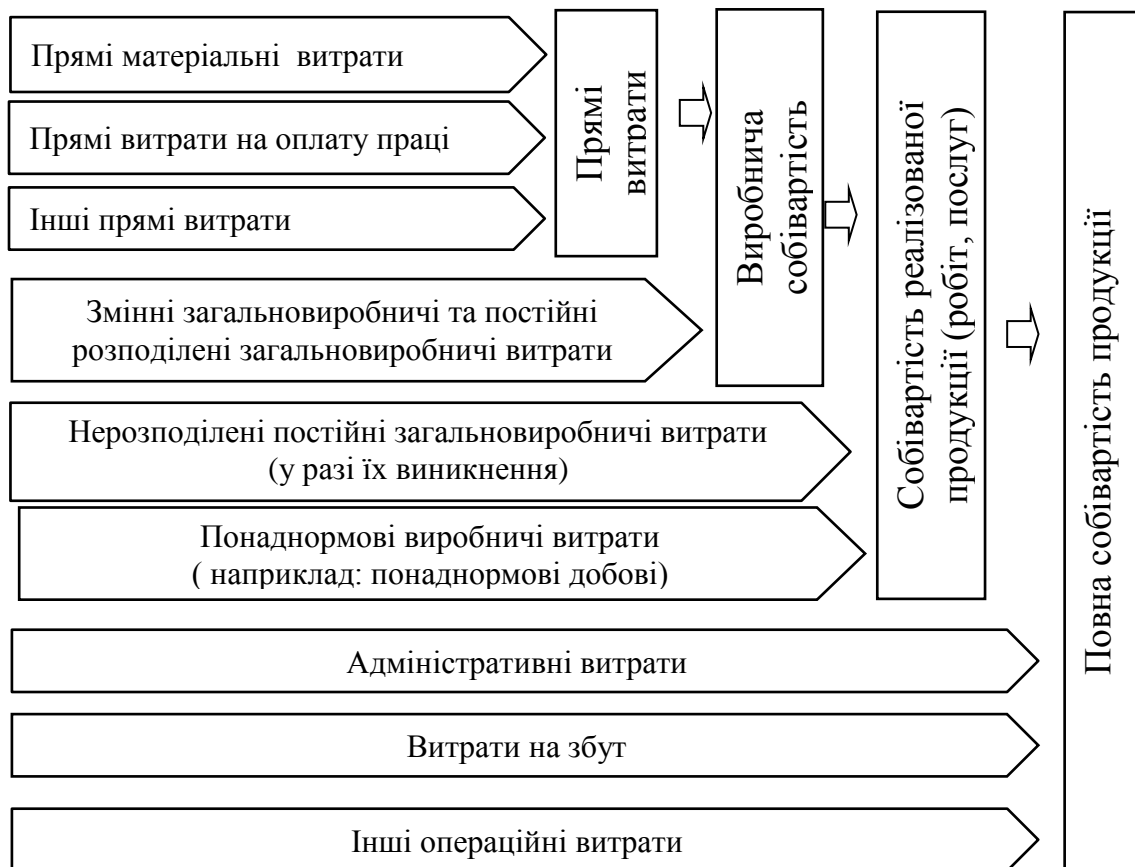


Рис. 12.4 Склад собівартості продукції підприємства

При цьому:

- змінні загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат (калькулювання), виходячи з фактичної потужності звітного періоду (пропорційно до відвантаженої продукції);
- постійні загальновиробничі витрати розподіляються відповідно до нормальної виробничої потужності підприємства.

Витрати, які не можна прямо віднести на конкретний виріб, тобто непрямі, до собівартості реалізованої продукції не включають. До цих витрат належать:

- адміністративні витрати, п. 18 П(С)БО 16;
- витрати на збут, п. 19 П(С)БО 16;
- інші операційні витрати, п. 20 П(С)БО 16)

Зазначені витрати (як витрати періоду) відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому їх було здійснено. Як впливає з форми №2 «Звіт про фінансові результати», вищезгадані витрати відшкодовуються за рахунок валового прибутку, який закладено до ціни реалізованої продукції.

Основний склад цих витрат представлений нами у таблиці 12.3.

Таблиця 12.3 Витрати операційної діяльності, що відносяться до витрат періоду

Вид витрат	Склад витрат
Адміністративні	<p>Загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загальні корпоративні витрати (витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо); - витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу; - витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона); - винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо); - витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо); - амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання; - плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків.
Витрати на збут	<p>Включають такі витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (робіт, послуг):</p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції; - витрати на ремонт тари; - оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут; - витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг); - витрати на передпродажну підготовку товарів; - витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;

	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона); - витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції; - витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування.
Інші операційні витрати	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на дослідження та розробки відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»; - собівартість реалізованої іноземної валюти; - сума безнадійної дебіторської заборгованості; - втрати від операційної курсової різниці; - втрати від знецінення запасів; - нестачі й втрати від псування цінностей; - визнані штрафи, пеня, неустойка; - витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; - інші витрати операційної діяльності.

Варто зазначити, що адміністративні витрати, деякі витрати на збут (на проведення рекламних кампаній) та інші операційні витрати забезпечують функціонування підприємства загалом і не залежать від обсягу діяльності (обсягу випуску продукції).

12.3. Групування витрат за статтями калькуляції. Обчислення основних статей калькуляції

Калькулювання – обчислення собівартості окремих видів продукції – відбувається з метою:

- обґрунтування цін на вироби;
- обчислення рентабельності продукції;
- аналізу витрат на виробництво однакових виробів на різних підприємствах;

– визначення економічної ефективності різних організаційно-технічних заходів тощо.

Розрізняють планові (обчислюються за плановими нормами витрат) і фактичні калькуляції (за фактичним рівнем витрат).

Під час калькулювання витрати групують за калькуляційними статтями, номенклатура яких залежить від особливостей виробництва. Перелік і склад статей калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) встановлюється підприємством самостійно. Розроблена економістом номенклатура статей витрат фіксується у наказі про облікову політику.

Орієнтовна номенклатура калькуляційних статей витрат для промислових підприємств різних галузей виглядатиме так:

- сировина та матеріали;
- поворотні відходи (віднімаються);
- енергія на технологічні потреби;
- основна заробітна плата виробничих робітників;
- додаткова заробітна плата виробничих робітників;
- відрахування на соціальні заходи;
- утримання та експлуатація машин і устаткування;
- загальновиробничі витрати;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати.

Сума перших семи статей становить цехову, восьми – виробничу і всіх статей разом – повну собівартість одиниці (або партії) продукції.

Під час калькулювання прямі витрати обчислюються безпосередньо на калькуляційну одиницю згідно з чинними нормами й цінами. На непрямі витрати спочатку складають кошторис на певний період, після чого витрати розподіляють між різними виробами за прийнятою методикою (базою розподілу).

Стаття «Сировина і матеріали» містить витрати на сировину, основні,

допоміжні матеріали, покупні вироби та напівфабрикати, тобто витрати, які можна безпосередньо обчислити на одиницю продукції на підставі норм витрат і цін зазначених ресурсів. Із вартості сировини й матеріалів віднімають вартість відходів за ціною їхнього можливого використання чи продажу.

Стаття «Енергія на технологічні потреби» включає витрати на енергію (паливо, електроенергію, пар, газ та ін.), яка безпосередньо використовується в технологічному процесі для зміни стану або форми предметів праці (плавлення, нагрівання, зварювання, сушіння та ін.). Обчислюється за нормами витрат і тарифами на енергію.

Стаття «Основна заробітна плата виробничих робітників» містить витрати на оплату праці робітників, безпосередньо зайнятих виготовленням основної продукції. Обчислюється згідно норм витрат часу на виконання технологічних операцій і тарифних ставок або відрядних розцінок на операції, деталі, вузли.

Додаткова заробітна плата (оплата відпусток, часу виконання державних обов'язків, доплати та надбавки) обчислюється у відсотках від основної, а відрахування на соціальні заходи — у відсотках від суми основної та додаткової заробітної плати.

Стаття «Утримання та експлуатація машин і устаткування» є комплексною та охоплює такі витрати, як амортизаційні відрахування основних засобів, витрати на електроенергію, пальне для приведення їх у дію, стиснуте повітря, технологічний інструмент, ремонт, оплата праці з відповідними відрахуваннями на соціальні заходи робітників, які обслуговують машини (наладчики, електрики, слюсарі та ін.). На ці витрати складається кошторис для кожного цеху (виробництва) на рік (квартал). На одиницю кожного різновиду продукції витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування обчислюються методом розподілу.

Найбільш поширеною базою розподілу цих витрат є основна заробітна плата виробничих робітників, тобто розподіл буде відбуватися за формулою (12.1):

$$C_M = C_{з.о.} \times \frac{P_M}{100}, \quad (12.1)$$

де C_M – витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування, що припадають на одиницю продукції, грн;

$C_{з.о.}$ – основна заробітна плата робітників, що припадає на одиницю продукції, грн;

P_M – відношення витрат на утримання та експлуатацію машин і устаткування до основної зарплати робітників (по цеху, виробництву), %.

Статті «Загальновиробничі витрати», «Адміністративні витрати» близькі за змістом і відрізняються тільки за рівнем узагальнення витрат.

Загальновиробничі – це витрати на управління, виробниче й господарське обслуговування в межах цеху (виробництва). Сюди входять витрати на зарплату з відрахуваннями на соціальні потреби працівників управління цеху, спеціалістів, обслуговуючого персоналу, витрати на експлуатацію та ремонт будівель і споруд, їх амортизацію, охорону праці та ін.

Адміністративні витрати є аналогічними за змістом, тільки формуються на рівні підприємства як єдиної системи.

Розподіляються загальновиробничі та адміністративні (загальногосподарські) витрати здебільшого однаково – пропорційно до суми основної заробітної плати виробничих робітників і витрат на утримання та експлуатацію машин і устаткування.

Стаття «Витрати на збут» містить витрати на дослідження ринку, на рекламу та продаж продукції. Деякі з цих витрат є прямими і їх можна визначити безпосередньо для окремих виробів (витрати на тару, пакування, рекламу, доставку). Непрямі витрати (на аналіз ринку, комісійні виплати, проведення ярмарків тощо) розподіляються між виробами пропорційно до їхньої виробничої собівартості.

12.4. Планування зниження витрат виробництва

Зниження собівартості продукції досягається, перед усім, шляхом скорочення витрат, що мають найбільшу питому вагу в її структурі. Зниження собівартості відбувається під впливом таких факторів, як:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- удосконалення організації виробництва і праці;
- зміна структури та обсягу виробництва продукції й ін.

Підвищення технічного рівня виробництва сприяє економії витрат за рахунок:

– зниження норм витрат матеріалів. Економію розраховують за формулою (12.2):

$$E_m = (H_0 - H_1) \times C_1 \times N_1, \text{ грн} \quad (12.2)$$

де E_m – економія витрат за рахунок зниження норм витрат матеріалів, грн;

H_0, H_1 – норма витрат матеріалів відповідно до і після здійснення заходу, натур. од.;

C_1 – ціна одиниці матеріального ресурсу, грн;

N_1 – обсяг випуску продукції після здійснення заходу, натур. од.;

– підвищення продуктивності праці (зниження трудомісткості продукції). Економію розраховують за формулою (12.3):

$$E_m = \left((t_0 \times c_0) \left(1 + \frac{\%_{\text{дзн.}}}{100} \right) \left(1 + \frac{\%_{\text{в.с.з.}}}{100} \right) \right) \times N_1, \text{ грн} \quad (12.3)$$

де E_m – економія витрат за рахунок зниження трудомісткості продукції,

грн.;

t_0, t_1 – трудомісткість одиниці продукції відповідно до і після здійснення заходу, нормо-год.;

C_0, C_1 – середньогодинна ставка працівників відповідно до і після здійснення заходу, грн;

$\%_{\text{дзп}}$ – середній відсоток додаткової заробітної плати для певної категорії працівників;

$\%_{\text{в.с.з}}$ – встановлений законодавством відсоток відрахувань на соціальні заходи.

Удосконалення організації виробництва і праці сприяє економії витрат за рахунок поглиблення спеціалізації й розширення кооперування, яку визначають за формулою (12.4):

$$E_{\text{с.к.}} = (S - (\text{Ц}_{\text{опт}} + T)) \times N_{\text{к.}} \quad (12.4)$$

де $E_{\text{с.к.}}$ – економія витрат за рахунок поглиблення спеціалізації й розширення кооперування, грн;

S – собівартість одиниці виробів, виробництво яких планується на спеціалізованих підприємствах, грн;

T – транспортно-заготівельні витрати на одиницю виробу, грн;

$\text{Ц}_{\text{опт}}$ – оптова ціна за виріб, виготовлений на спеціалізованому підприємстві, грн;

$N_{\text{к}}$ – кількість виробів, що буде отримано при кооперації від спеціалізованих підприємств з моменту здійснення спеціалізації до кінця року, натур. од..

Зміна структури і обсягу продукції сприяє відносному зниженню умовно-постійних витрат підприємства. Економію обчислюють за формулою

(12.5):

$$E_{y-p} = \frac{\Delta Q \times \Pi_{y-p}}{100}, \quad \text{грн} \quad (12.5)$$

де E_{y-p} – економія витрат за рахунок зниження умовно-постійних витрат підприємства, грн;

ΔQ – приріст обсягу випуску продукції у плановому році, %;

Π_{y-p} – сумарні (повні) умовно-постійні витрати в базовому році, грн.

Загальний вплив зазначених факторів на собівартість продукції визначають за формулою (12.6):

$$E_{\text{заг}} = E_m + E_t + E_{c.k.} + E_{y-n}, \quad (12.6)$$

Отже, зниження собівартості продукції за факторами розраховують у такій послідовності.

1. Визначають витрати на 1 грн товарної продукції в базовому році.
2. Обчислюють собівартість товарної продукції у плановому році на рівні витрат (витрати на 1 грн. товарної продукції) базового року.
3. Розраховують економію витрат з урахуванням техніко-економічних факторів методом прямого розрахунку.
4. Обчислюють планову собівартість продукції.
5. Визначають витрати на 1 грн товарної продукції у плановому році.
6. Розраховують зниження витрат на 1 грн. ТП у плановому році порівняно з базовим.

12.5. Система управління витратами

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями виникнення і об'єктами шляхом постійного контролю їх рівня та стимулювання зниження. Система управління витратами включає :

- пошук і виявлення чинників економії ресурсів;
- нормування витрат ресурсів;
- планування витрат за їхніми видами;
- облік та аналіз витрат;
- стимулювання економії ресурсів і зниження витрат.

Аналіз системи «витрати–випуск–прибуток» або аналіз беззбитковості. У процесі цього аналізу обчислюються та аналізуються такі показники, як рівноважний обсяг операційної діяльності (точка беззбитковості); рівень безпеки операційної діяльності; обсяг операційної діяльності, що забезпечує цільову прибутковість; маржинальний прибуток (збиток). Аналіз дає можливість оперативно аналізувати залежність прибутку від динаміки обсягу випуску і структури витрат.

Загальна сума витрат виробництва за певний період часу з урахуванням їх поділу на змінні та постійні визначається за формулою (12.7):

$$TC = C_{зв} \times N + C_{пв}, \quad \text{грн} \quad (12.7)$$

де TC – загальні (сукупні) витрати, грн;

$C_{зм}$ – змінні витрати на одиницю продукції, грн;

N – обсяг виробництва продукції у натуральному виразі;

$C_{пв}$ – постійні витрати за даний період, грн.

Тоді загальні витрати на одиницю продукції визначатимуться за формулою (12.8):

$$C_{од} = C_{зв} + \frac{C_{пв}}{N}, \quad \text{грн} \quad (12.8)$$

З останньої формули видно, що зі зростанням обсягу виробництва продукції її собівартість знижується за рахунок постійних витрат. Тому збільшення обсягу виробництва є важливим чинником зниження собівартості продукції. Ця закономірність покладено в основу аналізу залежності витрат і прибутку від обсягу виробництва. Графічна модель аналізу залежності витрат і прибутку від обсягу виробництва представлена на рисунку 12.5.

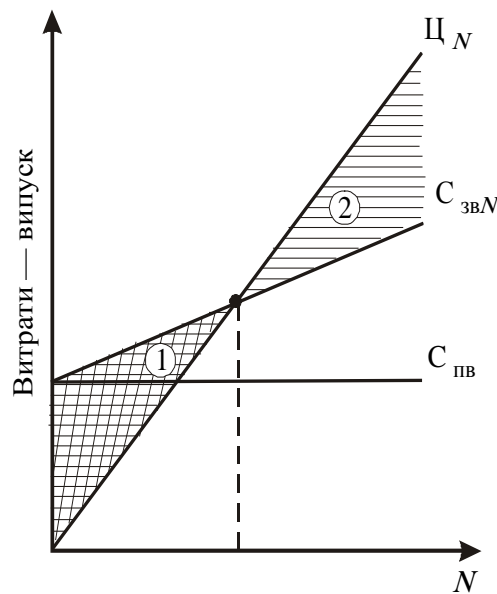


Рис. 12.5 Графічна модель аналізу залежності витрат і прибутку від обсягу виробництва

Точка беззбитковості (Break-Even Point, BEP) – це такий обсяг виробництва або той мінімальний обсяг продажів на рік, яких потрібно досягти для покриття всіх поточних витрат (прибутку такий обсяг ще не забезпечує).

BEP визначається графічним або аналітичним способами. У натуральних вимірниках точка беззбитковості визначається за формулою (12.9):

$$BEP = \frac{B_{\text{пост.}}}{C_{\text{од}} - B_{\text{зм}}}, \quad (12.9)$$

де $T_{\text{без}}$ – точка беззбитковості, од.;

$V_{\text{Пост}}$ – величина постійних витрат за певний період часу, грн;

$\Pi_{\text{од.}}$ – ціна одиниці продукції, грн;

$V_{\text{зм.}}$ – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

У грошовому вимірі точка беззбитковості визначається за формулою (12.10):

$$BEP = \frac{FC}{CMR}, \quad (12.10)$$

де FC – сума постійних витрат за певний період часу, грн;

CMR – коефіцієнт маржинального прибутку (доходу)

CMR (contribution margin ratio) є співвідношенням прибутку покриття (маржинального прибутку) і виручки від реалізації продукції. CMR визначається за формулою (12.11):

$$CMR = \frac{S - VC}{S}, \quad (12.11)$$

де S – загальна виручка від реалізації продукції, грн;

VC – загальні змінні витрати на виробництво продукції, грн;

$(S - VC)$ – це прибуток покриття (маржинальний прибуток).

За незмінних цін і величини змінних витрат коефіцієнт маржинального прибутку – величина постійна. Тому приріст (зменшення) прибутку ($\Delta Profit$) можна визначити за формулою (12.12):

$$\Delta Profit = \Delta S \times CMR, \quad (12.12)$$

де ΔS – зміна обсягу випуску і реалізації продукції, грн.

Якщо випускається декілька видів продукції, то рівень беззбитковості буде залежати від комбінації, в якій продаються ці товари.

Приклад: нехай підприємство виробляє і продає два товари – А і Б. План його прибутку представлений в табл. 12.4.

Таблиця 12.4. План прибутку підприємства

	Товар А		Товар Б		Разом	
	сума	%	сума	%	сума	%
S	20000	100	80000	100	100000	100
VC	15000	75	40000	50	55000	55
CM	5000	25	40000	50	45000	45
FC					27000	
NPr					18000	
$BEP = \frac{27000}{0,45} = 60000 \text{ грн}$						

Отже, рівень беззбитковості складає 60000 грн. Але такий рівень беззбитковості буде зберігатися за умов незмінної структури виробництва й продажів. В протилежному випадку змінюється і межа безпеки.

Межа безпеки (Margin of safety, MS) – це перевищення фактичним обсягом випуску того обсягу виробництва, що забезпечує досягнення стану беззбитковості. Межа безпеки визначається за формулою (12.13):

$$MS = S - BEP, \text{ грн} \quad (12.13)$$

Різниця в рівнях межі безпеки пояснюється різницею в структурах витрат підприємств. Порівняємо план виручки і прибутку двох підприємств (таблиця 12.6).

Як показує межа безпеки, підприємство Б опиниться в стані

беззбиткового виробництва, якщо його продажі упадуть на 20000 грн. Продажі підприємства А мають знизитися на 40000 грн, щоб воно опинилась в точці беззбитковості.

Таблиця 12.6. План виробництва і прибутку

	Підприємство А		Підприємство Б	
	Сума	%	Сума	%
S	200000	100	200000	100
CV	150000	75	100000	50
CM	50000	25	100000	50
FC	40000		90000	
NPr	10000		10000	
BEP	160000		180000	
MS	40000		20000	
MS, %	20		10	

Коефіцієнт безпеки операційної (виробничої) діяльності – коефіцієнт, що показує відносне допустиме зниження обсягу операційної діяльності (обсягу виробництва). Коефіцієнт безпеки ($MS_{\%}$) може бути обчислений у відносному вигляді за формулою (12.14):

$$MS_{\%} = \frac{MS}{S} \times 100\%, \quad (12.14)$$

Якщо рівень межі безпеки є низьким, як у випадку із підприємством Б, то зусилля менеджменту мають бути спрямовані або на зниження рівня беззбитковості підприємства або на збільшення обсягу продажів.

Цільовий прибуток – це прибуток, який підприємство має намір одержати в певному періоді, виходячи зі своїх стратегічних завдань. Тому виникає питання, який обсяг продукції потрібно виготовити і реалізувати за

певного рівня цін і рівня поточних витрат, щоб забезпечити цільовий прибуток. Обсяг реалізації продукції, що забезпечить цільовий прибуток визначається за формулою (12.15):

$$S_{target\ profit} = \frac{FC + Target\ Profit}{CM_{p.u.}}, \text{ од.} \quad (12.15)$$

де *Target Profit* – цільовий прибуток, грн;

$CM_{p.u.}$ – маржинальний прибуток на одиницю продукції (contribution margin per unit), грн.

Англійські відповідники термінів

Адміністративні витрати – Administrative Expenses

Аналіз прибутку на основі витрат – Cost-Volume Profit Analysis

Витрати на збут – Sales Expenses

Елемент витрат – Cost Element

Загальновиробничі витрати – Total Production Costs, TPC

Загальна собівартість виробництва і доставки продукції – Landed Cost

Змінні витрати - Variable Costs (VC), Variable expenses

Калькулювання – Calculation

Кошторис виробництва – Production Estimate

Коефіцієнт маржинального прибутку – Contribution Margin Ratio, CMR

Маржинальний прибуток, прибуток покриття – Contribution Margin

Маржинальний прибуток на одиницю продукції – Contribution Margin Per Unit

Межа безпеки – Margin of safety, MS

Непрямі витрати – Indirect Costs

Постійні витрати – Fixed Costs (FC), Fixed Expenses

Прямі витрати – Direct Costs

Собівартість продукції – Product Costs

Сукупні витрати – Total Costs, TC

Точка беззбитковості – Break-Even Point, BEP

Цільовий прибуток – Target Profit

РОЗДІЛ 13. ДОХІД І ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

13.1. Формування фінансового результату діяльності підприємства

Прибуток як кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства представляє собою різницю між загальною сумою доходів і витратами на виробництво і реалізацію продукції.

Методологічні засади формування інформації про доходи від звичайної діяльності підприємства та її розкриття у фінансовій звітності визначає Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід».

Доходи підприємства класифікуються за різними ознаками:

1. За метою визнання доходу та визначення його суми розрізняють дохід від:
 - реалізації товарів, продукції, інших активів, придбаних з метою перепродажу (крім інвестицій у цінні папери);
 - надання послуг;
 - використання активів підприємства іншими фізичними та юридичними особами, результатом яких є отримання процентів, дивідендів, роялті.
2. В залежності від виду діяльності розрізняють доходи:
 - від звичайної діяльності;
 - від надзвичайної діяльності.
3. В залежності від місця виникнення доходу розрізняють доходи:
 - центрів інвестицій;
 - центрів доходів;
 - центрів прибутку;
 - загальний дохід підприємства.

Крім того, доходи підприємства виникають в результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності (рисунк 13.1).

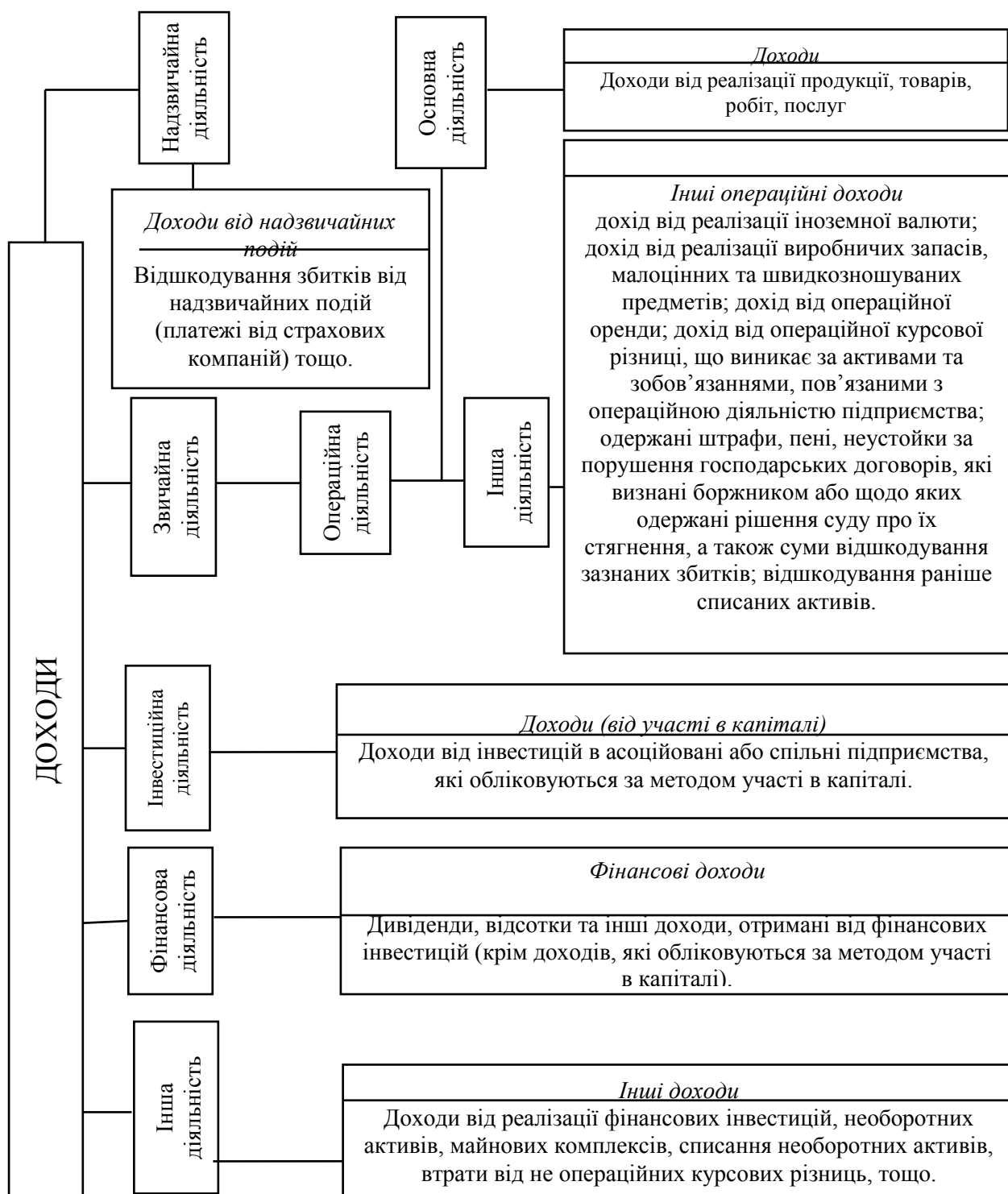


Рис. 13.1. Формування доходів підприємства та їх види

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД) розраховується шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (Д) податку на додану вартість (ПДВ), акцизного збору (АЗ), інших

зборів або податків з обороту (ІЗП) та інших вирахувань з доходу (ІВ) за формулою (8.1):

$$\text{ЧД} = \text{Д} - \text{ПДВ} - \text{АЗ} - \text{ІЗП} - \text{ІВ}, \text{ грн.} \quad (13.1)$$

Визначення фінансового результату від операційної діяльності підприємства передбачає такі кроки:

- обчислення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- розрахунок валового прибутку;
- визначення прибутку (збитків) від операційної діяльності;
- визначення прибутку (збитків) від звичайної діяльності.

Визначення фінансового результату від звичайної діяльності представлено на рисунку 13.2 у вигляді логічно-послідовної схеми.

В таблиці 13.1 наведено Форму №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», яка відображає інформацію про доходи, витрати, прибутки та збитки, а також про сукупний дохід підприємства за звітний період. Різниця між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) називається валовим прибутком (збитком).

Під собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) розуміють виробничу собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) та/або собівартість реалізованих товарів. Собівартість реалізованої продукції визначають згідно з П(С)БО 9, П(С)БО 16 та П(С)БО 30. До цієї статті, крім виробничої собівартості, включають також постійні нерозподілені загальновиробничі витрати, що входять до складу собівартості реалізованої продукції.

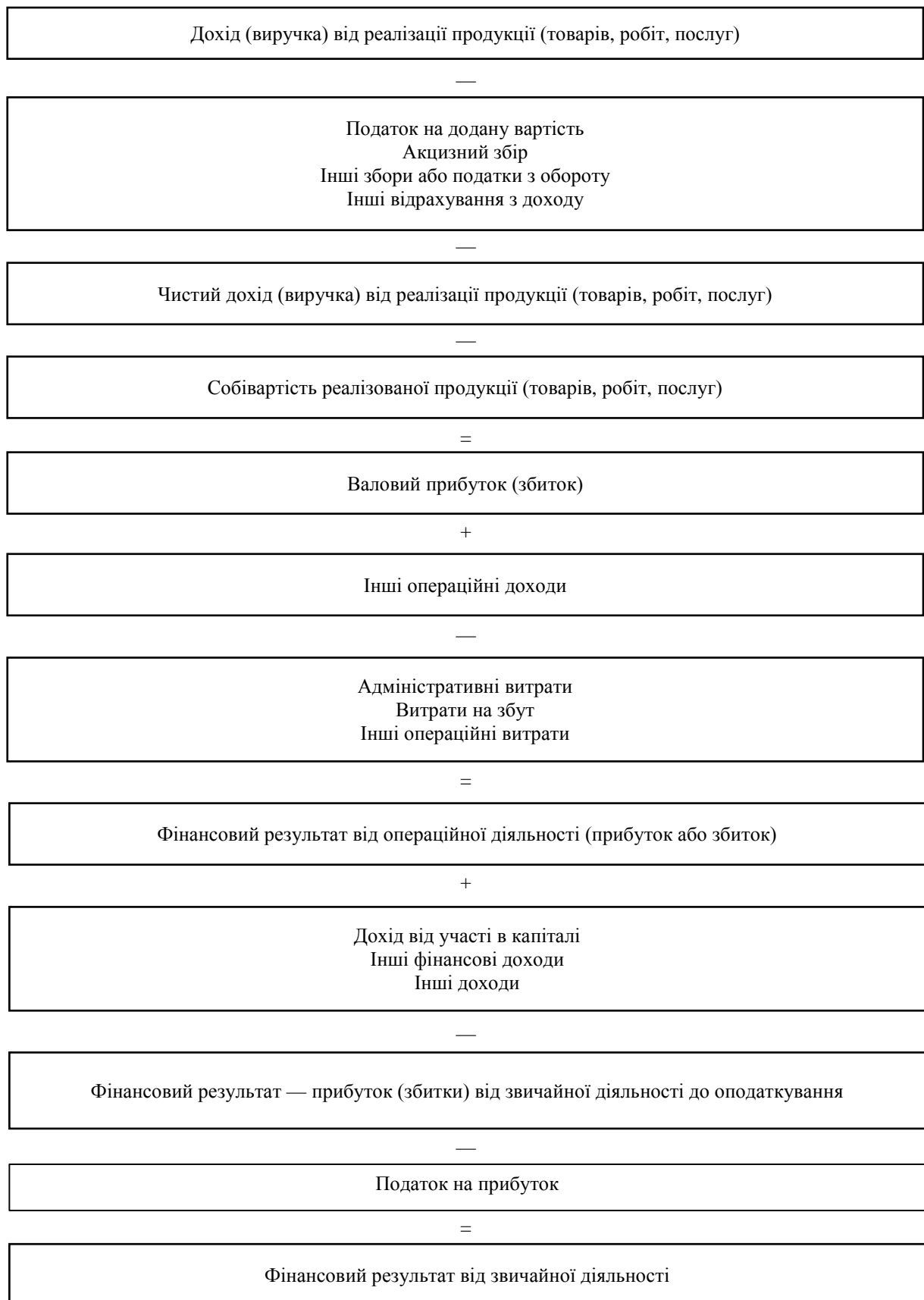


Рис. 13.2. Визначення фінансового результату від звичайної діяльності підприємства

Таблиця 13.1. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ 20__ р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2		Код за ДКУД	1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	()
Валовий:	2090		
прибуток			
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	()	()
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190		
прибуток			
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		
прибуток			
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350		
прибуток			
збиток	2355	()	()

Фінансовий результат від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів, фінансових та інших витрат.

Формування прибутку підприємства згідно стандартів фінансової звітності представлено схематично на рисунок 13.3.

Різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податку на прибуток представляє собою кінцевий фінансовий результат від звичайної діяльності. Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати в бюджет податку на прибуток, у бухгалтерському обліку прийнято називати «нерозподіленим прибутком». Напрями його використання підприємством представлено на рисунок 13.4.

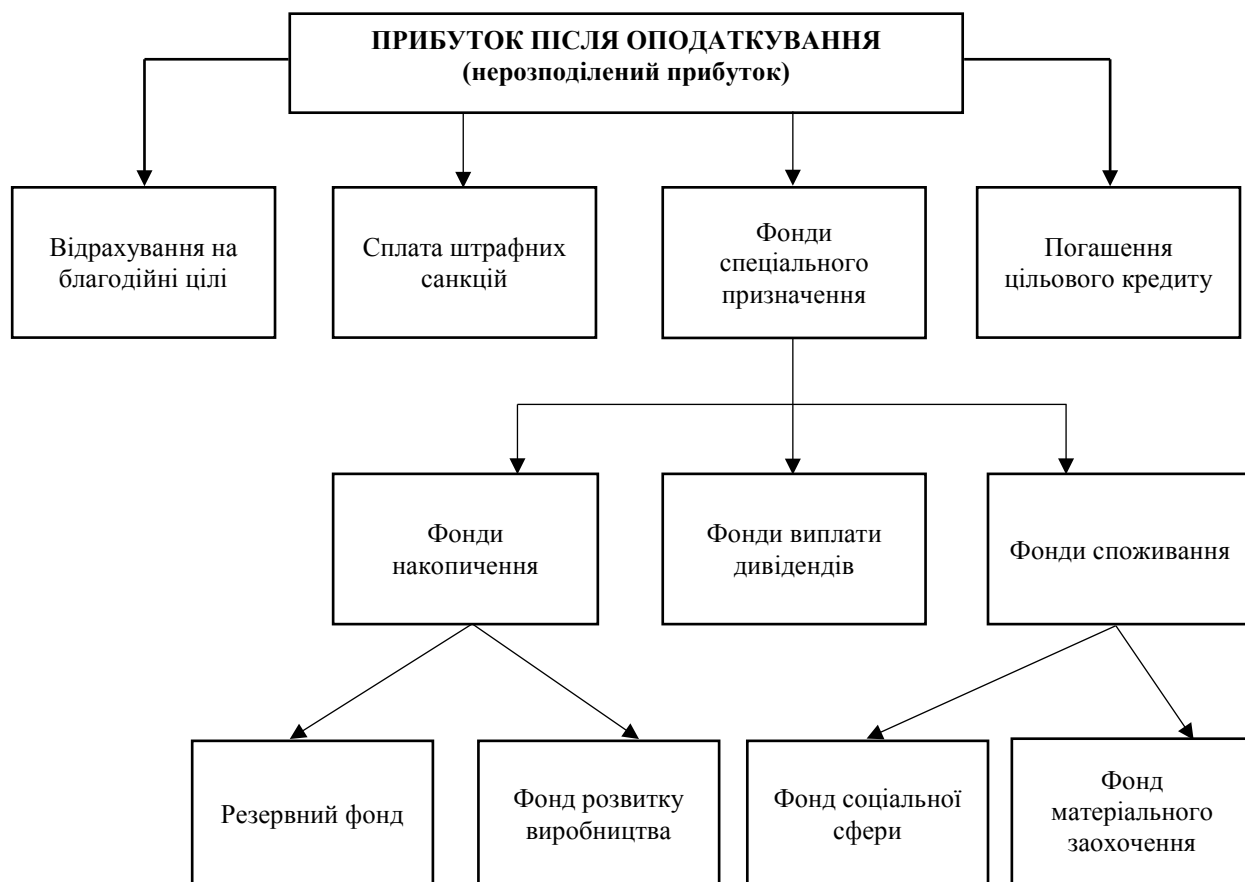


Рис. 13.3 Використання нерозподіленого прибутку підприємства

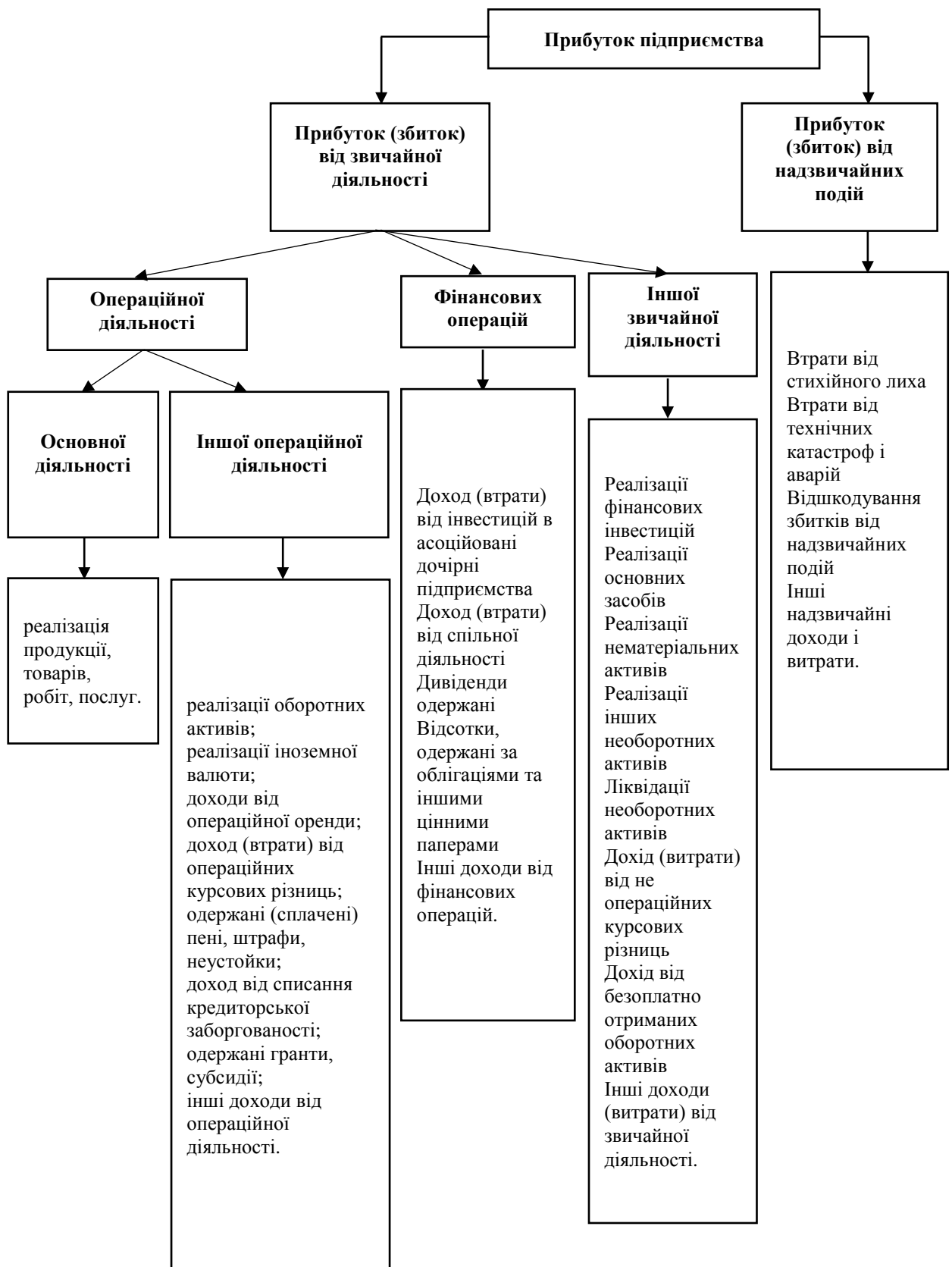


Рис. 13.4 Формування прибутку підприємства

Загальний порядок використання прибутку підприємства має бути визначений його статутними документами, а конкретні напрями його використання у звітному періоді встановлюються рішенням власників. У загальному випадку прибуток підприємства може спрямовуватися:

- на покриття збитків минулих років;
- виплату дивідендів. Дивідендами називається частина чистого прибутку, розподілена між власниками згідно із часткою їх участі у власному капіталі підприємства;
- створення резервного капіталу (фонду). Резервний (страховий) фонд створюється для покриття потенційно можливих збитків підприємства, виплати дивідендів за привілейованими акціями, погашення заборгованості у разі ліквідації підприємства тощо. Установчими документами господарського товариства повинні бути передбачені щорічні відрахування до резервного фонду в розмірі не менше 5 % його чистого прибутку;
- збільшення статутного капіталу;
- інші цілі, пов'язані з виконанням соціальних програм і розширенням виробництва.

13.2. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства

Метою оцінки ефективності діяльності підприємства є виявлення резервів і можливостей його подальшого розвитку в конкурентному середовищі. Показники економічної ефективності відтворюють рівень використання ресурсів, притягнутих підприємством для здійснення господарської діяльності, тому вони є важливими внутрішніми індикаторами розвитку, успішності реалізації стратегії ведення бізнесу, задоволення інтересів власників.

Економічна ефективність в узагальненому вигляді представляє собою відносний показник, який порівнює отриманий економічний ефект з

витратами (витратний підхід) або ресурсами (ресурсний підхід), використаними для досягнення цього ефекту.

Відмінність між ресурсним і витратним підходами полягає в тому, що при ресурсному підході економічний ефект співвідноситься з вартісною величиною придбаних ресурсів, а при витратному підході – з тією частиною вартості ресурсів, яку в даному періоді було віднесено на витрати.

Під економічним ефектом діяльності підприємства розуміється абсолютна величина результату його економічної діяльності. Загальний економічний ефект характеризується абсолютною величиною – величиною доходу (ця величина є завжди позитивною) та величиною прибутку (може бути негативною).

Прибуток або дохід, як показники абсолютного ефекту, не відображають рівень використання ресурсів. Тому й використовуються відносні показники ефективності діяльності підприємства. В якості узагальнюючого показника економічної ефективності зазвичай використовується коефіцієнт рентабельності.

Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, який саме прибуток і які ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

Передусім виокремлюють *рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) і рентабельність витрат*. Рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) обчислюється в кількох модифікаціях:

- рентабельність активів (Return on Assets, ROA);
- рентабельність власного капіталу (Return on Equity (ROE);
- рентабельність задіяного (інвестованого) капіталу (Return On Capital Employed, ROCE).

Рентабельність активів, ROA, характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулою (13.2):

$$ROA = \frac{Net\ Profit}{(Assets_1 + Assets_2)/2} \cdot 100, \quad (13.2)$$

де *Net Profit* – чистий прибуток підприємства за рік (або може бути використаний прибуток до сплати податків), грош. од.;

$Assets_1, Assets_2$ – активи підприємства відповідно на початок та на кінець звітного періоду, грош. од.

Активи включають:

1. Оборотні активи – готівка та кошти, запаси, які можуть бути швидко трансформовані в готівку;
2. Основні засоби, що використовуються підприємством у виробництві товарів і послуг (будівлі, споруди, земля, обладнання тощо);
3. Інші активи, які включають такі нематеріальні активи, як патенти і торгові знаки.

Обчислюючи цей показник, виходять як із операційного (до оподаткування – EBIT, Earnings Before Interest and Taxes), так і чистого прибутку. Єдиного методичного підходу тут не існує. Тому треба обов’язково зазначити, який саме прибуток узято за основу розрахунку.

Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, Return on shareholders' Equity, ROE) відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів і визначається за формулою (13.3):

$$ROE = \frac{Net\ Profit}{(Equity_1 + Equity_2)/2} * 100, \quad (13.3)$$

де $Equity_1, Equity_2$ – величина власного капіталу відповідно на початок та на кінець звітного періоду, грош. од.

Обчислюючи цей показник, виходять як із загального (до оподаткування – EBIT), так і з чистого (після оподаткування) прибутку.

Величина власного капіталу визначається за даними балансу підприємства. Вона дорівнює сумі активів за мінусом усіх боргових

зобов'язань.

Рентабельність задіяного капіталу, ROCE, визначається за формулою (13.4), яка у більш розгорнутому варіанті представлена формулою (13.5).

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Задіяний капітал}} \times 100, \quad (13.4)$$

або:

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})} \times 100, \quad (13.5)$$

де EBIT – операційний прибуток, тобто прибуток підприємства до сплати процентів і податку.

Задіяний капітал – Capital Employed – це капітал акціонерного товариства, що складається з багатьох індивідуальних капіталів, його зростання відбувається в процесі капіталізації частини прибутку, а також шляхом залучення частини коштів вкладників через продаж акцій та облігацій. Акціонерний капітал поділяють на власний та позичений.

Більш точними будуть розрахунки, в яких показники знаменника беруться як середньорічне значення.

Для оцінки ефективності виробничої і комерційної діяльності і процесів ціноутворення на підприємстві застосовують коефіцієнт «рентабельність продажів», який визначається як співвідношення прибутку та виручки від усіх видів продажів. *Рентабельність продажів* (Return On Sales, ROS) визначається за формулою (13.6):

$$ROS = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Обсяг продажів}} * 100 \%, \quad (13.6)$$

Синонімами цього показника, які часто використовують в міжнародній практиці, є: рентабельність обороту, рентабельність реалізованої продукції,

Profit margin, Margin on sales, Operating Margin.

Для розрахунку рентабельності продажів можуть використовуватися різні показники прибутку, що пояснює існування таких варіантів коефіцієнта, як:

1. Рентабельність продажів за валовим прибутком, *Gross Profit Margin*.

Цей показник визначається за формулою (13.7).

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Revenue}} * 100 \%. \quad (13.7)$$

2. Рентабельність продажів за операційним прибутком, *Operating Profit Margin*. Цей показник визначається за формулою (8.8).

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Operating Income}}{\text{Revenue}} \times 100\%, \quad (13.8)$$

де *Operating Income* – дохід від операційної діяльності (операційний прибуток), грош. од.;

Revenue – виручка, грош. од.

3. Рентабельність продажів за чистим прибутком, *Net Profit Margin*. визначається за формулою (8.9).

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Revenue}} * 100 \%, \quad (13.9)$$

де *Net Income* – чистий дохід від операційної діяльності (чистий прибуток), грош. од.;

Група показників рентабельності продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Аналіз рентабельності реалізованої продукції – один з напрямів оцінки ефективності поточної діяльності підприємства. Він дозволяє зрозуміти, скільки прибутку забезпечує одна гривня, витрачена в

процесі виробництва і реалізації продукції.

Рентабельность, обрахована за виробничою собівартістю, дозволяє оцінити ефективність витрат на виробництво продукції. Цей показник буде вищим за рівень рентабельності, що визначається за повною собівартістю продукції. *Рентабельність продукції (Return on margin, ROM)*, що надає оцінку ефективності поточних витрат в сфері виробництва, може визначатися як на підставі прибутку від реалізації продукції до оподаткування, так і чистого прибутку (формули (13.10) та (13.11) відповідно):

$$ROM = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Виробнича собівартість}} * 100\%, \quad (13.10)$$

$$ROM = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виробнича собівартість}} * 100\%, \quad (13.11)$$

Аналогічним чином може визначатися рентабельність продукції, що надає оцінку ефективності повних витрат (ТС), – на підставі прибутку від реалізації продукції до оподаткування і чистого прибутку (формули (13.12) та (13.13) відповідно):

$$ROM = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{ТС} * 100\%, \quad (13.12)$$

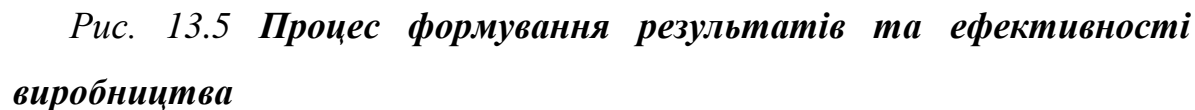
де ТС – це повна собівартість реалізованої продукції.

$$ROM = \frac{\text{Чистий прибуток}}{ТС} * 100\%, \quad (13.13)$$

Обчислювати рентабельність продукції можна за її видами або в сукупності по підприємству. Для підвищення рентабельності реалізованої продукції потрібно знижувати собівартість продукції та підвищувати обсяги її продажів.

Рентабельність націнки (Profitability of the margin) – представляє собою

Ефективність виробництва – показник економічної ефективності, який комплексно відображає рівень використання виробничих ресурсів підприємства (праці та капіталу) за певний період часу. Процес формування результатів та ефективності виробництва представлено на рис. 13.5.



1. Узагальнюючі показники ефективності інвестованого капіталу та виробництва;
2. Показники ефективності використання людських ресурсів (персоналу);
3. Показники ефективності використання основних виробничих засобів;

4. Показники ефективності використання оборотних коштів та інвестицій.

Таблиця 13.2. Система показників ефективності діяльності підприємства

Узагальнюючі показники	Одиничні показники ефективності використання		
	персоналу	виробничих фондів	фінансових коштів
	Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондovіддача (за обсягом продукції)	Оборотність оборотних коштів
Рентабельність капіталу	Продуктивність праці	Фондовіддача активної частини основних засобів	Рентабельність оборотних коштів
Рентабельність продажів	Відносне вивільнення працівників	Рентабельність основних засобів	Відносне вивільнення оборотних коштів
Рентабельність продукції	Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	Фондомісткість продукції	Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
		Матеріаломісткість продукції	
Рентабельність виробництва	Трудомісткість одиниці продукції	Коефіцієнт використання окремих видів сировини і матеріалів	Рентабельність інвестицій
	Зарплатомісткість одиниці продукції		Строк окупності інвестицій

Отже, рентабельність як показник економічної ефективності представляє собою такий рівень використання виробничих ресурсів, при якому підприємство не лише покриває свої витрати доходами, але й отримує прибуток. Під час аналізу обраховані показники економічної ефективності потрібно співставляти з плановими, з відповідними показниками попередніх періодів, а також з показниками підприємств, що входять до стратегічної групи конкурентів.

Англійські відповідники термінів

Активи підприємства – Assets

Виручка – Revenue

Дохід від операційної діяльності (Операційний прибуток) – Operating Income

Операційний прибуток, тобто прибуток підприємства до сплати процентів і податку – Earnings Before Interest and Taxes EBIT

Задіяний капітал – Capital Employed

Рентабельність активів – Return on Assets, ROA

Рентабельність власного капіталу – Return on Equity, Return on shareholders' Equity, ROE

Рентабельність продажів – Return On Sales, ROS

Рентабельність задіяного капіталу – Return On Capital Employed, ROCE

Рентабельність націнки – Profitability of the margin

Рентабельність продукції – Return on margin, ROM

Рентабельність продажів за валовим прибутком – Gross Profit Margin

Рентабельність продажів за операційним прибутком – Operating Profit Margin

Рентабельність продажів за чистим прибутком – Net Profit Margin

Чистий дохід від операційної діяльності (чистий прибуток) – Net Income

РОЗДІЛ 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

14.1. Маркетинг і фінанси

Предметом дискусій і щільної взаємодії між маркетинговою і фінансовою службами підприємства, перед усім, є:

- прогнози обсягів продажів;
- маркетинговий бюджет;
- очікуваний ефект від реалізації маркетингових ініціатив.

Розуміння того, як ці показники формуються і використовуються фінансовою сферою для визначення пріоритетності серед проектів підприємства, полегшує розробку маркетингових планів.

Основними стратегічними цілями з точки зору власника компанії є максимізація вартості підприємства або максимізація доходу (рисунок 14.1).

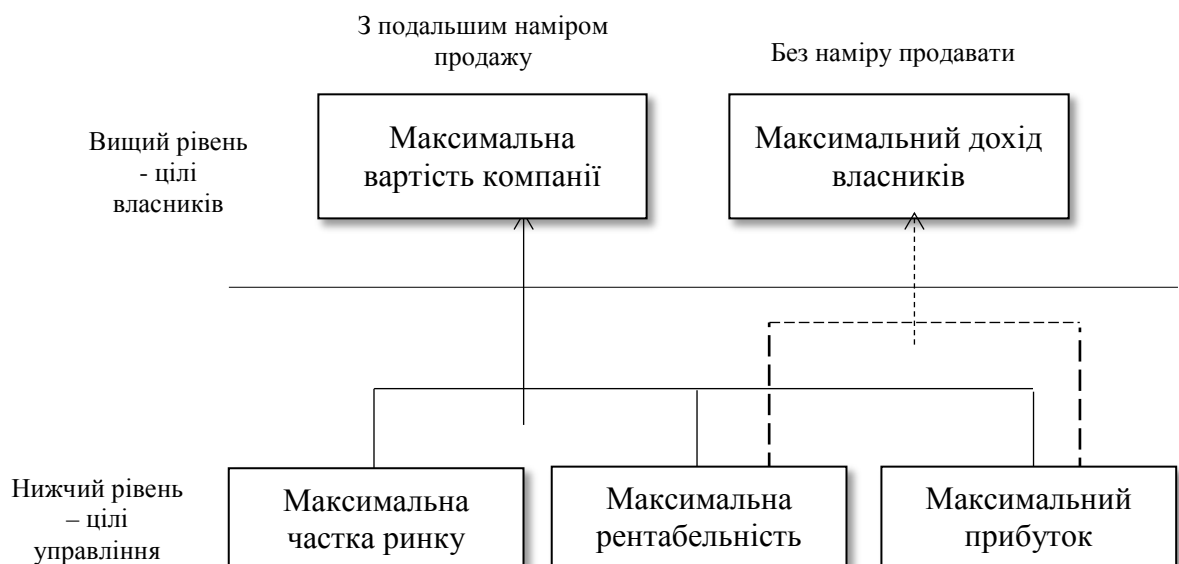


Рис. 14.1 Взаємодія цілей різних рівнів управління на підприємстві

Показники вартості компанії – ROI (*Return on Investment*) або EVA (*Economic Value Added*) – залежать, передусім, від таких факторів, як частка

ринку, рентабельність та величина прибутку.

Розглянемо взаємозв'язок маркетингової та фінансової сфер діяльності на підприємстві через призму цих трьох ключових показників ведення бізнесу. В таблиці 14.1 представлено можливі маркетингові заходи, спрямовані на збільшення частки ринку, і надано оцінку відповідного їх впливу з позицій фінансової сфери.

Таблиця 14.1. Вплив маркетингових ініціатив по збільшенню частки ринку на економічні результати ведення бізнесу

Способи збільшення частки ринку	Результат з фінансових позицій
Зниження ціни:	недоотриманий дохід
В т.ч. постійна політика знижених у порівнянні з конкурентами цін;	знижений маржинальний дохід
періодичні акції зі зниженням цін;	те ж саме, а також асортиментні зрушення у бік товарів з більш низькими цінами
політика знижок і т.д.	поява «збиткових» клієнтів або продуктів, чи цілих напрямків діяльності
Диференціювання продукту за рахунок:	зростання витрат
довговічності;	скорочення обсягу продажів у натуральних одиницях може знівелювати зростання ціни продукту і призвести до падіння доходу
дизайну і зручності;	додаткові витрати на розробку продукту
оформлення, упакування і доставки;	додаткові витрати на обслуговування клієнтів у процесі та після покупки
післяпродажного обслуговування;	
навчання і консультування клієнтів;	
Покращення мережі дистриб'юторів	зниження торговельної націнки, що може як компенсуватися зростанням обсягів продажу, так і не бути компенсованим
Зміна маркетингової стратегії і ініціювання додаткових досліджень ринку	витрати на вивчення попиту і розробку ринкової стратегії

Задача маркетингової служби полягає в обґрунтуванні економічного ефекту, очікуваного від подібних програм по збільшенню частки ринку, і доведенні економічної доцільності впроваджуваних заходів.

З іншого боку, фінансові цілі управління визначаються, виходячи з обраної ринкової стратегії. Вони мають відповідати продуктово–ринковій комбінації, враховувати особливості сегмента споживачів, конкурентну ситуацію, галузеві принципи ціноутворення й інші фактори маркетингового характеру, а також специфіку самого продукту. Ґрунтуючись на комбінації зовнішніх і внутрішніх факторів, підприємство може реалізувати одну з двох фінансових моделей, які певним чином відповідають маркетинговій стратегії.

Модель валового прибутку. Як правило, вона характеризується наступними параметрами:

- продукт – найчастіше представлений групою товарів широкого вжитку повсякденного попиту (FMCG);
- основа споживацької цінності – функціонал продукту і своєчасна його доставка до споживача;
- сегмент споживання – функціональний або стандартний нижній;
- конкурентне середовище: характеризується високим рівнем конкуренції, наявністю відносно великої кількості товарів–замінників, увага концентрується на ціновій сегментації ринку.
- підхід до ціноутворення – від досягнутого рівня собівартості.

Комбінація продуктово-ринкових факторів у цій моделі не надає значних зовнішніх можливостей, не передбачає наявності яскраво проявлених конкурентних переваг окремих підприємств і вимагає підвищення внутрішньої ефективності виробництва. *Основні способи максимізації доходу в цій моделі – збільшення обсягу продажів і зниження собівартості продукції.*

Прикладами сфер реалізації такої фінансової моделі можуть бути: оптова дистриб'юція, роздрібні мережі (дискаунтери, Cash & Carry), надання транспортних і логістичних послуг, масове виробництво товарів повсякденного попиту.

Модель рентабельності. Як правило, вона характеризується наступною комбінацією продуктово-ринкових факторів:

- продукт: продуктами підприємства можуть бути як товари широкого вжитку повсякденного попиту (FMCG), так і предмети тривалого використання та предмети розкоші;
- основа споживацької цінності – відносини зі споживачами, імідж (бренд) підприємства;
- сегмент споживання – стандартний верхній, престижний;
- конкурентне середовище – відносно невелике число товарів–замінників, спостерігається диференціація продуктів і, відповідно, нецінова сегментація ринку.
- підхід до ціноутворення: ґрунтується на аналізі цін конкурентів і ринку або аналізі цінності продукту для споживача.

Ця модель передбачає використання підприємством значних зовнішніх можливостей, коли воно може створити конкурентні переваги за рахунок більш ефективної взаємодії з ринком. Тоді підвищення внутрішньої економічної ефективності стає другорядним завданням. *Основні способи максимізації доходу – збільшення цінової премії або маржі з кожної одиниці товару.*

Як приклади можна навести такі сфери бізнесу: роздрібна торгівля марочними (брендовими) продуктами і послугами, виробництво товарів разового і тривалого використання, виробництво предметів розкоші, дрібносерійне виробництво і виробництво на замовлення.

14.2. Вплив маркетингової діяльності на інвестиції підприємства та економічний прибуток

Маркетингові рішення впливають не тільки на розмір прибутку від операційної діяльності, вони можуть впливати також на масштаб інвестицій підприємства. Результатами рішень в сфері маркетингу, які вимагають інвестицій, можуть бути:

- зростання обсягу продажів,
- впровадження нових видів продукції,
- зміна структури продуктового портфелю.

Ці рішення майже завжди вимагають додаткових інвестицій в основні засоби, в збільшення оборотних коштів (створення товарно-матеріальних запасів та зростання дебіторської заборгованості, збільшення витрат майбутніх періодів, наприклад, через проведення витратних маркетингових досліджень ринку) та інвестицій в заходи з просування й розподілу (припустімо, формування фірмової мережі збуту).

Фахівець з маркетингу повинен, з одного боку, розуміти фінансово-економічний стан свого підприємства, його спроможність забезпечити інвестиції того масштабу, який він ініціює своїми рішеннями, а з іншого боку, має вміти обґрунтувати очікуваний рівень доходів від їх впровадження задля визначення ефективності відповідних інвестиційних проектів .

Економічна ефективність інвестицій в довгострокові проекти зазвичай оцінюються трьома показниками:

- терміном окупності (Payback Period, PP) – кількістю часу, необхідного для того, щоб повернути початкові капіталовкладення;
- чистою приведеною вартістю (Net Present Value, NPV) – приведеною вартістю майбутніх потоків грошових коштів за вирахуванням початкових капіталовкладень;
- внутрішньою нормою прибутковості (Internal Rate of Return, IRR) – ставкою дисконту, при якій показник NPV набуває нульового значення.

Значення показника ROI від реалізації інвестицій маркетингового характеру часто порівнюється з передбачуваною (або необхідною) нормою

рентабельності інвестованих коштів на підприємстві.

Економічний прибуток. Метою його використання під час оцінки інвестиційних рішень є визначення прибутку в грошовому вимірі з урахуванням необхідного прибутку на інвестований капітал. Економічний прибуток відрізняється від бухгалтерського прибутку тим, що він враховує вартість інвестованого капіталу в якості альтернативних витрат.

Широко поширеним (і запатентованим) способом визначення економічного прибутку є метод приросту капіталізації. Економічний прибуток має багато назв, і деякі з них зареєстровані як бренди. Термін «приріст капіталізації», економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA) є торговою маркою Штерна-Стюарта. Їм належить заслуга популяризації цього показника *чистого прибутку від основної діяльності після сплати податків з поправкою на вартість капіталу*.

Маркетингові удосконалення в сферах управління ланцюгами постачання й координації по каналах збуту часто супроводжуються скороченням інвестицій в товарно-матеріальні запаси і під дебіторську заборгованість. У деяких випадках, навіть при падінні обсягу продажів і прибутку, скорочення цих інвестиційних витрат може дати певний результат. Економічний прибуток є показником, який допоможе оцінити, чи правильно вибирається компромісне рішення.

Економічний прибуток, EVA, може бути розрахований в три етапи (див. формулу 14.1):

1. Визначаємо показник *NOPAT* (*Net Operating Profits After Taxes*, прибуток від операційної діяльності після сплати податків).
2. Розраховуємо вартість капіталу (*Cost of Capital, CC*) шляхом множення задіяного капіталу на середньозважену вартість капіталу (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*).
3. Віднімаємо вартість капіталу із *NOPAT*.

$$EVA = NOPAT - (WACC * capital\ invested), \text{ грош. од.} \quad (14.1)$$

де *NOPAT* – прибуток від операційної діяльності після сплати податків, отриманий в поточному періоді, грош. од.;

capital invested – задіяний капітал підприємства на початок поточного періоду, грош. од.;

$WACC * capital\ invested$ – вартість капіталу, грош. од.

Критерій ухвалення рішення: якщо значення EVA є меншим за вартість капіталу, то це означатиме втрату підприємством вартості. Якщо величина економічного прибутку є позитивною, це означає, що була створена додаткова вартість.

Наприклад, деяке підприємство має прибуток від операційної діяльності після сплати податків (*NOPAT*) у розмірі 145 тис. грош. од. Структура капіталу підприємства є наступною: 50 % становить акціонерний капітал, решта капіталу представляє собою 6-відсоткову банківську позику. Акціонерна частина передбачає отримання доходу акціонерами в розмірі 12 %.

Тоді:

1. Середньозважена вартість капіталу становить :

$$WACC = \frac{0,12 * 0,5 + 0,06 * 0,50}{0,5 + 0,5} * 100\% = 9 \%$$

Підприємство задіює загальний капітал у розмірі 1 млн. грош. од. Множенням задіяного капіталу на його середньозважену вартість визначається попередня величину прибутку (доходу), необхідного для того, щоб покрити альтернативні витрати капіталу, використаного підприємством:

2. Вартість капіталу:

$$CC = 1000000 * 0,09 = 90000 \text{ грош. од.}$$

3. Економічна додана вартість:

$$EVA = 145000 - 90000 = 55000 \text{ грош. од.}$$

Отже, величина економічного прибутку є позитивною величиною.

Для інвестиційного проекту *NOPAT* визначається як чистий операційний прибуток проекту, *WACC* – середньозважена вартість вкладеного у цей проект капіталу; *capital invested* – інвестований у проект капітал. На практиці з метою спрощення *NOPAT* часто визначається як операційний прибуток після сплати податків:

$$NOPAT = EBIT * (1 - t), \text{ грош. од.} \quad (14.2)$$

де *EBIT* – операційний прибуток, грош. од.;

t – ставка оподаткування прибутку, %.

Позитивне значення *EVA* представляє собою грошову оцінку вартості, створеної в окремий період часу проектом понад очікувану інвесторами норму прибутковості для капіталовкладень з аналогічним рівнем ризику.

Величина *EVA* може бути розрахована як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні його структурних підрозділів, інвестиційних проектів, напрямків діяльності, продуктових ліній. Цей інструмент можна використовувати поряд з ABC-аналізом.

14.3. Рентабельність інвестицій в маркетинг

Показник рентабельності інвестицій в маркетинг (Return on marketing

investment, ROMI) дещо не схожий на інші показники «рентабельності інвестицій», оскільки маркетинг – це особливий вид капіталовкладень. На відміну від грошей, які «вкладені» в устаткування і товарні запаси, кошти на маркетинг, як правило, є «ризиковими». Крім того, ці кошти зазвичай витрачаються в поточному періоді.

Показник рентабельності маркетингових інвестицій, ROMI, розраховується за формулою:

$$ROMI = \frac{Pr - C_M}{C_M} * 100\% , \quad (14.3)$$

де Pr – наращений прибуток, віднесений на рахунок маркетингової діяльності, грн;

C_M – інвестовані або ризиковані кошти, виділені на маркетингову діяльність, грн.

Витрати на маркетингову діяльність не є «інвестицією» в загальноприйнятому сенсі цього слова, коли мова йде про маркетингові витрати як елементи поточних витрат, віднесених на витрати операційної діяльності. Крім того, зазвичай немає відчутних, а часто навіть і прогнозованих (які піддаються кількісному визначенню) результатів, які можна було б представити в якості очікуваного ефекту понесених витрат.

Проте, маркетингологи вважають, що значна частина їх діяльності дає стійкі в часі результати, і тому повинна розглядатися в якості інвестицій в майбутнє підприємства. Тому відбувається підтвердження економічними обрахунками, наскільки маркетингова діяльність сприяє покращенню фінансового стану підприємства та досягненню тих чи інших КРІ бізнесу підприємства.

Необхідним кроком при розрахунку ROMI є визначення *нарощеного обсягу продажів, віднесеного на рахунок маркетингової діяльності*. Цей додатковий обсяг збуту може представляти собою як загальний обсяг

продажів, віднесений на рахунок маркетингу, так і граничний (додатковий) обсяг продажів.

За допомогою рис. 14.2 введемо наступні показники:

Y_0 = вихідний обсяг продажів (при нульових витратах на маркетинг);

Y_1 = обсяг продажів при витратах на маркетинг на рівні X_1 ;

Y_2 = обсяг продажів при витратах на маркетинг на рівні X_2 .

Різниця між X_1 та X_2 представляє собою величину додаткової кошторисної статті витрат на маркетинг, наприклад, на проведення рекламної кампанії або спеціалізованої виставки.

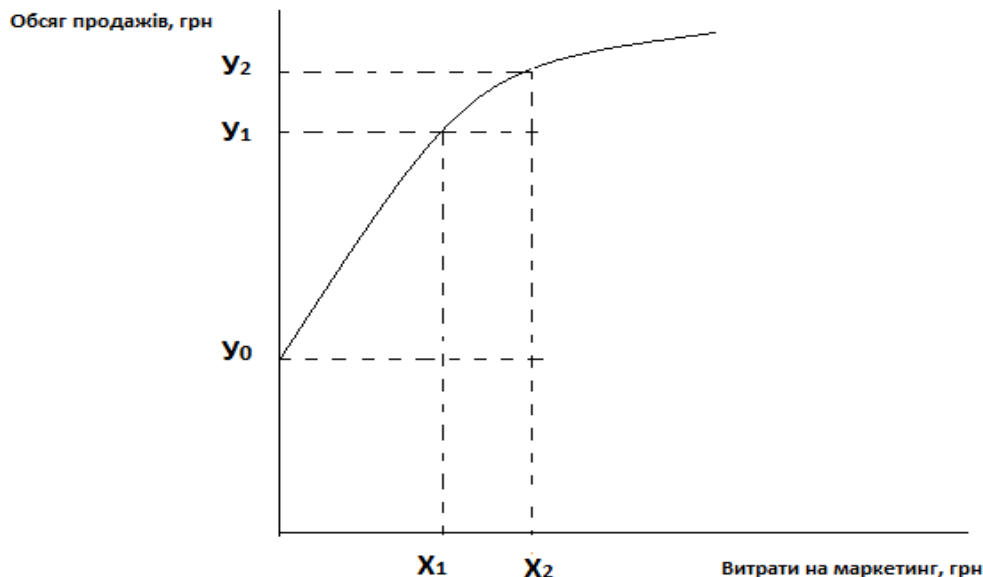


Рис. 14.2 Визначення віддачі від додаткових витрат на маркетинг

Узагальнюючі показники ефективності маркетингових витрат.

Коефіцієнт ефективності додаткових витрат на маркетинг характеризує додатковий дохід, отриманий за рахунок додаткових інвестицій в маркетинг (наприклад, за рахунок цільових рекламних кампаній або спонсорства), поділений на вартість маркетингових ініціатив.

$$E_{\Delta MB} = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1}, \quad (14.4)$$

де $E_{\Delta MB}$ — коефіцієнт ефективності додаткових витрат на маркетинг;

Y_1 — обсяг продажів при витратах на маркетинг на рівні X_1 , грн;

Y_2 — обсяг продажів при витратах на маркетинг на рівні X_2 , грн;

$X_2 - X_1$ — обсяг додаткових витрат на маркетинг, грн.

Дохід віднесений на рахунок маркетингових ініціатив:

$$\Delta S_{M.i} = Y_2 - Y_0, \text{ грн} \quad (14.5)$$

Рентабельність загального бюджету маркетингу, $R_{м.б}$:

$$R_{м.б} = \frac{Y_2 - Y_0}{X_2}, \quad (14.6)$$

Рентабельність інвестицій в маркетинг, $ROMI$:

$$ROMI = \frac{(Y_2 - Y_0) * ROS - X_2}{X_2}, \quad (14.7)$$

де ROS — Return On Sales, коефіцієнт рентабельності виручки від реалізації продукції, показує частку прибутку у виручці.

Рентабельність додаткових інвестицій в маркетинг, $ROIMI$:

$$ROIMI = \frac{(Y_2 - Y_0) * ROS - (X_2 - X_1)}{(X_2 - X_1)}. \quad (14.8)$$

Наприклад, компанія з виробництва сільськогосподарської техніки розглядала можливість проведення кампанії прямої поштової реклами, мета якої — нагадати клієнтам про необхідність обслуговування тракторів перед початком весняних польових робіт.

Передбачалося, що рекламна кампанія обійдеться в 1000 грош. од. і підвищить дохід з 45000 до 50000 грош. од. Базовий рівень доходу від обслуговування тракторів (без впливу маркетингу) був оцінений в 25000 грош. од. Ініціатива з прямої поштової реклами служила доповненням до регулярних рекламних кампаній та інших видів маркетингової діяльності, витрати на яку склали 6000 грош. од. Частка прибутку від обслуговування тракторів (після вирахування витрат на закупівлю запчастин і оплату праці) становить у середньому 60%.

На підставі цих даних може бути розрахований кожен з показників, наведених вище.

Коефіцієнт ефективності додаткових витрат на маркетинг:

$$E_{\Delta MB} = \frac{50000 - 45000}{7000 - 6000} * 100\% = 500\%$$

Дохід, віднесений на рахунок маркетингових ініціатив, складає:

$$\Delta S_{M.i} = 50000 - 25000 = 25000 \text{ грош. од.}$$

Рентабельність загального бюджету маркетингу:

$$R_{M.б} = \frac{50000 - 25000}{7000} * 100\% = 357\%$$

Рентабельність інвестицій в маркетинг (якщо компанія проводить пряму поштову кампанію):

$$ROMI = \frac{(25000 * 0,6) - 7000}{7000} * 100\% = 114\%$$

Рентабельність інвестицій в маркетинг (якщо компанія проводить пряму поштову кампанію):

$$ROMI = \frac{(20000 * 0,6) - 6000}{6000} * 100\% = 100\%.$$

Рентабельність додаткових інвестицій в маркетинг:

$$ROIMI = \frac{(5000 * 0,6) - 1000}{1000} * 100\% = 200\%.$$

Застереження щодо використання показника ROMI. Ранжування маркетингових заходів лише за рівнем їх рентабельності може сприяти хибному рішення по впровадженню дешевих програм, які є високорентабельними, проте не забезпечують підприємству значний прибуток або досягнення певних цільових показників. Тому потрібно звертатися до основних KPI загальної маркетингової діяльності, так і до KPI по окремих її напрямках та здійснювати їх оцінку.

Крім того, визначення ROMI для окремих маркетингових ініціатив не бере до уваги спільну дію декількох маркетингових програм, які разом забезпечують синергійний ефект. Такі заходи, можливо, потрібно оцінювати «пакетом», розглядаючи їх не як альтернативні, а комплексні.

В основі методу ROMI – оцінка додатково отриманого прибутку від маркетингової ініціативи у короткостроковому періоді й ігнорування ефектів, утворюваних в довгостроковій перспективі. Але далеко не всі маркетингові програми спрямовані на отримання прибутку протягом короткого періоду. Багато з них спрямовані на довгострокову перспективу: зміцнення позицій компанії в майбутньому, підвищення лояльності покупців, реалізація стратегії позиціонування тощо. В цьому випадку потрібно робити прогноз очікуваного ефекту і співставляти його з обсягом інвестицій, враховуючи фактор вартості грошей у часі.

З метою подолання деяких обмежень методу ROMI використовують наступну його модифікацію:

$$ROMI = \frac{\frac{\text{Чиста поточна вартість (NPV) валового прибутку} - \text{Чиста поточна вартість (NPV) маркетингових інвестицій}}{\text{Чиста поточна вартість (NPV) маркетингових інвестицій}}}{\text{Чиста поточна вартість (NPV) маркетингових інвестицій}}. \quad (14.9)$$

Чиста поточна вартість валового прибутку – це дисконтована різниця (приведена до вартості базового періоду) між доходом, отриманим внаслідок реалізації маркетингового заходу, і витратами на його реалізацію (див. табл. 14.2).

Базовий дохід – дохід до впровадження маркетингової програми.

Нарощений дохід – дохід, отриманий внаслідок реалізації маркетингової програми.

Дисконтна ставка – ставка дисконтування, яка враховує ризик, властивий даній компанії. Використовується для визначення поточної вартості майбутніх грошових потоків із урахуванням зміни цінності грошей у часі. У даному випадку становить 18 %.

Сума дисконтованого прибутку за певний період представляє собою *NPV валового прибутку*. Чиста поточна вартість маркетингових інвестицій – це дисконтована сума маркетингових інвестицій (табл. 14.3).

14.4. Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства

Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства представлені в таблиці 14.4.

Таблиця 14.4. Визначення стратегічних цілей і показників діяльності маркетингових підрозділів підприємства

Стратегічні завдання	Ключові показники ефективності
Збільшення частки ринку	<ul style="list-style-type: none">– приріст частки ринку (частки клієнтів, частки продуктів);– обсяг продажів або приріст обсягу продажів;– частка продажів або приріст частки продажів на цільову групу клієнтів
Розширення клієнтської бази	<ul style="list-style-type: none">– кількість нових клієнтів (за період);– відновлення клієнтської бази (число нових клієнтів до загального числа клієнтів);– норма залучення (співвідношення числа нових клієнтів та числа потенційних клієнтів)
Збереження клієнтської бази	<ul style="list-style-type: none">– норма збереження (частка збережених клієнтів у поточному періоді в загальному числі клієнтів, залучених за певний період);– збільшення тривалості відносин із клієнтом;– зростання рівня залученості (RFM-аналіз);– збільшення частоти покупок
Збільшення прибутковості клієнтів	<ul style="list-style-type: none">– LTV (прибутковість клієнтів);– середня вартість покупки
Задоволення потреб клієнтів	<ul style="list-style-type: none">– рівень задоволеності клієнтів;– зростання обсягу повторних продажів (відношення числа клієнтів, що зробили повторні покупки до загального числа клієнтів);

У рамках своєї ринкової стратегії компанія вирішує три основні завдання стосовно клієнтів:

- залучення нових клієнтів;
- утримання існуючих клієнтів;
- підвищення цінності (доходності) клієнтів.

В основі підходу до аналізу цінності клієнтів лежить поняття життєвого

циклу клієнта (Customer Lifecycle). Цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) – це сукупний прибуток підприємства, який воно отримує від одного клієнта впродовж усього життєвого циклу (за весь час співпраці з клієнтом).

Для приблизної оцінки CLV клієнта достатньо знати середню кількість покупок і середню вартість однієї покупки за період часу, для якого розраховується CLV. Для збільшення CLV необхідно прагнути до збільшення тривалості відносин, збільшенню частоти покупок і підвищення вартості однієї покупки.

Завдяки цьому показникові розраховується верхня межа витрат, які може здійснити підприємство для залучення нових споживачів або утримати поточних клієнтів. Необхідно досягти досить високого рівня CLV, який буде перевищувати витрати на залучення клієнта (Cost to Acquire a customer, CAC) та покривати ризики.

Якщо розглядати взаємини з клієнтами як актив підприємства, то показник життєвого циклу клієнта становить грошову вартість даного активу.

Найголовнішим призначенням показника CLV є сегментація клієнтів виходячи з їх цінності. Дана модель сегментації дозволяє прогнозувати найбільш вигідну для компанії групу клієнтів, розуміти їх загальні характеристики і фокусуватися в першу чергу саме на цих клієнтах.

Англійські відповідники термінів

Вартість капіталу – Cost of Capital, CC

Вартість життєвого циклу споживача – Lifetime Value of a Customer, LTV, CLV

Витрати на залучення споживача – Cost to Acquire a Customer, CAC

Економічна додана вартість –Economic Value Added, EVA

Задіяний капітал – Capital Employed, CE

Збільшення продажів внаслідок маркетингової ініціативи – Lift

Кінець життєвого циклу – End of Life

Пожиттєва цінність споживача – Customer Lifetime Value, CLV

Прибуток до сплати податків і амортизації –Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, EBITDA

Рентабельність інвестицій в маркетинг – Return on marketing investment, ROMI

Рентабельності продажів – Return On Sales, ROS

Регулярний місячний (річний) дохід – Monthly/Annual Recurring Revenue

Середньозважена вартість капіталу – Weighted Average Cost of Capital, WACC)

Товари повсякденного попиту – Fast Moving Consumer Goods, FMCG

Чистий прибуток від основної діяльності після сплати податків – Net Operating Profits After Taxes, NOPAT

РОЗДІЛ 15. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

15.1. Поняття та зміст інноваційної діяльності підприємства

Інноваційна діяльність підприємства представляє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В ринковій економіці інноваційна діяльність підприємства є найсуттєвішим чинником, який дає змогу підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою його комерційних інтересів.

На практиці розрізняють два типи інновацій. *Продуктова* інновація пов'язана з впровадженням нової техніки, а інновація *процесна* – з освоєнням нових способів виробництва або з використанням відомих технологій в новій якості, в новому додатку.

Організація інноваційної діяльності може бути заснована на двох моделях, які передбачають розвиток інновацій принципово нових і інновацій відносної новизни.

Перша модель базується на принципово нових розробках, таких як:

- нові галузі знань;
- нові відкриття, винаходи;
- принципово нові технології;
- оригінальні вироби;
- продукція принципово нової сфери застосування;
- нові матеріали;
- нові джерела енергії, матеріальних ресурсів.

Друга модель передбачає використання нововведень відносних, як-то:

- імітації, копії;

- продукція нової сфери застосування;
- продукція порівняльної новизни;
- продукція модернізована (в тому числі витісняє, заміщає, яка доповнює, що поліпшує).

Перша модель характеризується розвитком в науці фундаментальних (і на цій основі прикладних) досліджень, які потребують значних капітальних вкладень, кваліфікованих кадрів, організованої інфраструктури. Безумовно, це дорогий проект з великою часткою ризику і неочевидною ймовірністю виконання.

Друга модель заснована на розвитку інновацій відносної новизни. Ця модель інноваційної діяльності не вимагає значних капіталовкладень, кваліфікованих кадрів, розвинутої інфраструктури. Вихідним посилом для розвитку другої моделі інноваційної діяльності можуть бути проміжні результати, отримані в ході виконання робіт першої моделі інноваційного розвитку.

Виділяють три способи організації інноваційної діяльності на підприємстві:

- інноваційна діяльність на основі внутрішньої організації, коли інновація створюється і освоюється всередині фірми її спеціалізованими підрозділами на базі планування і моніторингу їхньої взаємодії по інноваційному проекту;
- інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації при допомозі контрактів, коли замовлення на створення і освоєння інновації розміщується між сторонніми організаціями;
- інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації за допомогою діяльності венчурних підприємств. Для реалізації інноваційного проекту фірма засновує дочірню венчурну фірму, яка залучає додаткові сторонні засоби (кошти).

Найчастіше використовується другий спосіб організації інноваційної діяльності – фірма розміщує замовлення на розробку новини, а освоює її

власними силами. Відносна рідкість використання першого способу пояснюється недостатнім науковим потенціалом підприємств різних галузей економіки.

15.2. Мобільний маркетинг

Мобільний маркетинг – це процес поширення маркетингової інформації на мобільні телефони абонентів–споживачів не лише через текстові повідомлення (SMS), але й за допомогою інших мобільних технологій, та, як правило, отримання від них зворотної реакції.

Інструменти мобільного маркетингу:

- SMS-маркетинг (Multimedia Messaging Service, MMS, також відноситься до даного інструменту, хоча не отримав серйозного поширення);
- інтерактивна голосова відповідь (Interactive Voice Response, IVR)
- різноманітні голосові сервіси;
- протокол безпроводної передачі даних (Wireless Application Protocol, WAP), що включає рекламу на WAP-сайтах, створення WAP-порталів, тощо;
- QR-коди;
- контент – теми, зображення, відео, мелодії, слайдшоу також часто використовуються і є важливою частиною маркетингу;
- ігри та програми – розробка брендovаних ігор (сюди ж варто віднести онлайн–ігри для телефонів) і додаткового програмного забезпечення, яке може допомогти у взаємодії з брендом;
- реклама під час дзвінка;
- Bluetooth-маркетинг.

SMS–маркетинг. Це найпростіший і найпопулярніший інструмент мобільного маркетингу. Зокрема, за допомогою нього великі бренди FMCG (Fast Moving Consumer Goods) часто організовують різноманітні акції, конкурси та вікторини.

Також SMS активно використовуються як інструмент голосування, особливо за підтримки інтернет-сайтів, телебачення та паперових журналів. Деякі компанії застосовують SMS як канал для опитування та інформування споживачів.

MMS-маркетинг. Даний тип повідомлень так і не отримав поширення у світі. До того ж, сьогодні мобільні телефони все більше інтегровані в мережу Інтернет, у зв'язку з чим MMS-маркетинг повністю втратив свою ефективність.

Інтерактивна голосова відповідь, IVR. Даний інструмент за своєю суттю нагадує SMS та часто використовується для різних конкурсів та вікторин. Основна відмінність від SMS полягає у тому, що користувач повинен говорити власним голосом. Такий процес має вигляд телефонного дзвінка, де на дзвінок відповідає автоматизована голосова система. Вона оголошує варіанти відповідей і вибрати правильний можна за допомогою цифрових клавіш, що набагато зручніше, ніж відправляти численні SMS-повідомлення.

Сьогодні вже існують розробки, в яких абоненту навіть не потрібно натискати на клавіші, щоб відповісти – це можна зробити голосом, а система розпізнавання сама визначить відповідь. В цілому, IVR – корисний інструмент, проте сценарії його застосування обмежені.

Протокол безпроводної передачі даних, WAP. Частина маркетологів вважає, що часи WAP минули, проте, це не зовсім так. Сьогодні WAP-портالي знову ефективно використовуються. Уся справа в тому, що саме завдяки ним здійснюється торгівля різним контентом для мобільних телефонів. WAP-портали сьогодні є одним з головних місць, де розміщуються рекламні банери, орієнтовані на користувачів мобільних телефонів.

На даний момент WAP-реклама є широко використовуваною. Принаймні, аналітики вважають даний вид реклами набагато ефективнішим за звичайну банерну рекламу в мережі Інтернет. Проте, у даного інструмента маркетингу є недоліки, одним з яких виділяють засилля комунікаторів, що сприяє відвідуванню мережі Інтернет через мобільні пристрої. До того ж,

попит на такий контент як платні мелодії та картинки, з великою ймовірністю, почне спадати.

QR-коди. Один із найбільш перспективних напрямів мобільного маркетингу. Далі наведено кілька прикладів вдалого використання даного інструмента.

Приклад 1. Мережа ресторанів «Перець Чилі» використовувала QR-коди у благодійній акції. Користувачі сканували код, переходячи на веб-сторінку, де відразу можна перерахувати кошти з мобільного пристрою. Компанія «Перець Чилі» не називає точної суми внесків, але запевняє, що використання QR-кодів спростило процес отримання внесків і дозволило зібрати значно більшу суму, ніж у попередній раз.

Приклад 2. Маркетологи з британської компанії Tesco продемонстрували по-справжньому творчий та «революційний» підхід до застосування QR-кодів і мобільних цільових сторінок у веб-маркетингу. На станціях метрополітену були розміщені стенди з плакатами, що зображають товари Tesco, і кожному товару відповідав унікальний QR-код, що направляв користувача прямо на цільову сторінку даного товару. Разом цільові сторінки утворюють гігантський віртуальний аналог супермаркетів Tesco. Пасажир, що очікує поїзд метрополітену, за допомогою спеціального мобільного додатку може вибрати будь-який продукт Tesco та оплатити покупку. У результаті проведення даної маркетингової кампанії, компанія стала №1 на ринку Південної Кореї.

Контент. Контент часто постачають в якості гарантованого призу за участь у акції. Зазвичай, це теми або картинки із зображенням бренду, рідше – відеоролики.

Ігри та програми. Деякі компанії розробляють свої власні брендovanі ігри, які покликані розважати споживачів, а деякі – активно спонсорують онлайн ігри для мобільних телефонів, рекламуючи таким чином свої товари чи послуги. Програми зустрічаються набагато рідше, але наразі дана ситуація змінюється, набираючи неаби-яку популярність.

Реклама перед дзвінками. Сутність даного інструменту маркетингу полягає у появі рекламного оголошення на екрані телефону під час дзвінка. Абоненту необхідно переглянути оголошення після чого можна прийняти вхідний виклик. Проблема полягає у тому, що користувачі не дозволяють просто так використовувати свої пристрої для реклами. Сьогодні набуває популярності практика, коли оператор надає користувачеві послуги абсолютно безкоштовно за умови перегляду реклами під час дзвінків. Так абоненту нараховуються грошові бонуси на рахунок, тому чим більше переглядів/прослуховувань реклами, тим вища ймовірність отримати безкоштовні хвилини розмови.

Bluetooth-маркетинг. Bluetooth-маркетинг – це досить специфічний інструмент. Він може бути застосовний в обмежених просторах, тому і використовується зазвичай на різного роду заходах, а часом і в торгових центрах. Як правило, Bluetooth-маркетинг призначений для розсилки певного контенту на телефони користувачів.

Одним із прикладів використання Bluetooth-маркетингу є акція у кінотеатрі, коли інформація по майбутніх анонсах, і навіть трейлери нових фільмів розсилаються за допомогою Bluetooth. Знову ж таки, як і у випадку з SMS-маркетингом, не варто зловживати даним інструментом, щоб не викликати неприйняття з боку користувачів. Його найкраще використовувати серед аудиторії, яка зацікавлена в отриманні такого роду контенту, та яка не вважатиме такий підхід за СПАМ.

15.3. Вірусний маркетинг

Вірусний маркетинг – це маркетингова техніка, що використовує самих людей для підвищення обізнаності про бренд, товар чи послугу. Сьогодні найпоширенішим засобом вірусного маркетингу є Інтернет.

Поширення інформації йде «вірусним шляхом». Це означає, що користувач (член соціальної мережі або первинний одержувач інформації)

поширює повідомлення через своє коло спілкування, а ті, хто входить до цієї групи, поширюють його далі. При цьому інформація сприймається не як реклама, а, швидше, як дозвілля і розвага. Аналогія з вірусом проста: людина «заражає» своїх знайомих, а ті транслюють вірус далі. Тільки тепер замість одного розповсюджувача інформації їх стає 10-15.

Сутність вірусного маркетингу. Вірусний маркетинг використовує прадавню звичку людей ділитися інформацією з оточенням. Сутність вірусного маркетингу в тому, що користувачі транслюють повідомлення, що містить потрібну інформацію, добровільно, завдяки власній зацікавленості.

Просування за допомогою вірусного контенту може приймати різні форми – відео, фото, флеш-ігри, навіть просто текст (наприклад, анекдоти).

Існує шість правил вірусного маркетингу (див. рис. 15.1):

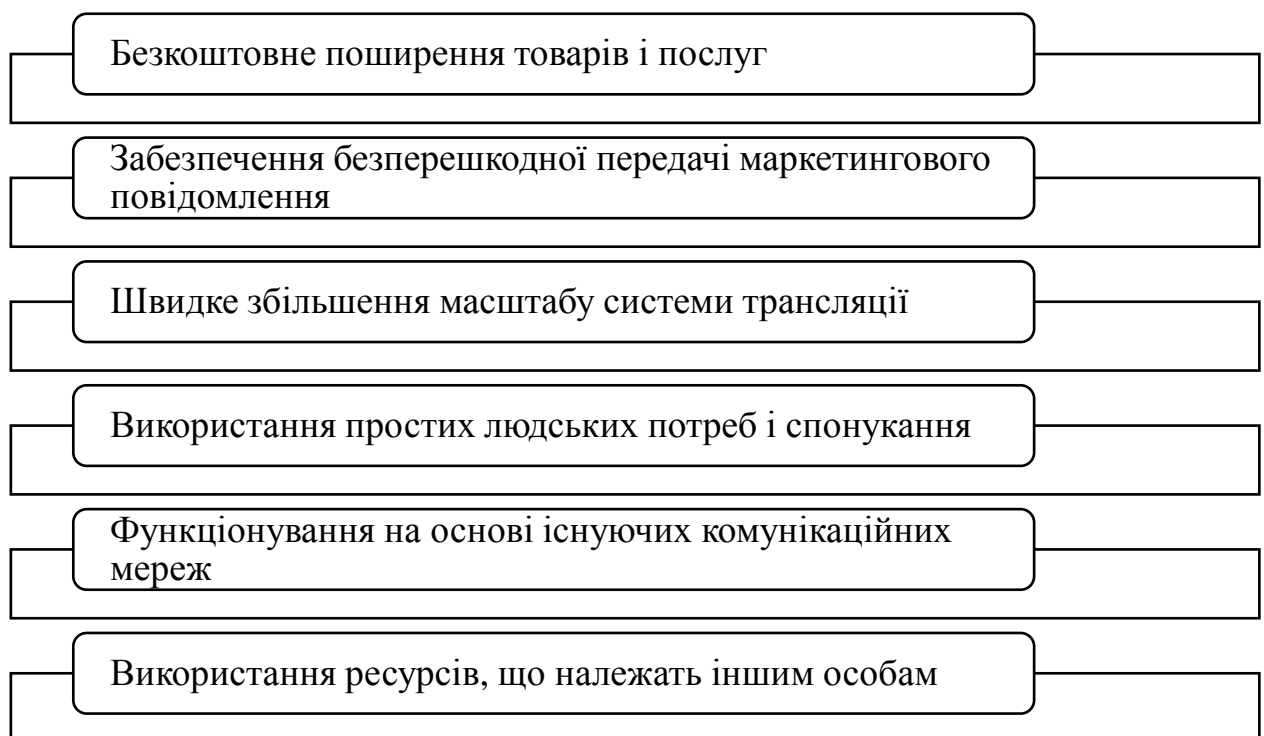


Рис. 15.1. Шість правил вірусного маркетингу

Безкоштовне поширення товарів і послуг. «Безкоштовно» – це найпотужніше за силою впливу слово у маркетинговій діяльності. Характеристики «дешево» і «недорого» викликають певний інтерес споживачів до товарів і послуг, але слово «безкоштовно» дійсно вважається

найсильнішим, адже відвідувачі реагують на нього набагато швидше.

Другий закон web-маркетингу Р. Уілсона стверджує: «Роздавай і продавай». В більшості програм вірусного маркетингу для привертання уваги безкоштовно поширюються різноманітні товари і послуги, що мають певну цінність – інформація, програмне забезпечення, тощо.

Вірусний маркетинг припускає відтерміновану винагороду. Для того, щоб сформувати стійку цікавість, доводиться пожертвувати миттєвим прибутком.

Слово «безкоштовно» завжди впадає у очі, після чого увага переходить на інші корисні речі, які пропонуються вже за гроші.

Також не слід забувати про якість рекламної продукції. Неякісна продукція призводить до протилежного ефекту – зниження довіри до бренду і витрат коштів, що не окуповуються в майбутньому.

Забезпечення безперешкодної передачі маркетингового повідомлення. Маркетингове послання має бути максимально простим. Це гарантує передачу повідомлення без спотворення і втрати сенсу. Приклад такого повідомлення: «Безкоштовно! Отримайте безкоштовну продукцію на нашому сайті!». Тобто, чим лаконічніше, тим краще.

Першим повідомленням, яке відносять до вірусного маркетингу вважається реклама, запущена у рамках акції Hotmail. У 1996 році, до кожного листа, написаного користувачем, приєднувалося повідомлення компанії, що закликає одержувачів e-mail заводити безкоштовну пошту на Hotmail. Повідомлення виглядало таким чином: «Отримайте свою особисту безкоштовну поштову скриньку на <http://www.hotmail.com>».

Швидке збільшення масштабу системи трансляції. Вірусний маркетинг має яскраво виражену експоненту, успішна стратегія вірусного маркетингу викликає лавиноподібний попит. Можна знову звернутися до прикладу Hotmail: якщо стратегія працює дуже успішно, то кількість поштових серверів повинна швидко збільшуватися, інакше справа почне пробуксовувати і, врешті-решт, затихне через дефіцит пропозиції у порівнянні з попитом.

Опора на прості людські потреби і спонукання. Прагнення отримати вигоду керує людьми, так само як і жадання слави, любові і пошани. Розуміння людських потреб і спонукань допомагає направляти людську увагу в потрібне русло. Похідне від простих потреб – прагнення до спілкування – створює мільйони web-сайтів і повідомлень. Спираючись на усе вищеперелічене, можна розробити вдалу маркетингову стратегію.

Функціонування на основі існуючих комунікаційних мереж. За статистикою соціологів, в коло спілкування звичайної людини входять 8–12 її друзів, родичів, колег. Розширений круг спілкування може складатися з кількості, що значно перевищує число знайомих звичайної людини.

Щоб дати поштовх вірусному оголошенню, необхідно помістити його туди, звідки воно поширюватиметься – блоги відомих людей, портали з багатотисячною відвідуваністю. Це саме те поживне середовище, стартова платформа, завдяки якій вірусне повідомлення знайде максимальне поширення.

Використання ресурсів, що належать іншим особам. Після певного поштовху, правильно запущене вірусне оголошення починає жити своїм життям, вже автоматично використовуючи інші ресурси.

Наприклад, нові статті і прес-релізи можуть бути розміщені в сотнях періодичних видань, тим самим збільшуючи аудиторію читачів. Тобто, розсилки, що належать іншим, і веб-сторінки транслиють вірусне повідомлення. При цьому, витрати на поширення несе власник ресурсу.

Вдалим прикладом використання вірусного маркетингу в Україні можна вважати діяльність таких компаній, як Oriflame, Avon, Amway.

15.5. Маркетинг в соціальних мережах

Social media marketing. Social media marketing (SMM) — це процес залучення уваги до бренду чи продукту через соціальні платформи. Основна

увага зосереджується на створенні контенту, який люди будуть розповсюджувати через соціальні мережі самостійно без участі організатора через рекомендаційну схему. Динаміка зростання популярності соціальних медіа і актуальні статистичні дослідження в цьому напрямку наголошують на тому, що вже в даний момент переважна більшість користувачів Інтернет робить свій вибір і формує думку на підставі даних з соціальних медіа. Відсутність бренду в цьому середовищі, що розвивається, означає втрату конкурентної переваги.

Основні цілі присутності в соціальних медіа – це:

- збільшення впізнанності бренду;
- збільшення трафіку на сайт;
- формування позитивного іміджу компанії;
- двосторонній зв'язок із споживачем.

Комплексне просування бренду у соціальних мережах включає:

- створення групи/акаунту у найбільш популярних соціальних мережах (сторінка або група на Facebook, блог на Twitter, блог на Livejournal, тощо);
- персональний брендинг;
- побудова комунікації із користувачами, залучення максимально можливої кількості користувачів;
- розробка та проведення стимулюючих заходів, конкурсів, промо-акцій в рамках соціальних мереж;
- здійснення моніторингу присутності та згадувань в соціальних мережах.

Основні правила маркетингу в соціальних мережах:

1. *Подавати інформацію найбільш детально.* Якщо цього не робити, то складатиметься враження, що у порівнянні з іншими компаніями щось не договорилося.
2. *Подавати інформацію яскраво.* Все у соціальних мережах повинно бути зроблено яскраво для привернення уваги.

3. *«Не використовувати одну й ту ж виделку при зміні блюд»*
Стандартною помилкою є використання тих самих матеріалів у соціальних мережах, які використовуються у традиційних ЗМІ.

4. *Соціальні мережі – це вулиця з двостороннім рухом.* Тому, необхідно постійно стежити за станом своєї Інтернет-спільноти, брати участь у спілкуванні «голосом» бренду.

5. *Не в лоб.* Більший наголос на приховану рекламу, і на асоціативні зв'язки таким чином, щоб більшість повідомлень лише асоціативно сприймалися і пов'язувалися з брендом.

6. *Не «зациклюватися».* Замість того, щоб «зациклюватися» на чомусь одному і чекати коли настане ефект, краще спробувати більше інших інструментів.

7. *Робота з негативом.* Варто навчитися не тільки реагувати на негатив в поточному режимі, але і розробити власну стратегію із захисту репутації в Інтернет–мережі.

8. *Дотримуватись правил.* Переконатися, що тема рекламної кампанії, майбутній меседж і способи його «доставки» не суперечать встановленим правилам і «культурним нормам».

9. *Робити паузи.* Побачивши рекламу 10 разів за день в новинній стрічці Інтернет, користувач може просто заблокувати одержувану інформацію.

10. *Винагороди.* Маркетинг у соціальних мережах вимагає спеціальної винагороди, на відмінну від тієї, що пропонується у звичайній рекламній кампанії.

Маркетинг в соціальних медіа малоефективний у випадку просування промислових товарів B2B (бізнес для бізнесу), неякісних пропозицій, а також просування бізнесу зі спонтанними транзакціями (наприклад, служба таксі).

Концепція емоцій. Емоції – це рушійна сила до дій. У людей виникають почуття, а потім думки, які базуються на попередньому досвіді. Але емоції мають в собі більшу вагу, ніж причини – вони спонукають до дій і

спричиняють певні ефекти. Емоції – це джерело мотивації. Адже усе, що трапляється, так чи інакше пов'язане з емоціями.

Концепція *маркетингу емоцій* розглядає концептуально нові підходи до вирішення завдань маркетингу. Маркетинг емоцій стверджує, що сучасний споживач сприймає властивості та переваги, якість продукту та позитивний імідж, як належне. Він насправді чекає, щоб продукт, комунікації та маркетингові кампанії збуджували почуття та хвилювали душу. Здатність компанії породжувати в людині бажані враження визначатиме її успіх на глобальному ринку нового тисячоліття.

Нейромаркетинг – це наука, побудована на тому, що «95 % всіх думок, емоцій і знань відбуваються раніше, ніж ми усвідомлюємо це» (Р. Дулі, автор популярного блогу «Neuromarketing»).

Головні канали нейромаркетингу. Зоровий канал відповідає за візуальну презентацію товару. Він найбільш універсальний та реагує на дизайн, колір та форми товарів.

Слуховий канал використовувати складніше і при цьому важливо враховувати індивідуальні та культурні відмінності між людьми. Музика в приміщеннях, саундтреки до рекламних роликів, фірмові звуки на зразок шипіння пляшки содової – всі ці аудіоприйоми можуть стати потужним важелем продажів. Але водночас таким чином легко зробити ефектну антирекламу.

Нюховий канал овіяний легендами, хоча поки що не працює в онлайн-режимі. Але спеціалісти стверджують, що варто підібрати правильний аромат – і показник конверсії злетить до небес. Першими кроками нейромаркетингу в дії були сторінки косметичних журналів, які потрібно потерти, щоб почути аромат парфумів.

Нарешті, кінестетичний канал вважається найефективнішим – тут в хід йде прямий тактильний вплив. Люди не люблять слизьке, колюче, злісне, агресивно-домінуюче. Практично всім (але різною мірою) подобається надійне, затишне, дбайливе та життєстверджуюче. Маркетологи, шляхом

невеликих витрат зможуть створити настільки потужний важіль впливу на кінестетику покупця, що успіх буде гарантований приблизно на 80 %.

Фізичні властивості об'єктів також відносяться до оффлайн-маркетингу, проте з появою віртуальної реальності і розвитком технологій «тактильний інтернет» (так само як і тактильний онлайн-маркетинг) – це лише питання часу.

Однак нейромаркетинг базується не на припущеннях, а на вивченні сенсомоторних, когнітивних і афективних реакцій, якими споживачі відповідають на різні маркетингові стимули. Дослідники використовують такі засоби, як:

- функціональна магнітно-резонансна томографія (МРТ) – дозволяє виміряти зміни активності в різних частинах мозку;
- електроенцефалографія (ЕЕГ) – для вимірювання активності в окремих регіональних спектрах реакції мозку;
- різні біометричні датчики – для вимірювання змін в частоті серцевих скорочень, частоти дихання, шкірно-гальванічної реакції, тощо;
- масштабні дослідження маркетингових ініціатив та специфіки їх обробки людським мозком проводяться в багатьох країнах світу.

Дослідники компанії з нейромаркетингу *Innerscope Research* співпрацюють з Голлівудом і тільки по показу трейлера можуть з точністю визначити касові збори стрічки. Якщо трейлер фільму не доходить до конкретного емоційного порогу участі (65), то, швидше за все, він принесе менше ніж десять млн. дол доходу за перший тиждень. Але якщо цей поріг участі перевищить позначку 80, то дуже ймовірно, що фільм заробить за цей самий час більше двадцяти мільйонів доларів.

Маркетинг емоцій може з великим ефектом застосовуватися при вирішенні цілого ряду завдань, наприклад, відродження торгової марки, що занепадає; диференціації продукту відповідно до продукції конкурентів; формування власного обличчя й сучасного іміджу фірми; просування на ринок інновацій; стимулювання тестових та повноцінних продуктів, а головне –

прийняття бренду споживачем.

Правило маркетингу емоцій: ми щасливі, коли знаходимо просте рішення, і відчуваємо стрес, коли вибір виявляється занадто складним.

Маркетинг емоцій використовується багатьма брендами. Компанія *Honda* оцінила свої рекламні стратегії за останні 10 років і зробила висновки, що емоції складають портрет реклами бренду. Перше дослідження показало, що у рекламі не було послідовності, а застосовувані інструменти часто викликали у споживача негативні емоції. Саме тому завдяки обізнаності у емоції певних брендів можна маніпулювати поведінкою споживача.

15.5. Пошукова оптимізація сайту

Пошукова оптимізація сайту (Search Engine Optimization, SEO) – процес коректування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контроль зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем, з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певними запитами користувачів.

Пошукова система враховує такі параметри сайту при обчисленні його релевантності:

- частота ключових слів (відсіяти пошуковий спам), коли ключове слово зустрічається дуже часто (більше 7–8 відсотків від всього вмісту) або дуже рідко (1–3 %) на сторінці. Оптимальна щільність ключових слів: 5–7 % від текстового вмісту веб-сторінки, при цьому ключові слова (фрази) повинні зустрічатися в тексті як мінімум 3–4 рази;
- індекс цитування сайту, або кількість веб-ресурсів, що посилаються на даний сайт.

Чинники, що впливають на положення сайту:

- внутрішні чинники, які знаходяться під контролем власника веб-сайту) – приведення тексту і розмітки сторінок у відповідність з вибраними запитами, поліпшення якості і кількості тексту на сайті, стилістичне

оформлення тексту (заголовки, жирний шрифт), поліпшення структури і навігації, використання внутрішніх посилань;

- зовнішні чинники – обмін посиланнями, реєстрація в каталогах та інші заходи для підвищення і стимулювання кількості і частоти посилання на ресурс.

Основними чинниками, які впливають на видачу певних посилань в результатах пошукових систем є:

- внутрішня оптимізація сторінки;
- зовнішні посилання на сайт;
- вік сайту;
- наявність ключових слів в адресі сайту.

До факторів, що знижують рейтинг сайту можна віднести неунікальний контент (статті, новини тощо), технології, які пошукові машини розглядають як спам, надлишкове число зовнішніх посилань та фрейми.

Виділяють такі методи зовнішньої пошукової оптимізації:

1. Реєстрація в самостійних каталогах, що може здійснюватися вручну, або за допомогою спеціальних ресурсів.
2. Реєстрація в каталогах пошукових систем.
3. Обмін посиланнями. Існують декілька способів обміну – прямий, кільцевої, односторонній (покупка посилань).
4. Розміщення статей.
5. Соціальні мережі.
6. Прес-релізи.
7. Створення та ведення блогів.

Біла оптимізація. Даний термін означає оптимізаторську роботу над ресурсом без застосування офіційно заборонених кожною пошуковою системою методів розкручування ресурсу, тобто без впливу на пошукові алгоритми сайтів. Вона включає в себе роботу над самим сайтом, а саме над внутрішньою навігацією і вмістом, а також роботу з зовнішнім середовищем сайту, тобто просуванням оптимізованого сайту шляхом оглядів, прес-

релізів, реєстрації в соціальних закладках, партнерських програм із зазначенням посилань на сайт.

Сіра оптимізація. До сірої пошукової оптимізації можна віднести додавання великої кількості ключових слів в текст сторінки, часто з втратою для людини можливості прочитати текст, наприклад: «Масло масляне, тому що в ньому є похідні від масла масляні жири». Офіційно сіра оптимізація не заборонена, але її використання все одно може бути розцінено як неприродне завищення популярності сайту.

Деякі пошукові системи, наприклад, Google, можуть тимчасово або назавжди заблокувати схожий сайт. Тобто, кінцеве рішення про те, чи є методи просування законними чи ні, приймає фахівець—модератор пошукової системи, а не програма.

Чорна оптимізація. До даних методів відносяться усі ті, що суперечать правилам пошукових систем. Наприклад, використання дорвеїв (англ. doorway – вхідні двері) спеціальних HTML-сторінок, складених для високого позиціонування в пошукових системах за певним ключовим словом.

SEO постійно змінюється. Випускаються нові оновлення, за якими слідують нові тенденції і розробляються нові стратегії. У цього процесу немає кінця; це те, що буде розвиватися постійно. Лише в 2014 році, відбулося 13 оновлень алгоритму Google. Задачами оптимізації є:

1. Оптимізація під мобільний трафік.
2. Оптимізація для Bing, Yahoo і DuckDuckGo. Наприклад, в браузері Firefox Yahoo тепер буде пошуковою системою «за умовчанням». Інші браузери стають все більш популярними, тому дуже важливо бути присутнім і на інших пошукових системах, крім Google.
3. Перемкнути увагу з ключових слів на показники ROI (Return on Investment, коефіцієнт повернення інвестицій).
4. Більш цілеспрямований підхід до соціальних медіа. Соціальні медіа колись були просто платформою для обміну контентом, але зараз їх ролі значно змінюються. Соціальні медіа в даний час – це канал збуту, а також

канал відносин під назвою «клієнт–сервіс». Варто зосередити увагу на двох або трьох платформах і бути дуже активним на них. Це не тільки допоможе згенерувати більше потенційних клієнтів, кількість продажів і підвищити прибуток, але також це відмінний спосіб отримати вірних шанувальників. Це обов'язково допоможе знайти нових клієнтів продукту підприємства.

5. Заробити, а не купити посилання. Не дивлячись на всі оновлення та зміни алгоритму, протягом багатьох років залишається одна істина: вхідні посилання це найвпливовіший показник довіри та авторитету. Не варто продовжувати дотримуватися старої стратегії: купувати будь-які посилання на нерелевантних ресурсах. Варто докласти максимум зусиль, щоб заробити хоча б одне посилання на відповідному веб-сайті високої якості: це буде корисно не тільки для SEO, але також для продажів і брендингу продукту.

6. Орієнтація на більш точні ключові слова і фрази пошуку. Дні широких ключових слів уже не актуальні. Вони вже не привертають цільовий трафік, хоча і мають величезну кількість запитів.

Спеціалісти виокремили три невдалі тенденції у маркетингу. В інтересах поліпшення на майбутнє, нище наведені невдалі стратегії та інструменти, які незабаром будуть недоречні:

1. *QR-коди.* Впровадження QR-кодів все ще буде повільним в 2018 році, тому що більшість мобільних користувачів не мають можливості перевіряти ці коди. У 2016 році тільки 19,1 % споживачів переглянули QR-код, і ці цифри суттєво не збільшилися за першу половину 2017 року.

2. *Автопостинг.* Кожна соціальна мережа має свою аудиторію, мету і власний стиль. Однакове повідомлення, як правило, не працює на різних мережах. Щоб поліпшити свою контент–стратегію, варто адаптувати її спеціально для мережі, що використовується.

3. *Надмірна оптимізація.* По-перше, пошукова оптимізація буде як важливою і далі. Але наповнення, наприклад, велика кількість ключових слів у блозі або на сайті, більше не допоможе досягти топових позицій у видачі. По-друге, новим трендом виділяють розмовні запити – питання, на які

споживачі хотіли б отримати відповіді. Компанії варто подумати про можливі питаннях, які можуть виникати у клієнтів і зосередитися на відповідях, які можна дати на блозі або за допомогою розсилки.

Англійські відповідники термінів

Автопостинг – Auto-posting

Вірусний маркетинг – Viral Marketing

Інтерактивна голосова відповідь – Interactive Voice Response, IVR

Маркетинг в соціальних мережах – Social media marketing, SMM

Мобільний маркетинг – Mobile Marketing

Мова розмітки гіпертекстових документів (HTML-код) – HyperText Markup Language

Мультимедійні повідомлення – Multimedia Messaging Service, MMS

Оптимізація – optimization, optimisation

Пошукова оптимізація сайту – Search Engine Optimization, SEO

Пошукова система – Search System

Протокол безпроводної передачі даних – Wireless Application Protocol, WAP

Текстові повідомлення - Short Message Service, SMS

Товари щоденного попиту – Fast Moving Consumer Goods, FMCG

РОЗДІЛ 16. ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

16.1. Сутність інвестицій та їх класифікація

Інвестиції – вкладення капіталу в об'єкти підприємницької діяльності з метою забезпечення його зростання в майбутньому. Згідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект».

Цінностями інвестування можуть бути:

- грошові кошти, цільові банківські вклади, акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності);
- майнові права, що випливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації певного виду виробництва, але незапатентованих («ноу-хау»);
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності.

Інвестиції у відтворення основних засобів і на забезпечення приросту матеріально-виробничих запасів здійснюються у формі капітальних вкладень.

Інвестиції в об'єкти підприємницької діяльності класифікуються за певними ознаками.

1. За відтворювальною ознакою розрізняють інвестиції валові та чисті:

- валові інвестиції — це загальний обсяг інвестування за певний період, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів виробництва та приріст товарно-матеріальних запасів;

- чисті інвестиції – це сума валових інвестицій без урахування суми амортизаційних відрахувань у певному періоді.

2. За об'єктами вкладання коштів (майна) розрізняють:

- реальні інвестиції – вкладання капіталу у реальні активи – в основні засоби, оборотні кошти, нематеріальні активи;

- фінансові інвестиції – це вкладання коштів у фінансові інструменти (активи), серед яких превалюють цінні папери.

3. За характером участі в інвестуванні розрізняють:

- прямі інвестиції, які передбачають особисту участь інвестора у виборі об'єкта інвестування (як правило, інвестори добре обізнані з об'єктом інвестування);

- непрямі інвестиції, які здійснюють інвестиційні чи фінансові посередники.

4. За формами власності інвесторів:

- приватні інвестиції. Їх здійснюють фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом;

- державні інвестиції. Здійснюються за рахунок коштів бюджету чи цільових фондів в інвестиційні проекти чи соціально-економічні програми;

- іноземні інвестиції. Здійснюються фізичними та юридичними особами іноземних держав;

- спільні інвестиції. В інвестуванні них беруть участь суб'єкти певної держави та іноземних держав.

5. За формою відтворення розрізняють такі форми інвестицій:

- у нове будівництво, або будівництво підприємств, будівель, споруд, здійснюване на нових площах і за вперше затвердженим проектом;

- у розширення діючого підприємства – будівництво наступних черг діючого підприємства, додаткових виробничих комплексів і виробництв,

будівництво нових або розширення існуючих цехів з метою збільшення виробничих потужностей;

– у реконструкцію діючого підприємства – здійснення повного або часткового переобладнання і перебудова виробництв із заміною морально застарілого і фізично спрацьованого обладнання з метою зміни профілю випуску нової продукції;

– у технічне переозброєння – комплекс заходів, спрямованих на підвищення техніко-економічного рівня виробництва окремих цехів, виробництв, ділень.

16.2. Сутність реальних інвестицій, їх структура

Реальні інвестиції повністю спрямовуються на збільшення реального капіталу, тобто вартості основних засобів, приріст матеріально-виробничих запасів, а також у нематеріальні активи (таблиця 16.1).

Таблиця 16.1. Структура реальних інвестицій

Реальні інвестиції	
Матеріальні активи	Нематеріальні активи
Нове будівництво	Індустрія знань
Модернізація	Інтелектуальні інвестиції
Реконструкція	Інноваційні інвестиції
Розширення	
Підтримка діючих потужностей	
Приріст товарно-виробничих запасів	

Матеріальна частина реальних інвестицій носить назву капітальних вкладень. Капітальні вкладення – це частина інвестицій, спрямована на відтворення основних засобів виробничого і невиробничого призначення, на створення нових, реконструкцію і розвиток наявних основних засобів,

включаючи об'єкти соціальної сфери (будівництво житла, закладів культури, охорони здоров'я тощо). Основними об'єктами капітальних вкладень є:

- будівельно-монтажні роботи, а саме: будівництво будинків і споруд, освоєння, підготовка та планування території забудови, монтаж обладнання;
- придбання різних видів технологічного та енергетичного обладнання, машин, механізмів, інструментів та інвентаря строком служби не менш як один рік і вартістю понад 6000 грн за одиницю;
- капітальні роботи та проектно-дослідна діяльність, утримання дирекції підприємства, що будується, і технічний нагляд, підготовка та перепідготовка експлуатаційних кадрів тощо.

16.3. Обґрунтування ефективності інвестицій

Визначення доцільності реалізації інвестиційного проекту ґрунтується на теорії вартості грошей у часі та передбачає застосування процедури приведення доходів і витрат інвестиційного проекту, який триває декілька років, до одного моменту часу. Відповідно до теорії вартості грошей у часі доходи, що будуть отримані через рік, два або кілька років (доходи, що будуть отримані в майбутньому) сьогодні коштують менше. Така операція як дисконтування дає можливість встановити теперішній фінансовий еквівалент майбутньої суми доходів (шляхом зменшення її на прибуток, що наростає за певний термін, за правилом складних відсотків).

Якщо розглядати річний проміжок часу, то майбутня цінність (Future Value, FV) суми грошей M_0 , яка є сьогодні, визначається за формулою (16.1):

$$FV = (1 + r) \times M_0, \text{ грош. од.} \quad (16.1)$$

де r – ставка дисконтування;

M_0 – сума інвестицій, грош. од.

Відповідно, можна оцінити поточну цінність (Present Value, PV) суми грошей M_1 , яка очікується до отримання через один рік, визначається за формулою (16.2):

$$PV = \frac{M_1}{1+r}, \text{ грош. од.} \quad (16.2)$$

де M_1 – очікувана через один рік сума доходів, грош. од.

Поточна цінність майбутніх доходів визначається за формулою (16.3):

$$PV = M_i \times \alpha_i, \text{ грош. од.} \quad (16.3)$$

де M_i – очікувана сума грошей в i -му році;

α_i – коефіцієнт дисконтування, визначений для i -го року.

Коефіцієнт дисконтування знаходиться за формулою (16.4):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+r)^i} \quad (16.4)$$

де r – ставка дисконтування;

i – рік, результати i витрати якого приводяться до розрахункового року.

16.4. Методи оцінки ефективності інвестицій

У світовій практиці найчастіше застосовують такі методи розрахунку:

- термін окупності (Payback Period, PP);

- чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV);
- дисконтований термін окупності інвестицій (Discounted Payback Period, DPP);
- внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR);
- індекс рентабельності (Profitability Index, PI).

Метод розрахунку *терміну окупності* (PP) ґрунтується на розрахунку періоду, після якого інвестиції починають приносити прибуток, та визначається за формулою (16.5):

$$PP = \frac{I}{Pr.an}, \text{ років} \quad (16.5)$$

де I – інвестиції;

$Pr.an$ – прибуток середньорічний.

Водночас метод розрахунку часу окупності має певні недоліки. По-перше, строк окупності не завжди є об'єктивною мірою визначення прибутковості; по-друге, ігнорується потік доходів після окупності.

Метод чистої теперішньої вартості проекту (чистої поточної цінності проекту). Якщо для інвестиційного проекту відомі його тривалість (N років), інвестиційні витрати (Investment, I), поточні витрати (Current costs, C), надходження (виручка) (Revenue, R), в кожному i -му році ($i=1,2,...N$), тоді чистою теперішньою вартістю (NPV) інвестиційного проекту є величина, яка визначається за формулою (16.6):

$$NPV = -I_0 + \frac{R_1 - C_1}{1+r} + \dots + \frac{R_N - C_N}{(1+r)^N}, \text{ грош. од.} \quad (16.6)$$

де I_0 – інвестиційні витрати;

R – виручка від реалізації продукції;

C – поточні витрати;

r – ставка дисконтування;

N – тривалість інвестиційного проекту, роки.

Якщо $NPV > 0$, то це є свідченням ефективності проекту, тому його слід приймати до реалізації. При $NPV < 0$, то відповідний проект слід відхилити.

Метод NPV узагальнено представляють у вигляді формули (16.7):

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \quad (16.7)$$

де CF_n – грошовий потік i -го року.

Отже, міжнародна практика оцінки ефективності інвестицій базується на концепції вартості грошей у часі і ґрунтується на наступних принципах:

- проект визнається ефективним, якщо забезпечується повернення вихідної суми інвестицій та бажаний рівень дохідності для інвесторів;
- інвестований капітал та грошові потоки, приводяться до розрахункового року.

Всі методи оцінки базуються на положенні: вихідні інвестиції при реалізації будь-якого проекту генерують грошовий потік CF_1, CF_2, \dots, CF_n (або NCF) – чистий грошовий потік. Поняття “чистий” має наступний зміст: кожна сума грошей визначається як алгебраїчна сума додатних та від’ємних потоків.

Прогноз грошових потоків складається з таких елементів:

- прибуток після сплати податку;
- амортизація (додається до чистого прибутку);
- вивільненням робочого капіталу наприкінці реалізації проекту (обсяг інвестицій у оборотні кошти підприємства, пов’язаний із зменшенням дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних запасів);
- залишкова вартість обладнання (також є додатнім потоком, бо припускаємо, що обладнання буде продано).

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) – це термін, за який

окупляться первинні витрати на реалізацію проекту за рахунок доходів, дисконтованих за заданою відсотковою ставкою (нормою прибутку). Розраховується за формулою (16.8):

$$DPP = \frac{\sum_{j=1}^m \frac{I_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / n}, \text{ роки} \quad (16.8)$$

де I_t – інвестиційні витрати t -го року;

CF_t – грошовий потік t -го року;

r – ставка дисконтування;

n – кількість періодів;

Індекс рентабельності (прибутковості) (PI) – це співвідношення приведених грошових доходів та інвестиційних витрат. Є й інше визначення: *індекс прибутковості* – це співвідношення приведених грошових доходів та інвестиційних витрат, приведених у часі на початок реалізації проекту. Останнє визначення застосовується до ситуацій, коли капітальні вкладення в інвестиційний проект здійснюються протягом кількох років.

Для розрахунку індексу прибутковості (PI) використовується формула (16.9):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{CF_0}, \quad (16.9)$$

де CF_i – грошовий потік i -го року;

CF_0 – інвестиційні витрати;

r – ставка дисконтування.

Відповідно до критерію приймають інвестиційні проекти, що мають значення $PI > 1$. На відміну від чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту індекс рентабельності є відносним показником. Тому він дуже зручний при виборі одного проекту з кількох альтернативних, що мають приблизно однакові значення NPV, або при формуванні портфеля інвестицій з максимальним сумарним значенням NPV в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) – значення ставки дисконтування, при якому величина NPV проекту дорівнює нулю. Визначається (IRR) на підставі формули (16.10):

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} = 0 \quad (16.10)$$

$$\sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (16.11)$$

де CF_t – грошовий потік за період t ;

IRR – внутрішня норма прибутковості.

Внутрішня форма прибутковості повинна перевищувати середньозважену вартість капіталу (Weighted Average Cost of Capital, WACC), залученого до реалізації проекту. Якщо декілька незалежних проектів відповідають вказаному вище критерію, всі вони повинні бути прийнятими. Якщо вони є взаємовиключними, то прийняти потрібно той з них, у якого максимальний IRR.

Наприклад, якщо проект цілком фінансується за рахунок кредитних ресурсів комерційного банку, то значення IRR показує верхню межу припустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої робить проект збитковим. На практиці будь-яке підприємство фінансує свою діяльність, у тому числі й інвестиційну, з різних джерел. Як плату за

користування авансованими в діяльність підприємства фінансовими ресурсами воно сплачує відсотки, дивіденди, винагороди і т. п., тобто несе деякі обґрунтовані витрати на підтримку свого економічного потенціалу. Показник, що характеризує відносний рівень цих витрат, називають "ціною" авансованого капіталу (Cost of advanced capital, CC). Цей показник відбиває сформований на підприємстві мінімум повернення коштів на вкладений у його діяльність капітал, його рентабельність, і розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої. Економічний зміст цього показника полягає в наступному: підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення показника CC (або ціни джерела коштів для даного проекту, якщо він має цільове джерело). Саме з ним порівнюється показник IRR, розрахований для конкретного проекту.

По суті IRR характеризує очікувану прибутковість проекту. Якщо IRR перевищує ціну капіталу, використовуваного для фінансування проекту, це означає, що після розрахунків за користування капіталом з'явиться надлишок, що дістається акціонерам підприємства.

Англійські відповідники термінів

Амортизація – Depreciation

Внутрішня норма прибутковості – Internal rate of return, IRR

Дисконтований термін окупності інвестицій – Discounted Payback Period, DPP

Дисконтований чистий грошовий потік – Discounted Net Cash Flow, DNCF

Інвестиції – Investment

Інвестиційний проект – Investment project

Індекс рентабельності (прибутковості) – Profitability Index, PI

Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік – Cumulative

Discounted Net Cash Flow, CDNCF

Кумулятивний чистий грошовий потік – Cumulative Net Cash Flow, CNCF

Майбутня цінність – Future Value, FV

Податок на прибуток – Income Tax

Поточна цінність – Present Value, PV

Поточні витрати – Current Costs

Реальні інвестиції – Real Investment

Середньозважена вартість капіталу – Weighted Average Cost of Capital, WACC

Ставка дисконтування – Discount Rate

Сукупні змінні витрати – Total Variable Costs, TVC

Термін окупності – Payback Period, PP

Чиста приведена вартість – Net Present Value, NPV

Чистий грошовий потік – Net Cash Flow, NCF

Чистий прибуток – Net Profit, NP

Чистий прибуток після сплати податків – Net operating profit after tax, NOPAT

РОЗДІЛ 17. КЕЙСОВІ ЗАВДАННЯ

Кейс–метод (case study) останнім часом привертає все більше уваги завдяки своїй високій ефективності і наближеності до практичної сфери. Дана методика навчання відповідає усім сучасним вимогам освіти, надає можливість розвивати необхідні професійні навички на основі застосування компетентістного підходу. Кейс–метод успішно застосовується наряду з такими інтерактивними методиками як проблемний метод (проблемне навчання), розвиток критичного мислення через читання та писання (Critical thinking), метод проектів, навчання в малих групах (навчання через співпрацю), технологія «портфоліо» тощо.

Кейс (від англ. case – випадок) – це адаптоване описання конкретної ситуації або випадку в якійсь сфері: економічній, управлінській, медичній, соціальній тощо. Як правило, містить не лише описання ситуації, але й акцентує увагу на певній проблемі, протиріччі. Створюється кейс на реальних фактах і містить певний обсяг фактологічного матеріалу.

Відповідно, розв'язати кейс – означає проаналізувати запропоновану в завданні ситуацію та винайти для неї оптимальне рішення. Метою використання кейсів під час вивчення дисципліни «Економіка підприємства» є формування у студентів навичок прийняття рішень на підставі економічних критеріїв, здійснення аналізу певних сфер бізнесу підприємства.

Переваги кейс-методу у порівнянні із традиційними методами навчання:

1. Абсолютна практична спрямованість, що компенсує академічність освіти і дає можливість тому, хто навчається, зануритись у глибину проблеми та знайти її вирішення так, нібито це відбувається насправді.

2. Інтерактивний формат, а отже – забезпечення високої емоційної залученості слухачів, що підвищує зацікавленість і, відповідно, ефективність навчання. Студент не отримує вже готове знання, а створює його самостійно, отримуючи крім знань безцінний досвід прийняття рішень у складних

ситуаціях.

3. Можливість розвитку і вдосконалення так званих soft skills, що не можна отримати за традиційного навчання, але приходить відразу ж застосовувати на робочому місці.

Розв'язати кейс – означає виконати чотири послідовні кроки (етапи), представлені на рисунку 17.1.

Етап 1. Вивчення ситуації, що викладена у кейсі, із визначенням переліку інформації, якої недостатньо для його розв'язання.

Етап 2. Збір і обробка інформації, якої не вистачало на першому етапі.

Етап 3. Обговорення в робочій групі можливих варіантів вирішення проблеми.

Етап 4. Розробка і обґрунтування кращого варіанту розв'язання проблеми.

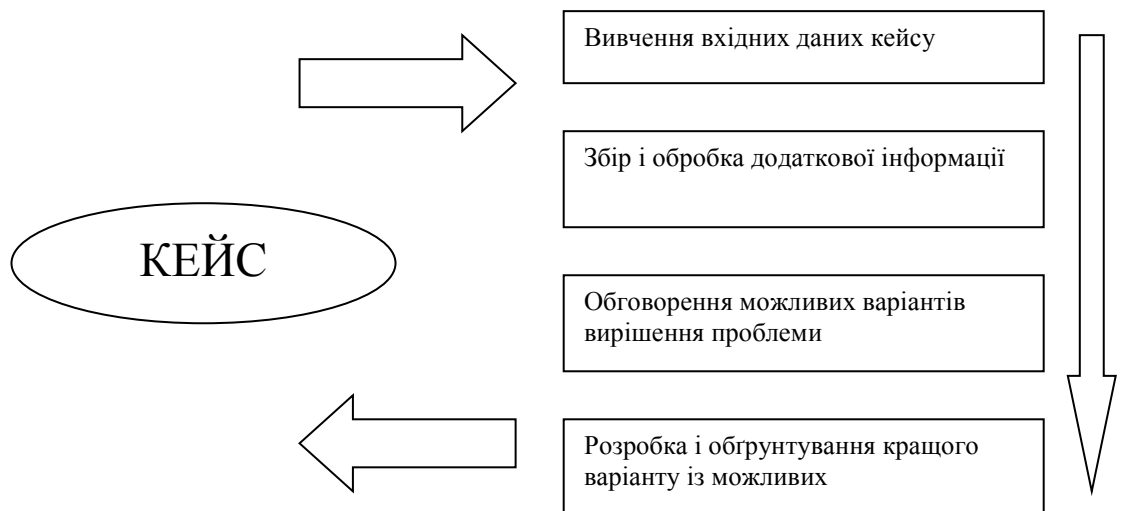


Рис. 17.1. Етапи розв'язання кейсу

Що відрізняє кейс від традиційного для академічного навчання розв'язання задач?

По-перше, кейс не має єдиного вірного рішення. Навіть, якщо робоча група знайшла оптимальне рішення, його реалізація може бути неможливою в практичному форматі, тож приходить як в реальному житті – вибирати певне рішення, яке може і не є оптимальним за розрахунками, проте, може

бути реально втілене в життя за даних конкретних обставин.

По-друге, вхідні дані кейсу можуть мати суперечливий характер або можуть постійно змінюватись. Оскільки кейс будується на реальних фактах і його основним призначенням є імітація реальної ситуації, то фактологічний матеріал може бути не лише суперечливим, але і неповним.

По-третє, на розв'язання кейсу, як правило, виділяється обмежений час, аби повністю зімітувати практичну ситуацію, в якій часу на прийняття рішення завжди обмаль.

Навчання із застосуванням кейс–методу забезпечує розвиток студента у трьох різних напрямках завдяки формуванню таких важливих вмінь і компетенцій, як:

1. Робота із інформацією:

- пошук даних, яких не вистачає для розв'язання завдання;
- обробка великих масивів інформації в обмежені строки;
- висування гіпотез та припущень;
- оформлення результатів обробки масивів даних.

2. Навички управління бізнесом:

- пошук нестандартних і креативних рішень;
- ухвалення рішень в умовах стресу, невизначеності та браку інформації.

3. Soft skills (м'які навички):

- організація командної роботи над проектом, згладжування конфліктних ситуацій;
- формулювання своїх думок, донесення їх до оточуючих, пошук компромісів;
- презентація рішення перед аудиторією.

Якісний кейс вирізняється за такими ключовими аспектами:

1. Бізнес–ситуація, описана в кейсі може не мати однозначного, очевидного рішення.

2. В основу кейсу покладена реальна ситуація, яка трапилась в практиці

певної компанії, є актуальною і вимагає управлінського рішення.

3. Кейс містить достатній обсяг релевантної первісної статистичної інформації.

4. Кейс оформлений в стилі, що відображає цінності і культуру компанії, що в ньому розглядається.

Кейси різняться залежно від формату використання та рівня складності завдання.

За форматом використання розрізняють:

1. Executive-кейси. Вони містять не більше ніж 1–2 сторінки. З таким кейсом учасники ознайомлюються безпосередньо на місці і розв’язують його індивідуально, або у форматі обговорення із модератором. Такі кейси зручні для використання в навчальному процесі безпосередньо під час проведення занять. Вони або використовуються задля наочної ілюстрації викладеного слухачам теоретичної інформації, або слугують своєрідним способом перевірки конкретних навичок, якими мали оволодіти студенти під час заняття.

2. Тематичні кейси. Містять більший обсяг інформації (3–5 сторінок). Призначені для колективної роботи на навчальному занятті та загальної дискусії. Проводяться без попередньої підготовки учасників, або передбачається їх стисла підготовка до початку виконання такого завдання.

3. Гарвардські кейси. Найбільші за обсягом інформації, що в них міститься. Передбачають самостійну командну роботу учасників протягом кількох днів і загальну презентацію рішення.

За рівнем складності розрізняють кейси:

1. Структуровані (highly structured). Такі завдання містять мінімальну кількість додаткової інформації. Передбачається, що учасники знайдуть закладену в завданні модель рішення та оптимальний варіант.

2. Короткі нариси (short vignettes). Такий вид завдання передбачає, що ситуація викладена тільки в розрізі ключових понять. До неї додається 2–3 сторінки додатків з необхідними статистичними даними. Для розв’язання

таких завдань учасники повинні мати спеціальні навички.

3. Великі неструктуровані (long unstructured cases). Це найскладніший для розв'язання варіант кейсів. В такому завданні може даватись зайва інформація та бути відсутня реально необхідна. Учасники повинні впоратись із великим масивом слабо структурованої бази даних.

Маємо велике сподівання в корисності виконаної нами праці для наших читачів.

КЕЙС 1. Warner-Lambert Canada Limited

Вихідні дані для опрацювання

Warner-Lambert Canada Limited – компанія, яка впровадила таблетки для розсмоктування на фармацевтичний ринок Канади. Льодяники, що продаються під фірмовим найменуванням компанії, раніше прекрасно продавалися в США та стали вигідною ланкою доходу. Льодяники були створені для того, щоб ненадовго полегшити біль у горлі при застуді або кашлі.

Антисептичний засіб Лістерин (Listerine), широко відома рідина для ополіскування ротової порожнини, був одним із серії продуктів, що продавався материнською компанією та її філіалами по всьому світі. Засіб продавався на ринку протягом багатьох років і високо цінувався серед постачальників та покупців. Розповсюджений як в продовольчих магазинах, так і в аптеках, Лістерин займав майже 40 % ринку рідин для ополіскування ротової порожнини.

Материнська компанія США провела успішну тестову реалізацію таблеток для розсмоктування під фірмовим найменуванням Лістерин, внаслідок чого продажі в країні в наступному році зайняли лідерські позиції, майже 9,5 % частки ринку. Випуск апельсинових та лимонно-м'ятних льодяників Лістерин дозволив зайняти друге місце з продажу таблеток для розсмоктування, зайнявши 16,5 % ринку США.

Пан Р. Т. Демарко, керівник підрозділу з виробництва споживчих товарів компанії *Warner-Lambert Canada Limited*, вирішив дослідити

можливості виробництва і поширення льодяників Лістерин в Канаді. Крісу Сеймуру, помічнику бренд-менеджера підрозділу з виробництва споживчих товарів, було доручено надати керівництву компанії план дій для реалізації запропонованого продукту.

Ринок. Перш за все, Сеймор вивчив ринок таблеток для розсмоктування і зрозумів, що в продажі є майже 40 торгових марок, запатентованих як таблетки для розсмоктування. Дані ліки безрецептурного відпуску не містили будь-який відсоток лікарських добавок; точніше в них були компоненти, які допомагали хворому позбутися на деякий час подразнень в горлі без будь-якого впливу на причину, що викликала роздратування. Отже, не існувало унікальної патентної формули, оскільки всі бренди пропонували аналогічну користь (наприклад, тимчасове полегшення від болю в горлі). Близько 85 % льодяників для розсмоктування продавалися в продуктових магазинах або в інших магазинах активного збуту. Продажі такого типу льодяників зросли на 55 % за минулі три роки.

Упаковка та ціни. На ринку існувало кілька різних способів упаковки (див. додаток 1), в яких кількість льодяників варіювалася від 9 до 50 штук. Ціни головних конкурентів коливались від 2,95 дол. до 4,45 дол. США.

Льодяники Лістерин, які вироблялися і продавалися в США, пакували в маленьку коробку по 18 штук. Льодяник був у формі маленької дископодібної цукерки з діаметром $\frac{3}{4}$ см. та товщиною $\frac{1}{4}$ см. Обгортання «у перекрутку» використовувалося для нанесення тонкої плівки на льодяник. Загорнуті таблетки вкладалися в прорізи прямокутної пластини картону, одягалася кришка, і кожен льодяник упаковувався в пластиковий міхур. Даний процес називається блістерною упаковкою. У кожній пластині було шість льодяників, а в коробці – три пластини. Покупець, після вилучення пластини з коробки, повинен був просто натиснути на пластиковий міхур, і льодяник вискакував із зворотного боку пластини.

Керівництво *Warner-Lambert* вважало, що продукт, який ввозиться в Канаду, повинен бути ідентичним тому, що продавався в США. Це виключило

б будь-які витрати на розробку продукту і дозволило б безпосередньо материнській компанії США здійснювати поставки, за потреби, на канадський ринок. Необхідний запатентований обсяг поставки, який дозволив би продавати льодяники в продовольчих магазинах, було отримано. Компанія очікувала досягти швидкого впровадження продукту, використовуючи канали збуту, що існують між торговим персоналом компанії і продовольчими магазинами, які продавали рідину «Лістерин» для ополіскування ротової порожнини.

Де Марко цілком погоджувався з пропозиціями Сеймора, але попросив його з'ясувати, чи дійсно материнська компанія США зможе здійснювати поставки на канадський ринок. Керівник планово-виробничого відділу материнської компанії США повідомив Сеймору, що вони зможуть постачати обмежене число товару, обгорнутих у плівку і вставлених у пластини льодяників, але для випуску запатентованої кількості і друку двомовних написів на упаковці, коробку було необхідно виготовляти в Канаді.

Сеймор також дізнався, що канадський завод може виробляти льодяники, але там немає спеціального обладнання для їх обгортання і вкладання в отвори пластин. Однак, було обладнання для друку двомовних написів на упаковці і вставлення пластин в коробку. Для доставки і установки спеціального обладнання для обгортання і блістерної упаковки потрібно було 10 місяців.

Дослідження ринку. Перш ніж почати впровадження нової продукції *Warner-Lambert* часто здійснювало дослідження ринку. Сеймор з'ясував, що загальнонаціональна кампанія не може бути здійснена до тих пір, поки не відбудеться дослідження ринку в одній області, якщо керівництво буде вважати це за потрібне. Сеймор вважав, що провінційний район буде географічно ізольованим регіоном з мінімальним обсягом реклами, що надходить із засобів масової інформації інших областей.

Керівництво вважало за необхідне встановити конкурентоспроможну ціну на продукт; відповідно, була встановлена ціна льодяників Лістерин на

рівні 4,45 дол. США за упаковку, в якій містилося 18 штук таблеток. Роздрібні продавці будуть купувати льодяники у компанії *Warner-Lambert* за 2,75 дол. США за 1 упаковку.

Сеймор спочатку оцінив, що пробні продажі досягнуть 302500 дол. (за виробничою собівартістю), що буде становити 12,8 % досліджуваного ринку таблеток для розсмоктування.

Так як під час проведення дослідження у компанії не буде необхідного обладнання, упаковані в блістерну упаковку льодяники повинні імпортуватися з США і упаковуватися в Канаді в упаковку з двомовними написами.

Оцінка вартості пілотного проекту представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Вартість проекту пробних продажів для ринку Канади

Реклама	220500 дол.
Просування товару на ринку	100000 дол.
Дослідження	50000 дол.
Прямий продаж	25000 дол.
Пряме виробництво	23000 дол.
Вартість таблеток для розсмоктування (з упаковкою)	154000 дол.
Всього	575500 дол.

Вартість льодяників в цьому бюджеті була зафіксована, так як у випадку часткової нереалізації вартість імпортованого продукту списується на витрати пілотного проекту. Крім Сеймор використав три варіанти визначення обсягу продажів для того, щоб відобразити можливий їх обсяг. Він визначив успішними пробні продажі в обсязі 110000 коробок (302500 дол.) льодяників і оцінив імовірність досягнення даного рівня продажів в 70 %. Сеймор зрозумів – якщо не буде досягнуто продажів у 110000 коробок протягом пробного періоду (один рік), пробне дослідження можна буде визнати неуспішним. Він також з'ясував, що існує 20 % ймовірності того, що дослідження може бути також непереконаливим і при продажах 90000 коробок (247500 дол.). І Крім назвав би дослідження провальним, якщо продажі склали б менше 60000

коробок (165000 дол.).

Для того, щоб провести точне дослідження продукту і діяти ефективно під час сезону похолодання, необхідно розмістити продукт на полицях магазинів до кінця жовтня. Це означає, що транспортування з фабрики повинно початися не пізніше 16 вересня. Дж. О'Кіфе, менеджер з продажу, повідомив Сеймора, що приймати замовлення на вересневу поставку можна не пізніше 12 серпня. Це означає, що 15 липня — крайній термін для прийняття рішень з питання пробних продажів продукту на ринку. Якщо замовлення материнській компанії у США на обгортання і упаковку льодяників у пластини буде сформоване до крайнього терміну, в Канаді буде достатньо часу упакувати пластини в коробки з написами двома мовами і відправити товар в магазини при настанні сезону похолодання/захворювань.

Рішення щодо обладнання. Обладнання, необхідне для канадського виробництва, буде коштувати 440000 дол. плюс додаткові витрати – 40000 дол. на установку. Якщо замовлення буде відправлене в жовтні, то обладнання для виробництва льодяників в рамках загальнонаціональної кампанії буде готовим до наступної осені. Для замовлення обладнання в жовтні необхідно зробити авансовий внесок у розмірі 125000 дол., який не буде повернений у випадку скасування замовлення до кінця лютого. Після лютого замовлення неможливо скасувати. Сеймор розумів, що тільки до кінця лютого компанія дізнається, якими будуть пробні продажі – успішними, непереконливими або невдалими.

Альтернативним варіантом замовлення в жовтні була можливість почекати до кінця лютого, коли пробний обсяг продажів буде встановлений. Але за такої умови обладнання не буде готовим до початку кампанії і, якщо *Warner-Lambert* вирішить розпочати загальнонаціональну кампанію, 85 % продукції для продажу в перший рік доведеться імпортувати. Змінні витрати при імпорті льодяників для Канадського підрозділу з США склали б 1,40 дол. за коробку, але ця сума могла б бути скорочена до 0,70 дол., якби продукт повністю вироблявся в Канаді.

Так як *Warner-Lambert* прийняла рішення, ґрунтуючись на показниках

валового прибутку тільки Канадського підрозділу, і при цьому підрозділ США гарантуватиме постачання 85 % заявленої продукції тільки протягом першого року, але не в подальшому, було прийнято рішення, що обладнання потрібно замовити не пізніше 28 лютого (за умови, що буде розпочато загальнонаціональну кампанію). Також слід зазначити, що виробник не гарантує те, що поточні ціни і умови поставки збережуться після лютого.

Потенційний прибуток. Сеймор поррахував до проведення дослідження ринку, що існує 50 % ймовірність досягнення високих показників продажів — 800000 коробок в рамках загальнонаціональної кампанії. Він був упевнений, що середній рівень продажів в 650000 коробок і низькі показники — 400000 коробок, можуть виникнути, відповідно, з 30 % і 20 % імовірності. Загальнонаціональне впровадження збільшить фіксовані витрати через розміщення реклами, проведення дослідження і витрати на пряме виробництво і прямі продажі. У початковому прогнозі передбачалося, що дані витрати складуть приблизно 1275000 дол. на рік, але вартість обладнання, так само як і витрати на пробну реалізацію в цю суму не входять.

Реалізація продукту припиниться через один рік, якщо показники продажів загальнонаціонального масштабу будуть середніми або низькими. Якщо продукт досягне високого рівня прогнозованих продажів протягом першого року, то, на думку Сеймора, було б розумно встановити цей рівень продажів на передбачуваний десятирічний термін експлуатації обладнання.

Результати пробної реалізації дозволять Сеймору зробити більш точну оцінку обсягу продажів у рамках національної кампанії. Він вважав, що не може не врахувати ймовірність отримання середніх або високих показників продажів, якщо тестова реалізація товару буде провальною. З іншого боку, успішна тестова реалізація буде припускати 90 % ймовірність досягнення високих показників в рамках загальнонаціонального продажу і 10 % ймовірність досягнення середніх показників. Якщо тестова реалізація буде непереконливою, виникне 65 % ймовірності отримання низьких показників продажів і 35 % ймовірності високих показників.

Сеймор дізнався, що нове обладнання не може застосовуватися в інших цілях і буде мати низьку ліквідаційну вартість, якщо реалізація продукту припиниться. Він вирішив зробити початкове прогнозування на основі ставки до вирахування податків, так як всі доходи і витрати, за винятком покупки устаткування, були періодичними і характеризувалися однаковою податковою ставкою.

У той же час, Сеймор розумів, що долар, отриманий в майбутньому, буде коштувати менше долара, отриманого зараз. Так як компанія шукала нові проекти, які б повертали від 10 % до 15 % після оподаткування, він вирішив зменшити показники доходу до оподаткування для національної кампанії на 22 % (див. додаток 2). Враховуючи дане становище, він вважав, що може визначити кращу стратегію для продажу нового продукту.

Завдання до ситуації.

1. Відобразіть дерево прийняття рішень для того, щоб допомогти Сеймору обрати найкращу стратегію для продажу нового продукту. Використовуючи критерій «передбачувані показники обсягу продажів», визначте найкращий варіант стратегії виходу.

2. Якщо Сеймор буде використовувати критерій «максимум–мінімум», то яку стратегію продажу він обере? Вкажіть переваги і недоліки застосування даного методу в залежності від очікуваного нормативного значення.

3. Використовуючи критерій NPV, дайте обґрунтування економічного ефекту альтернативних стратегій продажу нового продукту. Яка стратегія виявилася найкращою?

Додатки до кейсу

Додаток 1

Зразок льодяника: ринкова упаковка і ціна

Продукт	Тип упаковки	Кількість льодяників	Роздрібна ціна (дол. США)	Роздрібна ціна за льодяник (дол. США)
---------	--------------	----------------------	---------------------------	---------------------------------------

Аспергум (Aspergum)	Картонна коробка	16	5,27	0,33
Бентасил (Bentasil)	Пластиковий пакет	20	2,99	0,15
Брадосол (Bradosol)	Пластикові коробка	20	2,67	0,13
Кепасол (Cepasol)	Картонна коробка	24	3,53	0,15
Кепастат (Cepastat)	Картонна коробка	16	3,55	0,22
Хлорасептик (Chloraseptic)	Картонна коробка	18	3,43	0,19
Деквадин (Dequadin)	Картонний тубус	20	3,43	0,17
Фішерманс Френд (Fishermans Friend)	Контейнер	22	1,33	0,06
Рікола (Ricola)	Контейнер	19	1,96	0,10
Рікола (Ricola)	Тубус	9	0,96	0,11
Стрепсілс (Strepsils)	Картонна коробка	24	3,67	0,15
Сакретс Екстра Стренгс (Sucrets Extra Strength)	Пластикові коробка	18	3,27	0,18
Сакретс Рег. Стренгс (Sucrets Reg. Strength)	Пластикові коробка	18	2,77	0,15
Валда (Valda)	Жерстяна банка	50	4,76	0,10

Додаток 2

Валовий прибуток від продажів національного рівня

Обладнання, замовлене у жовтні	Продажі		
	Високі	Низькі	Середні
Продажі (коробок)	80000	650000	400000
Маржинальний прибуток на одиницю продукції (2,75 – 0,70 дол. США)	2,05 дол. США	2,05 дол. США	2,05 дол. США
Маржинальний прибуток	1640000	1332500	820000
Фіксовані витрати	1275000	1275000	1275000

Роки	10	1	1
Обладнання, замовлене у лютому	Продажі		
	Високі	Низькі	Середні
Рік 1			
Продажі (коробок)	80000	650000	400000
Маржинальний прибуток на одиницю продукції (2,75 дол. США – ((0,85*1,40) + (0,15*0,70)))	1,455 дол. США	1,455 дол. США	1,455 дол. США
Маржинальний прибуток за 1-ий рік	1640000	945750	582000
Фіксовані витрати	1275000	1275000	1275000
Обладнання, замовлене у лютому	Продажі		
	Високі	Низькі	Середні
Роки 2-10			
Маржинальний прибуток за коробку	2,05 дол. США		
Маржинальний прибуток за рік	1640000		
Фіксовані витрати	1275000		

КЕЙС 2. *Cars*

Вихідні дані для опрацювання

Місто Suncity – один з найбільших і найкрасивіших мегаполісів 21 століття, який приваблює мільйони бізнесменів і туристів щорічно. У Suncity зручніше і легше добиратися літаком. Сьогодні більш ніж 200 авіакомпаній готові доставити вас з будь-якої точки світу в один із двох аеропортів Suncity: в побудований за останнім словом моди і техніки Bigsun або невеликий, але затишний Sunvalley.

Місцева влада міста вирішила видати службам таксі 400 нових ліцензій на перевезення пасажирів в Bigsun і 250 ліцензій - в Sunvalley.

Ваш клієнт, служба таксі *Cars*, вже має ліцензію на внутрішньоміські перевезення, але не має ліцензії на перевезення пасажирів в аеропорт. Генеральний директор *Cars* Карл Кроскінс звернувся до вас з проханням проаналізувати, чи потрібно йому придбавати ліцензії на перевезення пасажирів в аеропорти і якщо так, то в якій кількості і в який з аеропортів. Крім того, Карл хотів би розуміти чи є необхідність докуповувати машини чи поточного автопарку буде достатньо.

Додаткова інформація. *Огляд ринку транспортних перевезень.* На сьогоднішній момент в Suncity функціонує 40 різних служб таксі. На ринку існує жорстка конкуренція: вхід на ринок обмежується вартістю ліцензії, що діє 4 роки, а також деякими антиконкурентними згаданими діями з боку існуючих перевізників (фіксовані ціни, тимчасове зниження цін при появі нового перевізника з метою витіснити його з ринку).

З інтерв'ю з директором служби таксі *Your taxi*: "... Я Впевнений, що ринок служб таксі в нашому місті переповнений. Ситуація з перевезеннями в аеропорт ще гірша: місцева влада видала занадто багато ліцензій на здійснення перевезень в аеропорт. В результаті, навіть в години пік на одного потенційного авіапасажира доводиться 2,5 машини таксі, які мають ліцензію і охочі здійснити його перевезення. Як результат – ліцензії на перевезення в аеропорт «простоюють» і часто не окуповуються ... "

Пасажири економ-класу, основна мета поїздок - подорожі: "... Ми часто подорожуємо, і, чесно кажучи, таксі в Suncity залишає бажати кращого ... В аеропорт ми найчастіше добираємося Smart-му або *Your taxi*. Але і ті, і інші давно забули, що таке якість послуг! Ви б бачили їхні машини, це просто руїни! І не факт, що приїдуть ... "

Пасажир економ-класу, основна мета поїздок – відрядження:
"... У годину пік замовити і дочекатися таксі практично не можливо. Просто немає вільних машин. Доводиться користуватися або своїм авто, або чекати

і товпитися в автобусі, яких ходить раз на 40 хвилин ... Загалом, поточним транспортним сполученням між містом і аеропортом я вкрай незадоволений".

Додаткова інформація: коротко про Компанію Cars. Карл Кроскінс заснував свою компанію *Cars* ще 15 років тому. Тоді він починав з автопарку, що складався всього з 7 машин. За 15 років успішного бізнесу парк власних автомобілів істотно розширився і виріс в десятки разів. При цьому власник компанії завжди вважав, що хороша служба таксі повинна мати виключно власний автопарк і не залучати індивідуальних перевізників з власними автомобілями. У цьому він завжди вбачав гарантію високого рівня сервісу.

Станом на поточний рік автопарк *Cars* становить (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1. Автопарк Cars і рівень його використання

	Renault Logan	Chevrolet Aveo	Skoda Octavia	Toyota Camry
В наявності	150	80	60	20
Коефіцієнт корисного використання*	0.6	0.6	0.7	1
Ціна 1 автомобіля з урахуванням знижки, ум. од.	12500	15550	27750	33600

* Частка часу, протягом якого автомобіль очікує замовлення.

У разі необхідності розширення автомобільного парку *Cars* має можливість придбати машини у партнера–дистриб'ютора *ВиуMyCar* за оптовими цінами з додатковою знижкою 10%.

Додаткова інформація

1. Ліцензія на автоперевезення місто–аеропорт видається на 1 автотранспортний засіб. Перевезення пасажирів в аеропорт, що здійснюється без діючої міської ліцензії, карається штрафом в розмірі 100 000 ум. од.

2. Вартість 1 ліцензії на перевезення з / в аеропорт:

- аеропорт Bigsun – 5 000 ум. од;
- аеропорт Sunvalley – 5 000 ум. од.

3. Ліцензія оплачується 1 раз і діє протягом 4 років.
4. Пасажиропотік авіапасажирів:
 - аеропорт Bigsun – 12 млн. пасажирів на рік;
 - -аеропорт Sunvalley – 8 млн. пасажирів на рік.
5. Кількість авіапасажирів розподіляється рівномірно протягом року: 50% авіапасажирів користуються внутрішніми рейсами і 50% – зовнішніми.
6. За прогнозами аналітиків істотне зростання пасажиропотоку авіапасажирів не відбудеться протягом наступних 5 років.
7. Кількість машин таксі, що мають ліцензію на перевезення пасажирів в аеропорти, на сьогоднішній момент:
 - в аеропорт Bigsun – 1150;
 - в аеропорт Sunvalley – 300.
8. Тривалість поїздки в аеропорт Bigsun – 30 хв, в аеропорт Sunvalley – 20 хв.
9. Середня вартість 1 поїздки в аеропорт Bigsun – 150 у.о., в аеропорт Sunvalley – 105 у.о.
10. За даними маркетингового дослідження послугами таксі воліють користуватися:
 - 40% пасажирів внутрішніх рейсів і 50% пасажирів міжнародних рейсів аеропорту Bigsun;
 - 20% пасажирів внутрішніх рейсів і 40% пасажирів міжнародних рейсів аеропорту Sunvalley.
11. Попит на перевезення не рівномірний:
 - в аеропорту Bigsun на перевезення з 6.00 до 10.00 припадає 25% денного попиту, в аеропорту Sunvalley – 35%;
 - в аеропорту Bigsun на перевезення з 18.00 і 22.00 припадає 35% денного попиту, в аеропорту Sunvalley – 25%.
12. Ремонт і технічне обслуговування однієї машини таксі обходиться в 7000 ум. од. на рік.

13. *Cars* платить податок в розмірі 4000 ум. од. за кожен автомобіль незалежно від того, чи використовується він чи простоює.
14. Винагорода водія становить 40% виручки, паливо – 30% виручки.
15. Допускається, що *Cars* може використовувати одну і ту ж машину як для перевезень пасажирів всередині міста, так і за замовленням з аеропорту.
16. Допускається, що таксист після виконання замовлення повертається на точку базування (в місті чи аеропорту) без пасажирів.
17. Допускається, що один пасажир використовує 1 машину.

КЕЙС 3. Молдавські домовини*

Вихідні дані для опрацювання

Молдавські домовини – це висококласні виробники домовин в країні Молдова. Молдова, офіційно Республіка Молдова, має вихід до моря, знаходиться в Східній Європі між Румунією на заході і Україною на півночі, сході та півдні. Молдова стала незалежною в 1991 році внаслідок розпаду Радянського Союзу. Загальна чисельність населення країни складає 4000000 (Молдовський перепис 2004 року).

Власник молдавського бізнесу виробництва домовин побачив суттєві зміни на ринку в останні роки, і тепер розглядає майбутнє свого бізнесу. До цього він виробляв домовини високої якості, зроблені в основному вручну кваліфікованою робочою силою. Проте останнім часом йому стало відомо про нову технологію, яка дозволила б йому виробляти домовини, створені машинами, при цьому використовуючи набагато менше ручної праці. Чи повинен він інвестувати в цю нову технологію? Чи повинен залишитися в цьому виробництві з ручною працею?

До розгляду потрібно взяти такі стратегічні альтернативи:

Варіант 1. Продаж бізнесу третій особі;

Варіант 2. Продаж активів компанії і її закриття;

Варіант 3. Продовжувати працювати, як було;

Варіант 4. Продовжувати працювати, але інвестувати в нові технології.

Додаткова інформація

Населення Молдови – 4000000 чол.

Зростання населення – 0%.

Середня тривалість життя – 75 років.

Вікова структура: припустимо, однакова кількість людей кожного віку.

Звичай поховання: 75% померлих ховають в домовинах.

Ціна висококласної домовини ручного збирання – 5000 дол;

Витрати: матеріали – 30% від прямих витрат, витрати на людські ресурси – 70%. Собівартість домовини – 4800 дол. Постійні витрати бізнесу

складають 700000 дол. на рік. Передбачається, що всі активи повністю амортизуються та ігноруються податки.

Конкуренти. Цій компанії належать 10% ринку і відносна частка ринку становить близько 1 (відносна частка ринку – співвідношення ринкової частки компанії до ринкової частки ринку конкурента).

Активи. Оскільки фірма робить домовини вручну її основні засоби, по суті, складаються тільки з землі та її поліпшення. Вони належать безпосередньо компанії. Балансова вартість земельної ділянки – 20000 дол. Балансова вартість поліпшень – 80000 дол. Майно використовується 48 повних роки. Середнє щорічне зростання ціни майна становить 6 %.

Інвестиції. Інвестиції в нові технології коштуватимуть фірмі 1000000 дол. Економія на витратах: витрати на матеріали залишаються незмінними, але витрати на робочу силу знижуються на 40%. Нова технологія виробництва домовин пропонується на ринку компанією, яка має патент. Вони не гарантують ексклюзивність товару (тобто, технологію може бути продано конкурентам, якщо це можливо).

Конкурентні загрози: не відомо, чи конкуренти придбали або планують придбати нову технологію виробництва домовин. Вважається, що клієнтам все-одно, чи це домовина, вироблена вручну, чи за допомогою нових технологій.

Завдання до ситуації.

Треба вирішити, чи залишатися в цьому бізнесу взагалі і якщо так, то чи використовувати нові технології.

Додаткові питання:

- як можна розрахувати розмір ринку? Визначте декілька методів та з використанням одного з них проведіть розрахунок;
- як би ви з'ясувати поточну вартість бізнесу?
- якою була б вартість компанії, якщо бізнес ліквідувати, а активи продавати? Знайдіть вартість майна виробника, використовуючи "правило 72";
- яким би був економічний ефект, якби власник інвестував кошти в

нову технологію?

* Кейс належить консалтинговій компанії *McKinsey & Company*. Кейс взято із сайту Management Consulting Case Interviews. Джерело доступу: <http://www.consultingcase101.com/moldovan-coffin-maker-to-exit-coffin-manufacturing-business/>

Кейс 4. Інноваційне виробництво компанії *Форева**

Вихідні дані для опрацювання

«Форева Проджект Лімітед» (одна з компаній великої приватної бізнес-групи **«Форева»**, що складається з керуючих компаній, фондів прямих і портфельних інвестицій, які володіють та управляють активами в різних галузях промисловості, будівництва, фінансового сектора) купила невеликий завод. Завод володіє висококваліфікованими інженерно-технічними кадрами та робітниками (більшість з яких, щоправда, наближається до пенсійного віку) і здатний виробляти інноваційну продукцію, що має попит на ринку, з прийнятним рівнем якості.

«Форева Проджект Лімітед» провела технічне переоснащення заводу, купила новий верстат з програмним управлінням (за рекомендацією технічних фахівців заводу) за 300 тис. дол. Мета компанії – вивести завод на середньогалузевий рівень прибутковості і різко збільшити його ринкову вартість за рахунок операційної діяльності без додаткових фінансових вливань з боку «Форева».

Андрій Ш., колишній ведучий менеджер відділу прямих інвестицій «Форева», енергійна людина, 35 років, випускник відомого технічного ВНЗ, тільки що успішно закінчив престижну програму МВА, призначений генеральним директором заводу.

Реорганізований відділ маркетингу та продажів, на чолі якого стоїть давній знайомий Андрія по роботі в «Форева» **Юрій Т.**, правильно позиціонував продукцію заводу, встановив цілком конкурентні ціни, веде інтенсивну рекламну кампанію і залучає нових клієнтів. Проте замовлення не

виконуються вчасно, розчаровані клієнти йдуть, і завод несе постійні збитки. Менеджери виробничого відділу стверджують, що виробничих потужностей заводу недостатньо для задоволення замовлень, що формуються відділом продажу, незважаючи на те, що компанія тільки що оснастила завод новим верстатом з програмним керуванням (Ресурс-2).

Андрію ситуація видається дивною: «Припустимо, що не всі замовлення клієнтів задовольняються. Але чому завод зазнає збитків? Бо щось ми все ж таки продаємо! Відділ продажів постійно підтягує нових клієнтів, попит перевищує пропозицію. Звідки ж збитки? Може бути собівартість виробництва вищою за ціни, які встановив відділ продажів (і які приваблюють клієнтів)?».

Андрій попросив керівника планово-фінансового відділу заводу **Ганну Іванівну Г.** подати розрахунок собівартості і рентабельності для всіх продуктів заводу.

Ганна Іванівна, досвідчений економіст–практик, що пропрацювала на заводі вже 20 років, нещодавно пройшла програму професійної перепідготовки для директорів з економіки та фінансів. Під її керівництвом планово-фінансовий відділ провів і представив розрахунки собівартості для всіх трьох продуктів, що випускаються заводом (реальний прототип заводу, описаного в кейсі, може випускати продукцію більше п'ятисот найменувань, використовуючи близько тридцяти різних виробничих ресурсів (верстатів і робочих центрів). Виключно з метою спрощення аналізу в рамках навчальних занять кількість вироблених заводом продуктів зменшено до трьох, а кількість виробничих ресурсів – до п'яти).

При розрахунку собівартості враховувалися прямі (змінні) витрати на сировину для кожного продукту, а також постійні витрати (заробітна плата робітників (фіксована ставка) і менеджменту, електроенергія, оренда приміщень, транспортні витрати, амортизація обладнання та інше). Ці постійні витрати були рознесені на кожну одиницю продукту у відповідність із сучасною системою управлінського обліку ABC (*Activity Based Costing*), яка відносить на одиницю продукту витрати на будь-яку діяльність, пов'язану з

його виробництвом. Результат, поданий у таблиці 4.1, приголомшив Андрія.

Таблиця 4.1.

Продукти	A	D	F
Вартість сировини на 1 шт., дол	65	95	75
Повна собівартість 1 шт., дол	130,13	185,58	141,79
Ціна 1 шт., дол	180,00	285,00	210,00
Прибуток на 1 шт., дол	49,88	99,42	68,21
Рентабельність продукції, %	38	54	48

Якщо ж оцінити, наскільки ціни продуктів перевищують вартість необхідної для їх виробництва сировини, і взяти відношення цієї різниці до вартості сировини, то результат ще більш вражаючий (див. табл. 4.2).

Таблиця 4.2.

Продукти	A	D	F
Ціна – Вартість сировини, дол	115,00	190,00	135,00
(Ціна – Вартість сировини) / Вартість сировини	177%	200%	180%

При такій рентабельності звідки ж збитки?

Новоспечений генеральний директор відчув, що йому доведеться спуститися з висот стратегічного фінансового планування на рівень управління щоденними операціями заводу. Здається там, щось не так ...

Пройшовши по цехах, Андрій побачив страшну картину. Усі проходи між верстатами завалені «незавершеною» (так називали виробничники деталі і напівфабрикати, які ще не можна продати). При цьому одні робітники продовжували «точити» деталі, які валялися купами на підлозі, в той час як інші тинялися по цехах, їх верстати простоювали, оскільки, як вони говорили, потрібних деталей, напівфабрикатів і сировини немає.

«Звільнити менеджера по закупівлях і менеджера виробничого відділу!» – перша думка директора. Але, поговоривши з цими двома дуже серйозними і

позитивними п'ятдесятирічними чоловіками, Андрій охолов.

Валерій Федорович Б., завідувач відділу постачання заводу, переконливо пояснив, що його плани закупівель сировини і витратних матеріалів повністю визначаються перспективними планами виробництва, які він отримує від відділу продажів. Він також провів генерального директора по складах сировини, де наочно продемонстрував, що вся необхідна сировина для виробництва кінцевої продукції, запланованої відділом продажів на наступний тиждень, є в наявності (і навіть у надлишку, багато чого з того, що планувалося на попередні періоди, так і не було використано!).

Приступаючи до розмови з начальником виробництва, **Петром Олексійовичем С.,** Андрій насилу стримував обурення: «Як же так?! Продукція, вироблена заводом, користується високим попитом на ринку, продається з високим маржинальним прибутком, все необхідне для виробництва сировина є на складах, а ми постійно несемо збитки?! Чому частина верстатів, які повинні виготовляти необхідні деталі і вузли простоюють, а робітники тиняються без діла? Чому інші верстати виробляють деталі, які і так валяються купами на підлозі, так, що не можна пройти? Ви знаєте, скільки наших грошей (сировини, матеріалів, праці) заморожено в цій «незавершенці»? Невже не можна організувати справу так, щоб виробляти те, що потрібно, а не переводити сировину на непотрібні деталі?».

Петро Олексійович, хоч його обличчя і вкрилося червоними плямами після такого монологу генерального, не втратив самовладання, але спокійно і впевнено пояснив, що його провини і провини підзвітних йому майстрів і робітників у цьому немає.

– «Всі люди працюють з повною самовіддачею, розуміючи, як важливо для нас усіх, переорієнтувати завод на нову продукцію, що вимагає ринок. Всі вироблені нами продукти відповідають високим стандартам якості і цілком задовольняють потреби наших клієнтів. Ніяких рекламаций немає. Те, що частина верстатів простоює, пов'язано з нестачею виробничих потужностей».

– «Ось тобі на! Верстати простоюють тому, що не вистачає виробничих

потужностей?! Ну і логіка у Вас!» – насмішкувато перебив виробничника Андрій.

– «Так, так, так, як би це не здавалося Вам дивним!» – Петро Олексійович рішуче відкинув саркастичне заперечення Андрія.

– «Час, який витрачають верстати на різні технологічні операції, різний. І якщо час обробки деталі на даній стадії більше, ніж на наступній (тобто виробнича потужність на цій стадії менше, ніж на наступній), то верстат на наступній стадії буде простоювати, чекаючи продукції з попередньої стадії обробки. Навпаки, якщо виробнича потужність на ранніх стадіях обробки вище, ніж на наступних, простоювати будуть верстати на ранніх стадіях. І щоб знизити простої цих верстатів, підвищити ефективність їх роботи (як вимагає планово–фінансовий відділ), ми завантажуюмо їх роботою, готуючи напівфабрикати для більш пізніх стадій обробки про запас, поки є сировина. А якщо простою уникнути неможливо, то майстри вимагають від робочих провести профілактику верстата, навести порядок на робочому місці і в цеху в цілому. Так що вони не «тиняються по цехах», як Ви помітили, а займаються корисною справою».

Андрій змушений був погодитися, що саме це він і бачив, проходячи по цехах. Тепер він розуміє, чому це так відбувається. Але як же це змінити? Що потрібно зробити, щоб припинити збиткову діяльність і почати отримувати прибуток?

– «Купити ще один верстат з програмним управлінням (Ресурс 1)» – вимагає Петро Олексійович.

– «Але це знову 300 тис. дол» – думає Андрій, «і тепер йому потрібен Ресурс-1, а потім знадобиться Ресурс-5, і це ніколи не скінчиться! А заводу ще рік виплачувати кредит за покупку попереднього верстата Ресурс-2 ...».

Відчуваючи, що зайшов у глухий кут, Андрій повернувся додому ввечері в пригніченому стані. Вилаяв ні за що сина, повечеряв мовчки, нагрубив дружині і закрився у своєму кабінеті. Його погляд упав на полицю з матеріалами, накопиченими при проходженні програми МВА. Не знаючи що

робити і не дуже сподіваючись знайти на цій полиці щось корисне для себе, він все ж таки з легкою усмішкою витягнув роздатковий матеріал з «Управління операціями» зі своїми нечисленними позначками. Курс не справив на нього великого враження. Його інтереси лежали в області стратегічного менеджменту та фінансів. «І нада ж мені було заgrimіти на цей завод!». Погортавши «роздатку», Андрій згадав, про що це було: «А ..., «Гемба», «Кайдзен», Lean– менеджмент, Just in Time – всі ці японські принципи ефективного виробництва, так мало застосовувані в реальних виробничих умовах вітчизняного підприємства... ». Обстеживши до кінця, він знайшов своє резюме до всього цього дивного симбіозу японо–англійських термінів. Усього кілька фраз: не виробляти сміття («Муда» по-японськи), робити тільки те, що потрібно клієнтові, і що можна негайно продати; Виробляти все маленькими партіями, не накопичувати великих запасів сировини, незавершеного виробництва (Work-in-Process, WIP) і готової продукції; неухильно удосконалювати якість всіх процесів. Якість – важливіша за продуктивність! Прагнути до безперервного поліпшення бізнес–процесів, що створюють цінність для споживача, приділяти постійну увагу деталям. Деталі управління операціями компанії мають стратегічне значення!

– «Ну і що? З якістю у нас, начебто, все в порядку. А решта ... – банальності якісь ...», – подумав Андрій. «А може все ж таки спробувати, маленькими партіями ...?». На наступний день Андрій скликав нараду керівників заводу в складі: директора з маркетингу та продажів Юрія Т, головного бухгалтера заводу Івана Петровича З., керівника планово–фінансового відділу Ганни Іванівни Г., завідувача відділу закупівель Валерія Федоровича Б. і начальника виробництва Петра Олексійовича С.

Андрій коротко змалював плачевний фінансовий стан заводу, закликав всіх висловити свої думки з цього приводу і знайти рішення, яке має негайно виправити ситуацію.

Головний бухгалтер документально підтвердив, що за останні три місяці обсяги продажів продукції заводу не компенсували витрати на сировину, і

операційні витрати (включаючи зарплату і всі накладні витрати), і завод зазнає значних збитків.

Ганна Іванівна представила свої розрахунки собівартості і рентабельності, які, безсумнівно, показують, що завод повинен отримувати гарний прибуток, якщо тільки правильно організувати справу.

Директор з маркетингу та продажу заявив, що на наступний тиждень у нього є замовлення на 40 штук продукту А, 80 штук продукту D і 40 штук продукту F, і що якщо все це зробити і продати, то дохід складе 38,4 тис. дол, а якщо використовувати дані Ганни Іванівни по собівартості кожного продукту, то чистий прибуток за тиждень складе (як він тільки що підрахував на своєму ноутбучі, з яким ніколи не розлучається) – 12,677 тис. дол. Так що зі свого боку він проблем не бачить.

Валерій Федорович сказав, що на складі заводу достатньо сировини для виробництва цієї продукції і, нарешті, Петро Олексійович зіпсував всю цю райдужну картину, заявивши, що провести таку кількість продукції за тиждень неможливо через нестачу виробничих потужностей. У відповідь директор з маркетингу заявив, що якщо замовлення не будуть виконані в строк, він не зможе утримати знову залучених клієнтів, і гроші які він витратив на рекламу, знову пропадуть марно.

«Коло замкнулося ...», подумав Андрій і, звертаючись до начальника виробництва, запропонував провести наступний експеримент.

«Петро Олексійовичу, якщо все, що вимагає відділ продажів, зробити не можна, давайте робити те, що приносить найбільший прибуток. Згідно з розрахунками Ганни Іванівни, найбільшу рентабельність має продукт D (і абсолютне значення прибутку від нього найвище – див. таблицю 4.1), значить його, перш за все і треба вводити стільки, скільки потребує ринок, тобто 80 штук. Потім, якщо необхідні машини вільні, потрібно провести наступний по рентабельності продукт F – 40 штук. І лише якщо машини вільні від виробництва продуктів D і F, слід «зарядити» їх на виробництво продукту А. Сировина буде брати зі складу маленькими партіями так, щоб точно

вистачало на виробництво кінцевої продукції. Деталей про запас не виробляти. Запаси незавершеного виробництва не чіпати і не збільшувати. Все зрозуміло?»

– «Ну що ж, зрозуміло», – відповів начальник виробництва, «зробимо стільки скільки зможемо найвигідніших продуктів, деталі про запас виготовляти не будемо і сировину переводити не станемо».

– «А бухгалтерія ...», тут Андрій повернувся до головбуха, «нехай підрахує за фактом операційний прибуток за тиждень як різницю між обсягом продажу виробленої за тиждень продукції мінус вартість витраченої на неї сировини і мінус постійні операційні витрати».

– «Немає питань», – відповів Іван Петрович.

Через тиждень нарада зібралася знову. Виявилося, що за тиждень вироблено і продано продуктів на загальну суму 26865 дол. Кількість вироблених і проданих за тиждень продуктів у порівнянні із замовленням відділу маркетингу і продажів показано в таблиці 4.3.

Таблиця 4. 3

Продукти	A	D	F
Вироблено і продано шт.	40	69	0
Замовлення відділу продажів	40	80	40

«Чому не виробили продукт D (самий вигідний продукт) у кількості, що запитував відділ продажів?» – питання Андрія начальнику виробництва.

– «Тому що не вистачає виробничих потужностей. Скільки разів говорити, що треба купити ще один верстат Ресурс-1?» – відповідь Петра Олексійовича.

– «Чому не приступали до виробництва продукту F (наступного за D за рівнем рентабельності)?» – друге питання Андрія.

– «Тому що машини, потрібні для виробництва продукту F, були зайняті виробництвом продукту D» – відповідь начальника виробництва.

– «А чому тоді зуміли провести всі 40 штук самого невигідного продукту

А» – крик душі Андрія.

– «Тому що машини, потрібні для виробництва продукту А, були вільні»
– резонна відповідь Петра Олексійовича.

– «Ну, гаразд», – стомлено промовив Андрій – «а що скаже бухгалтерія?».

«Обсяг виробленої та проданої продукції становить 26,865 тис. дол, вартість використаної сировини – 9,155 тис. дол, а постійні щотижневі операційні витрати заводу – 16 тис. дол. Разом отриманий операційний прибуток 1,71 тис. дол. Однак з урахуванням витрат на рекламу і відрахувань по кредиту – знову збиток», – відзвітував головбух.

Тут у розмову вступив Юрій, директор з маркетингу: «Пробачте, а чому прибуток такий малий? Адже згідно з розрахунками собівартості планово–фінансового відділу, прибуток на 1 шт. продукту D повинна скласти 99,42 дол, а на 1 шт. продукту А – 49,88 дол (рядок 5 таблиці 4.1). Я тут перемножив в Excel кількість вироблених продуктів на прибуток з кожного і виходить:

$$99,42 \cdot 69 + 49,88 \cdot 40 = 8,855 \text{ тис. дол,}$$

цього з лишком повинно вистачити і на рекламу, і на кредит, і на бонуси. Де ж гроші?».

– «Мої дані абсолютно точні» – з непроникним обличчям відреагував головбух.

– «Тоді розрахунок собівартості неправильний», продовжив наступ Юрій, головний спеціаліст з Excel.

– «Ганна Іванівна», – нахмутив брови Андрій, «що ж це Ви нам нарахували?».

Зашарівшись Ганна Іванівна не відразу знайшла що відповісти.

– «При розрахунку собівартості вважається, що всі верстати повинні бути завантажені на 100%. Можливо, у Петра Олексійовича на цього тижня був низький відсоток завантаження обладнання? Петро Олексійович, чи не можна попросити Вашу нормувальника принести нам відсоток завантаження кожного з виробничих ресурсів? »

Через 15 хвилин нормувальниця принесла необхідні дані за минулий тиждень (табл. 4.4):

Таблиця 4.4

	Ресурс-1	Ресурс-2	Ресурс-3	Ресурс-4	Ресурс-5
% завантаження	99,6%	43%	57%	44%	62%

– «Ну, що ж Ви хочете!», – знайшла упевненість Ганна Іванівна. «Який ж може бути прибуток при настільки неефективному використанні обладнання?! При такому завантаженні верстатів реальна собівартість буде набагато вищою за розрахункову, а прибуток, звичайно, менше. Але так працювати не можна!».

– «Ну, навчіть, як же треба працювати!» – роздратовано кинув Петро Олексійович.

– «А ось так!», – гаркнув Андрій, – «Завантажити всі машини по максимуму, але виробляти всі деталі з таким розрахунком, щоб в кінці тижня на виході були тільки кінцеві продукти, які можна продати, а не нікому непотрібне незавершене виробництво. Зрозуміло?!».

Через тиждень перед генеральним директором лежав звіт з виробництва продукції (табл. 4.5–4.6):

Таблиця 4.5

Продукти	A	D	F
Вироблено, шт.	100	69	0
Продано, шт.	40	69	0
Замовлення відділу продажів, шт.	40	80	40

Таблиця 4.6

	Ресурс-1	Ресурс-2	Ресурс-3	Ресурс-4	Ресурс-5
% завантаження	99,6%	73%	98%	69%	82%

Звіт головного бухгалтера: обсяг виробленої та проданої продукції 26,865 тис. дол., вартість використаної сировини 13,055 тис. дол., постійні щотижневі операційні витрати заводу – 16 тис. дол. Разом **збиток** від операційної діяльності – 2,19 тис. дол.

– «Але на складі готової продукції лежить 60 штук продукту А. Якщо це продати, отримаємо додатково прибутку 10,8 тис. дол. Адже витрати на сировину для цієї продукції та операційні витрати вже враховані!» – гарячкував начальник виробництва.

«Так, але на цьому тижні у мене були замовлення тільки на 40 шт. продукту А. І на наступних тижнях я планую продати приблизно стільки ж. Так що на два наступні тижні зробіть тільки 20 шт. А. І більше не виготовляйте» – заперечує директор з маркетингу та продажу.

«А що ж мені тоді робити?!» – обурено вигукує Петро Олексійович.

«Прокляте місце ...» – безнадійно видихнув Андрій.

Завдання до ситуації.

1. Дайте відповідь, що потрібно робити і хто винен у цій ситуації?
2. Чому завод не може задовольнити ринковий попит? Чого конкретно йому не вистачає?
3. Чи можна *без додаткових інвестицій* одержати більш високий прибуток? Як це зробити?
4. Які дані вам необхідні для того, щоб відповісти на попереднє питання і оптимізувати роботу на заводі?

* Автор кейсу М. Зайцев

Кейс 5. Закрите акціонерне товариство «Карат»

Вихідні дані для опрацювання

Закрите акціонерне товариство «Карат» володіє невеликим

борошномельним заводом потужністю в 50 тисяч тон борошна на рік. Компанія закуповує зерно на умовах поставки «DDP» за ціною 180 дол за тону і продає готове борошно першого сорту великими партіями на умовах поставки «франко завод виробника» за ціною 280 дол за тону (це означає, що борошновози належать оптово–торговельним базам–покупцям). Млинові технології і рівень зношеності обладнання такі:

- втрати становлять 7% сировини;
- коефіцієнт невикористаного браку становить 0,08;
- 40% борошна випускається лише другим сортом з ціною реалізації 157 дол. на тих же умовах, що і по борошну першого сорту;
- компанія не в змозі випускати борошно вищого гатунку, яке на тих же умовах поставки можна було б продавати за 430 дол за тону.

Від заводу до найближчого порту з борошняним терміналом – 240 км. Собівартість одного тонно–кілометра борошна на власному спеціалізованому транспорті становить 0,42 дол. Те ж при використанні орендованого транспорту – 0,57. Ціна одного спеціалізованого борошновоза – 320 тис. дол. При максимально можливій інтенсивності його використання в рік на ньому до зазначеного вище найближчого порту можна перевозити 10 тисяч тонн.

Можливі два варіанти реконструкції підприємства.

Варіант 1.

Передбачає оновлення обладнання без переходу на нову технологію. Вартість нового обладнання, його монтажу та наладки без зупинки виробництва (старі обладнання буде замінюватися поступово) при цьому складе 550 млн. грн.

Варіант 2.

Передбачає перехід на нову технологію з необхідністю докорінної реконструкції виробництва (поновлення інженерних комунікацій, перехід на обладнання нового покоління). Загальна вартість такої реконструкції заводу тоді складе 800 млн. грн. Крім того, потрібно зупинити виробництво на 0,25 року (при цьому платежі за капітальними витратами, які становлять 950 тис.

грн., припадуть на кінець часу зупинки виробництва).

Варіант 1 дозволяє зменшити коефіцієнт невивиправного браку до 0,03, втрати сировини – до 2%. Також він дозволяє випускати всього лише 5% борошна другого сорту.

Варіант 2 дозволяє забезпечити випуск половини всього борошна вищим сортом, не мати в номенклатурі продукції борошна другого сорту, не мати втрат сировини і укладатися в коефіцієнт невивиправного браку 0,01.

Однак завод з тими ж техніко–технологічними параметрами, що досягнуто на даний час, може працювати ще невизначено тривалий термін (**Варіант «0»**).

Компанія «Карат» володіє також невикористаною землею сільськогосподарського призначення площею в 500 гектарів. Капітальні вкладення, необхідні в організацію на цій землі власного вирощування, збирання і транспортування до заводу зерна становлять 180 млн. грн. На це піде один рік. Можлива цільова врожайність – 30 центнерів з гектара. Собівартість однієї тони зерна власного врожаю оцінюється в 60 дол.

Ринкова вартість одного гектара землі сільськогосподарського призначення на сьогодні в розглянутій території складає 4,8 тис. дол.

Є можливість придбати стовідсотковий пакет акцій існуючого в формі закритого акціонерного товариства борошняного господарства, що знаходиться в 50 км. від заводу компанії і спроможне (без додаткових капітальних вкладень) покривати 35% потреби заводу компанії в сировині. Договірну вартість угоди при цьому сьогоднішній власник ЗАТ згоден оцінити методом прямої капіталізації щорічного операційного прибутку підприємства. Заборгованість ЗАТ становить 53 млн. грн. Приблизна площа землі цього підприємства становить 5830 га.

Власники і менеджмент ЗАТ «Карат» також хотіли б розглянути можливості для інтеграції їх підприємства «вгору». Для цього вони поки не мають інформації, але хотіли б її отримати і проаналізувати. Вони вже замислювалися, наприклад, над тим, що в містечку, де знаходиться їх завод:

- проживають 80 000 чоловік;
- є тільки два хлібопекарських підприємства;
- населення незадоволене асортиментом хлібобулочних виробів.

Інвестиції в будівництво пекарні потужністю 1,5 тис тонн хліба на рік оцінюються приблизно 3800 тис. грн. Витрати на 1 грн товарної продукції за результатами бенчмаркінгу конкурентів становлять 0, 6363.

Власники і менеджмент ЗАТ «Карат» також відкриті і для будь-яких радикальних для себе продуктових інновацій. Зокрема, вони думають над освоєнням нових для себе видів діяльності (товарів і послуг). При цьому вони в сучасних умовах кризи намагаються орієнтуватися на потреби тих галузей, які навіть під час кризи не «падають», а зростають (або хоча б зберігають накопичені резерви для подальшого зростання). Так само вони міркують і з приводу сумарного платоспроможного попиту відповідних сегментів індивідуальних споживачів.

Власники і менеджмент компанії серйозно налаштовані на бізнес і готові ризикувати особистим майном та залучати партнерів. Вони звертають увагу й на те, що є прогнози, відповідно до яких вже в наступному році за хороших врожаїв зерна в Україні його ціна знизиться до 90 дол за тону і буде триматися на цьому рівні (за тих же умов поставки). При цьому незадоволений попит на борошно вищого сорту в регіоні є і характеризується лінійною функцією:

$$Q = 99920 - 2,08 * P.$$

Питомі (на одну тисячу тонн) капітальні вкладення в розширення виробництва борошна вищого сорту оцінюються в 90 тис. грн. у **варіанті 1** і 65 тис. грн. у **варіанті 2**. Процентна ставка по доступному для підприємству кредиту становить 22% річних. Статутний капітал компанії «Карат» – 480 тис. грн. Чисті активи компанії – 19 млн. грн.

Завдання до ситуації.

Проаналізуйте варіанти розвитку ЗАТ «Карат» та визначте можливості подальшої диверсифікації його діяльності.

Зокрема дайте оцінку таких варіантів:

- освоєння власної землі під сільське господарство. Скористуйтеся запропонованим шаблоном для ухвалення рішення (табл. 5.1);
- поглинання постачальника зерна. Скористуйтеся власним побудованим шаблоном для ухвалення рішення по типу табл. 5.1;
- побудувати пекарню і налагодити збут хліба. Скористуйтеся власним побудованим шаблоном для ухвалення рішення по типу табл. 5.1;
- придбати власний рухомий склад і продавати весь обсяг борошна на умовах поставки FAS. Скористуйтеся власним побудованим шаблоном для ухвалення рішення по типу табл. 5.1.
- порівняти варіанти 0, 1 і 2, наведені в цьому кейсі.

Зробіть висновки.

Таблиця 5.1

Площа земельних угідь, га	
Урожайність з 1 га, тонн	
Урожайність всієї ділянки	
Задоволення потреб заводу у сировині, %	
Собівартість 1 тонни, грн	
Ціна покупки у незалежних постачальників	
Економія на закупівлі від розробки земельної ділянки за 1 рік	
Капітальні витрати на розробку земельної ділянки	
Необхідний час на розробку, років	
Термін окупності, років	
DPP, років	
Ринкова вартість 1 га вказаної ділянки	
Вартість всієї земельної ділянки	

Кейс 6. PackTech

Вихідні дані для опрацювання

Київське підприємство «PackTech» виробляє обладнання для упаковки

харчових продуктів. Кожен шостий фасувально-пакувальний апарат, зроблений в Україні, за власною статистикою підприємства, був вироблений на його заводі.

Однак з лютого минулого року в зв'язку з появою конкурентів продажі почали падати. Щоб зберегти компанію, власники вирішили урізноманітнити асортимент продукції, що виробляється. Проте обладнання дозволяє виготовляти тільки продукцію, пов'язану з металообробкою: від виготовлення окремих деталей до виробництва цілих верстатів. У вересні цього року на базі заводу було створено комерційний підрозділ, FAM Technology, який повинен займатися залученням замовлень на виробництво різної металопродукції. Але при переході на нову схему роботи компанія зіткнулася з несподіваними труднощами.

Поки завод виробляв свою профільну продукцію – обладнання для харчового виробництва – основним показником, на базі якого будувалася вся звітність виробничого цеху, була норма-година. Потужність основного цеху – більше 30 тис. норма-годин на місяць. Собівартість продукції виходить шляхом простого множення собівартості норма-години на час, необхідний для виготовлення того чи іншого обладнання, плюс, зрозуміло, вартість матеріалів. Якщо на якусь операцію часу йде більше, ніж зазвичай, значить, десь в системі збій, хтось недопрацьовує. Якщо щось відбувається швидше, ніж заплановано, значить, на якійсь ділянці працюють стахановці і вони гідні премії. Зарплата працівникам виробничого цеху теж розраховувалася на основі норма-годин. В умовах, коли виробничники роками створювали один і той же продукт, виконуючи одні і ті ж операції, така схема була простою і зрозумілою, вона всіх влаштовувала.

Основний показник діяльності комерційного відділу – валовий дохід або обсяг реалізації. Так, у вересні–жовтні відділу вдалося залучити замовлень на 2 млн. грн, в листопаді заплановано вже 3,5 млн. Керівнику комерційної служби Олексію Гойла така сума не здається нереальною: «У вересні ми починали пошуки замовників практично з нуля, а сьогодні на нашу продукцію

починає з'являтися попит. Правда, часом собівартість наших товарів здається замовникам занадто високою, і вони шукають інших виконавців».

Однак, собівартість продукції розраховується на основі все тих же нормо–годин, введених колись для стандартної продукції. «Оскільки деталі, які ми тепер виробляємо, для нас нові, то і час на їх виробництво береться з запасом. Крім того, виробничникам вигідно завищувати кількість нормо–годин, так як це плановий показник, – розповідає Олексій Гойло. – Однак від цього зростає собівартість продукції. В результаті товар стає менш конкурентоспроможним, і комерційному відділу важче домовлятися з замовниками».

Конфлікт інтересів

У складі комерційного відділу – три менеджера з продажу, технолог, нормувальник і керівник. Продавці підкоряються безпосередньо керівнику комерційної служби, а ось технолог і нормувальник знаходяться в подвійному підпорядкуванні: у керівника комерційного відділу і у директора з виробництва.

Менеджери з продажу, знайшовши потенційного замовника, приносять або готову деталь, яку треба розтиражувати на заводі, або креслення із зображенням необхідної продукції. Ці дані передаються технологу і нормувальнику. Ті оцінюють, скільки часу буде потрібно на виробництво такої деталі. Потім, виходячи з вартості нормо-години, розраховується сума замовлення. Якщо замовника влаштовують приблизні розрахунки, замовлення передається у фінансову службу, яка вираховує точну вартість виготовлення.

Технологи, оцінюючи вартість робіт, спираються на застарілі норми. «З моменту введення цих норм обладнання змінилося, – пояснює Олексій Гойло. – Те, що старий верстат робив за дві години, сучасний робить за 15 хвилин. Коли ми випускали стандартну продукцію, всі знали фактичну тривалість всіх етапів робіт. Тепер ми приймаємо різноманітні замовлення, і нам немає на що орієнтуватися ».

У підсумку калькуляція практично кожного замовлення йде в режимі

напружених переговорів між продавниками і виробничниками. На щастя, Олексію Гойла є з чим порівнювати «свідчення» штатного технолога. Більшість нинішніх менеджерів з продажу в минулому – досвідчені виробничники, знайомі з технологічним процесом не з чуток. Так, один з них – экс-директор заводу «Спецмаш», а інший – головний інженер однієї з дочірніх компаній «Укравтозапчастина». Вийшовши на пенсію, обидва вони перекваліфікувалися в менеджерів з продажу.

«Можу навести конкретний приклад, – Олексій гортає стос паперів. – Технолог заявив, що виробництво деталі займе в часі шість нормо-годин. А наш менеджер з продажу, подивившись креслення, стверджує, що зробити це можна за годину».

Проблемні ситуації виникають практично з кожним знайденим замовленням. «Весь час нам доводиться шукати компроміс, домовлятися з виробничниками, – розповідає Олексій. – Через неможливість надати конкурентну ціну ми відмовляємо приблизно кожному п'ятому потенційному замовнику».

До слова, конкуренція в сфері металообробки в регіоні дуже велика. Тому без можливості запропонувати конкурентоспроможну ціну вижити у заводу просто не вийде.

«Зараз виробничі потужності у нас завантажені приблизно на 40%, – ділиться інформацією керівник комерційної служби. – Перед нашим відділом стоїть завдання по можливості досягти стовідсоткового завантаження. Якщо цього не вийде, заводу загрожують масштабні скорочення».

По суті, щоб зняти конфлікт інтересів між двома ключовими відділами, треба змінити психологію людей. «Потрібно, щоб люди розуміли: від швидкості їх роботи і свідомості залежить майбутнє заводу, – міркує Олексій Гойло. – І вони починають це розуміти, адже нам вдається знаходити компроміси. Але кожен раз вести довгі переговори, щоб визначити вартість замовлення, неможливо».

Такі заходи, як штрафи, зниження зарплати і т. д., не є вирішенням

питання. «Люди можуть просто піти на інший завод, фахівець з металообробки в Києві завжди знайде роботу, – міркує Олексій. – Оперативно набрати новий штат фахівців практично неможливо».

«Мені здається, що на нинішньому етапі, при переході від виробництва основної продукції до виробництва продукції з аутсорсингу, нам потрібна якась інша система управління виробництвом і комерційним відділом, яка буде в рівній мірі мотивувати і продавців, і виробників», – говорить Олексій Гойло. Але від якого показника відштовхуватися в умовах падіння попиту? Як мотивувати виробничий відділ працювати ефективніше?».

Завдання до ситуації.

Проаналізуйте ситуацію, що склалася на підприємстві «PackTech», і запропонуйте варіанти вирішення проблем, виявлених вами в цьому кейсі.

Кейс 7. Керуюча компанія холдингу *Extra*

Вихідні дані для опрацювання

Холдинг *Extra* сформований шляхом купівлі компаній з різних галузей. На даний момент у його структуру входять кілька бізнес–нарямів: торгівля, виробництво будівельних матеріалів, будівництво, девелопмент. Кожен напрям складається з кількох бізнес–одиниць. Завдання, яке ставить власник холдингу, – отримання прибутку кожною бізнес–одиницею (зазвичай, окремою юридичною особою). Для здійснення централізованого управління холдингом була створена керуюча компанія (КК), яка взяла на себе загальні функції з надання «послуг управління» (служба безпеки, управління персоналом, фінансово-економічна служба, маркетинг) для всіх бізнес–одиниць. Рахунки на оплату своїх послуг КК виставляє компаніям, що входять до складу холдингу. На сьогоднішній день не існує якоїсь єдиної політики визначення суми, на яку виставляються рахунки кожній бізнес-одиниці. При цьому можливості залучити зовнішніх підрядників або організувати власні допоміжні підрозділи у бізнес–одиниць немає: така політика власника холдингу.

Спочатку сума адміністративних витрат визначалася як відсоток від виручки підрозділу. Надалі, коли така система призвела до того, що ці відсотки перестали покривати витрати керуючої компанії, суму стали розподіляти пропорційно прибутку. Це призвело до конфлікту між бізнес–одиницями і КК: підрозділи відмовляються платити за послуги КК, тому що не мають впливу на визначення їх вартості.

Завдання до ситуації

Чому ситуація, що склалася, є актуальною для підрозділів холдингу?

Яким чином організувати взаємодію керуючої компанії і бізнес-одиниць, щоб, з одного боку, система була максимально прозорою і зрозумілою для підрозділів, а з іншого – ефективною з точки зору всього холдингу (з точки зору керованості і мінімізації адміністративних витрат)?

Кейс 8. Розрахунок та контроль рентабельності угоди

Вихідні дані для опрацювання

У вас є невеликий завод, який виготовляє ізолятори. Інформація щодо умов діяльності наведено в табл. 8.1–8.4.

А. Технологія виробництва:

Таблиця 8.1. Матеріали й комплектуючі

Назва	Довжина	Вартість
Стрижень	5500 мм	200 євро/стрижень
Фітинг (наконечник)	–	1,5 євро/шт.
Гума	–	1500 євро/тона

Таблиця 8.2. Технологічні операції

Номер операції	Суть операції	Пояснення щодо особливостей операції
операція №1	порізка стрижня	для одного ізолятора необхідна заготовка довжиною 550 мм
операція №2	опресовування	до стрижня «додаються» два фітинги – отримуємо «ізолюючий елемент»
операція №3	лиття оболонки	витрати гуми на 1 ізолятор – 3,5 кг.

В. Нормативи витрат праці та оплати праці робітників

Таблиця 8.3. Нормативи витрат робочої праці

Операція	Час	Додаткова інформація
порізка	15 хвилин/заготовка	–
опресовування	5 хвилин/фітинг	–
лиття	20 хвилин/ізолятор	вага ізолятора – 6 кг

Таблиця 8.4. Працівники

Кількість	Заробітна плата
3	800 євро/місяць

Завдання до ситуації

1. Розрахувати собівартість 1 ізолятора (спрощена структура собівартості – прямі матеріальні витрати, витрати людських ресурсів, ставка накладних витрат становить 15 % від прямих витрат).

2. Розрахувати прайсову ціну 1 ізолятора з урахуванням 25 % норми прибутковості.

3. Виконати розрахунок рентабельності і маржинальної прибутковості угоди.

Визначити, наскільки вигідним є замовлення, якщо клієнт бажає придбати 1200 ізоляторів за ціною 25 євро за шт. на умовах FOB. Вартість доставки з заводу в порт – 300 євро за машину вантажопідйомністю 1,5 тонни.

Кейс 9. *Field Furniture Enterprises*

Вихідні дані для опрацювання

Джек Бланк, президент *Field Furniture Enterprises*, щойно закінчив зустріч з представниками рекламного агентства *Kelly, Astor & Peters Advertising (KAP)*, під час якої обговорювалася маркетингова стратегія *Field Furniture* на 2019 рік. Присутнім також був Том Нуар, віце-президент компанії з питань маркетингу та продажів.

На зустрічі, представники *KAP* порекомендували *Field Furniture* збільшити свої витрати на рекламу в журналах «для дому» (таких як *Good Housekeeping* та *Better Homes and Gardens*, які втілюють собою ідеї створення комфортного будинку та нові ідеї для інтер'єру) на додаткових 250000 дол на рік – при цьому вдержати витрати на інші маркетингові заходи на рівні минулого року. Обґрунтування такої поради полягало в тому, що впізнаваність бренду *Field Furniture* була низькою серед потенційних покупців меблів, а компанія планувала випускати нову лінію меблів для кухні та вітальні – і розширенню асортименту продукції не завадила б масштабна реклама.

Однак, Том Нуар мав іншу думку стосовно того, яким чином компанії краще розпорядитися сумою в 250000 дол. Він вважав, що необхідно зробити в першу чергу наступне:

1. Найняти декількох нових менеджерів з продажу для того, аби у 2018 році залучити до співпраці 30 нових магазинів роздрібної торгівлі;

2. Збільшити витрати на спільну з магазинами рекламу;
3. Сконцентрувати більше зусиль на мерчандайзингу – рекламних прийомах у точках продажу та магазинах.

Компанія

Field Furniture – середня за розміром компанія–виробник меблів для кухні та вітальні, від середніх за ціною до дорогих. Обсяг продажів у 2018 році склав 50 мільйонів дол. Компанія продає свої меблі у 1000 спеціалізованих меблевих магазинах по всій країні (США), але не всі магазини мають в асортименті весь набір продукції компанії. Цей факт непокоїв Джека Бланка (президента компанії): «Якщо у них немає в наявності товару, як же ж вони можуть його продати?!».

На компанію працюють 10 менеджерів з продажів, кожен з яких отримує за рік \$40000 ставки плюс комісійні від продажів. Команда з продажів *Field Furniture* є нетиповою для меблевої галузі, оскільки більшість виробників меблів залучає зовнішніх агентів з продажів (регіональних представників виробника), які займаються продажем широкого асортименту не конкуруючих меблевих ліній та отримують комісійні від продажів. «Політику утримання власної команди з продажів започаткував мій батько 30 років тому, – говорить Бланк. – І це дуже вдале рішення – мати людей, закріплених при компанії. Наші люди не просто приймають замовлення на меблі. До їхніх обов'язків входить також спонукати роздрібних торговців активніше продавати нашу продукцію, допомагати виставляти її в магазині, координувати кооперативні маркетингові заходи та давати поради роздрібним торговцям та співробітникам магазину».

У 2018 році витрати на маркетинг *Field Furniture* (включаючи зарплату віце-президента з маркетингу та продажів) склали 2,45 мільйони дол. Ці витрати можна розкласифікувати за чотирма категоріями:

1. Адміністративні витрати та витрати, пов'язані із продажами.
2. Спільні з роздрібними точками рекламні кампанії.
3. Галузева реклама, націлена на магазини.

4. Реклама для споживачів.

Спільні з роздрібними точками рекламні кампанії зазвичай включають рекламу в місцевих газетах у місті розташування роздрібної точки і фінансуються спільно з магазинами по принципу 50/50.

Галузева реклама продукції компанії спрямована на роздрібні точки і проводиться у формі друкованих каталогів, реклами в галузевих журналах, буклетів для споживачів, а також мерчандайзингових матеріалів, які магазини можуть розміщати безпосередньо на місцях продажу. До категорії “галузева реклама” відносяться також витрати на виставки. *Field Furniture* двічі на рік бере участь у виставках.

Реклама для споживачів спрямована на потенційних клієнтів і здійснюється через журнали «для дому». Типовим підходом в такій рекламі є підкреслення меблевих новинок та нових дизайнерських ідей для інтер'єру. Розподіл коштів по даних напрямках у 2018 році виглядав наступним чином (табл. 9.1):

Таблиця 9.1. Маркетингові витрати Field Furniture

Маркетинговий напрямок	Сума витрат, дол
Адміністративні витрати та витрати, пов'язані із продажами	612500
Спільні з роздрібними точками рекламні кампанії	1102500
Галузева реклама	306250
Реклама для споживачів	428750
Разом	2450000

Галузь

В галузі виробництва меблів з дерева для дому у США працює більш ніж п'ять тисяч фірм. Обсяги продажів галузі за цінами виробників склали десять млрд. дол. До найбільших центрів виробництва меблів відносяться Каліфорнія, Північна Кароліна, Вірджинія, Нью-Йорк, Теннессі, Пенсильванія, Іллінойс та Індіана. Головними виробниками є *Ethan Allen*, *Bassett*, *Henredon* та *Kroehler*. Але у жодному з них не вдалося заволодіти більш, ніж 3 % загального ринку.

Продаж меблів роздрібним точкам в основному відбувається під час виставок виробників, що проходять у визначеному місці та у визначений час по всій країні. На таких ярмарках, як їх називають в цій галузі, роздрібні торговці роздивляються продукцію виробників та укладають договори про поставку. Однак практика *Field Furniture* показала, що обсяги продажів роздрібним точкам напряду через своїх представників склали у даному році майже половину всіх продажів. Найбільші ярмарки проходять у місті High Point (Північна Кароліна), у жовтні та квітні. Окрім того, в період з червня по серпень проходять ярмарки у Далласі, Лос-Анджелесі, Нью-Йорку та Бостоні.

Дослідження поведінки споживачів, яке провела компанія *Field Furniture*, показало, що, у 90% випадків, купуючи меблі, люди відвідують декілька магазинів, і остаточне рішення приймають чоловік з дружиною спільно. Серед інших отриманих даних варті уваги наступні:

- 84% покупців меблів для дому поділяють думку: «чим вища ціна, тим вища якість»;
- 72% покупців розглядають вітрини меблевих магазинів, навіть якщо меблі їм не потрібні;
- 85% покупців читають меблеві рекламні проспекти, ще не маючи потреби їх купувати;
- 99% покупців погодились із наступним твердженням: «Вибираючи меблі я би хотів, щоби продавець показав мені доступні альтернативні варіанти, відповів на мої запитання, та залишив мене наодинці, для того, щоб я мав можливість подумати і, можливо, пройтись по магазину, роздивитись товар»;
- 95% покупців запозичують дизайнерські ідеї в журналах «для дому»;
- 41% покупців перед покупкою замовляли каталог або рекламний проспект від виробника, продукція якого зацікавила;
- 63% покупців відчувають, що потребують дизайнерської поради для того, щоб «звести все до купи».

Бюджетні обмеження

Коли представники *KAP Advertising* завершили свою презентацію, Том Нуар знову наголосив своєму шефу, Джеку Бланку, на тому, що додаткові 250000 дол. не варто витратити на рекламу для споживачів. Він нагадав, що компанія встановила за ціль кожному менеджеру з продажів персонально навідатися по 6 разів за рік до кожного магазину де представлена продукція *Field Furniture*. Тривалість кожного візиту має бути не менше 4 годин. Аргументуючи потребу збільшити штат продавців, Бланк пояснював: «Наші продавці працюють 40 годин на тиждень, 48 тижнів на рік, і хоча витрачають доволі багато часу на подолання відстаней між магазинами, продажам вони присвячують 80% свого робочого часу. При такому навантаженні існуючий штат просто не здатний виконати план продажів – отже додаткова реклама, це гроші витрачені на віттер».

Джек Бланк погодився, що збільшувати штат продавців треба але нагадав Тому, що сума додаткової ін'єкції в маркетинговий бюджет в розмірі 250000 дол. є максимально можливою для компанії. А рекламувати нову продукцію треба...

Завдання до ситуації

Яким чином би Ви витратили додаткову ін'єкцію грошей в маркетинговий бюджет компанії *Field Furniture*?

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА РОЗДУМІВ

РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА. СИСТЕМА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЯ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

Які складові входять до зовнішнього оточення підприємства та яким чином впливають на його діяльність.

Які функції виконує управлінська система підприємства.

Що таке дерево цілей, як застосовується дана методика в економічній роботі підприємства.

На якому рівні «дерева цілей» визначаються завдання для функціональних служб підприємства.

Які, насамперед, орієнтири діяльності підприємства відображає місія.

Який зв'язок існує між цілями підприємства і закладеною в них інформацією.

Чи можна вважати місією підприємства отримання максимального прибутку в перспективі.

Як називається спосіб розв'язання конфлікту цілей, коли одну із конфліктних цілей роблять основною, а іншу їй підпорядковують.

Чи правда, що довгострокові цілі повністю ніколи не реалізуються.

РОЗДІЛ 2. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вкажіть, хто є стейкхолдери підприємства та яким є їхній вплив на діяльність підприємства.

Яким чином здійснюється управління стейкхолдерами.

Теорія стейкхолдерів (зацікавлених сторін) американського вченого Р. Едварда Фрімена.

Основні групи зацікавлених осіб для проектноорієнтованого підприємства та їх інтереси.

Матриця «Вплив-Значущість» як інструмент визначення стратегії управління стейкхолдерами для підприємства.

Модель поведінки власника бізнесу.

Інтегральний показник діяльності підприємства.

Сутність CRM як методології управління підприємством.

Клієнтоорієнтоване мислення в бізнесі.

Маркетингові концепції розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ

Сутність концепції «корпоративна соціальна відповідальність».

Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Розкрийте сутність категорії «корпоративне соціальне реагування» (corporate social responsiveness).

В чому М. Фрідмен вбачав основний зміст соціальної відповідальності підприємства.

У чому полягає сутність моделі Керолла, який внесок у розвиток соціальної відповідальності був зроблений вченим.

Які види відповідальності відносяться до внутрішньої та зовнішньої групи соціальної відповідальності.

В чому полягає сутність екологічної складової в соціальній відповідальності підприємства.

Яким чином проявляється сутність корпоративної соціальної відповідальності у контексті відносин роботодавців та працівників.

Сформулюйте та поясніть критерії, що дозволяють визначити підприємство (організацію) як соціально відповідальне.

Виділіть рівні соціальної відповідальності бізнесу та дайте їм характеристику.

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність планування та його основні об'єкти.

Охарактеризуйте процес планування діяльності підприємства: його суть, методи, види.

Принципи та методи планування.

У чому полягає суть тактичного планування.

Що відрізняє стратегічне планування, яке місце воно посідає в загальній системі планування діяльності підприємства.

Що таке бізнес-планування, які його особливості.

У яких випадках рекомендується складати бізнес-план підприємства.

Які основні розділи містить бізнес-план.

РОЗДІЛ 5. ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА

Що таке виробнича програма підприємства.

Коли і з якою метою обчислюються вартісні показники виробничої програми.

Яку послідовність має процес розробки виробничої програми.

Чим розрізняються номенклатура та асортимент виробництва продукції, який із показників є більш широким і включає в себе інший.

Як визначається величина готової продукції підприємства на початок та кінець планового періоду.

Що таке реалізована продукція, чи відрізняється цей показник від обсягів виробництва підприємства.

Які ви знаєте натуральні показники виробничої програми та в чому особливості їх застосування.

Які ви знаєте вартісні показники виробничої програми та в чому особливості їх застосування.

Що включає в себе показник товарної продукції.

Що включає в себе показник валової продукції.

Що входить до складу незавершеного виробництва.

Задля чого відбувається економічне обґрунтування виробничої програми.

Як пов'язані обсяги виробництва підприємства із обсягами поставок.

РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ ТА ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Що має на меті планування продажів та операцій підприємства.

Які функції бізнесу об'єднує планування продажів та операцій.

Охарактеризуйте наслідки незбалансованості попиту і поставок для підприємства в коротко– і довгостроковому періодах.

На якому рівні планування видів продукції реалізується процес *SOP* – на детальному чи на укрупненому.

Які ви знаєте підходи до планування продажів і операцій.

Якими є цільові показники при плануванні за підходом «виробництво-на-склад».

Яку інформацію відображає план продажів і операцій за підходом «виробництво-на-склад».

В чому полягає особливість планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво-на-замовлення».

Визначте, для яких підприємств підходить цей підхід до планування обсягів.

На прикладі якої компанії можна продемонструвати підхід «завершення-на-замовлення».

Назвіть цільові показники плану при такому підході.

Як ви розумієте поняття «складовий сурогатний компонент».

Охарактеризуйте особливість планування продажів і операцій підприємства за підходом «виробництво сезонних продуктів».

Яких ефектів для підприємства дозволяє досягти впровадження процесу *SOP*.

Обґрунтуйте, на якому рівні структури продукту необхідно прогнозувати обсяги продажів і операцій. Назвіть піраміду рівнів прогнозування продукції.

Як ви розумієте межу в часі при плануванні – Planning Time Fence.

Хто забезпечує прогнозування і відповідає за прогноз на підприємстві.

Наскільки точним має бути прогноз для забезпечення процесу SOP.

Розділ 7. ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

На яких трьох рівнях розглядається у маркетингу поняття товару. Дайте їм характеристику.

Для класифікації товару використовують ряд критеріїв. Які з них ви можете назвати.

Як класифікуються споживчі товари.

Як відбувається формування товарного асортименту та товарної номенклатури.

Що таке ширина та глибина асортименту.

За якими критеріями оцінюється ефективність асортиментної політики.

Назвіть сукупність властивостей і характеристик товару, які визначають його якість.

Дайте характеристику показників якості товару.

Що собою представляє система управління якістю.

Які є види сертифікації продукції.

Що є цілями проходження процедури добровільної сертифікації.

РОЗДІЛ 8. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

Які працівники підприємства відносяться до промислово-виробничого персоналу.

Як визначається вихідна (планова) чисельність промислово-виробничого персоналу

На які категорії, в залежності від виконуваних функцій, поділяється промислово-виробничий персонал підприємства.

Як визначається чисельність виробничих робочих з погодинною оплатою на ненормованих роботах.

Як проводиться розрахунок планового виробітку на одного працюючого.

Як визначається розцінка при відрядній оплаті праці.

Які існують форми й системи оплати праці.

Що включає основна заробітна плата працівника.

Що включає додаткова оплата праці.

Як обчислюється проста погодинна заробітна плата.

Як обчислюється пряма відрядна заробітна плата.

Як обчислюється непряма відрядна заробітна плата.

Як обчислюється погодинно-преміальна заробітна плата.

Що включає відрядно-прогресивна заробітна плата.

Що таке явочний склад персоналу.

Що таке обліковий склад персоналу.

Які є показники продуктивності праці.

Як визначають зростання продуктивності праці в порівнянні з базисними періодом.

РОЗДІЛ 9. ОСНОВНІ ЗАСОБИ ПІДПРИЄМСТВА

Що таке основні засоби підприємства.

Від чого залежить величина виробничої потужності підприємства.

На які функціональні групи діляться основні засоби підприємства. Задля чого існує такий розподіл.

Які існують види оцінки основних засобів.

Що показує показник фондівддачі, за якою формулою розраховується та в яких одиницях вимірюється.

Що показує показник фондомісткості, за якою формулою розраховується та в яких одиницях вимірюється.

Що показує показник фондоозброєності праці, за якою формулою

розраховується та в яких одиницях вимірюється.

Що таке амортизація основних засобів і для чого цей процес застосовується.

Які існують методи нарахування амортизації.

Які існують методи прискореного нарахування амортизації.

Що таке ліквідаційна вартість основних засобів підприємства.

Що показує коефіцієнт спрацювання основних засобів підприємства і як його визначити за даними фінансової звітності підприємства.

Що показує коефіцієнт введення основних засобів підприємства.

Що показує загальний коефіцієнт зносу основних засобів підприємства і як його визначити за даними фінансової звітності підприємства.

В чому полягає суть виробничого методу нарахування амортизації.

В чому полягає суть прямолінійного методу нарахування амортизації.

Що таке моральний знос основних засобів.

Як визначається коефіцієнт змінності роботи обладнання.

Які фактори впливають на величину виробничої потужності підприємства.

Як використовується метод прискореного зменшення залишкової вартості при нарахуванні амортизації основних засобів і які переваги дає підприємству його застосування у порівнянні із прямолінійним методом.

Які існують показники екстенсивного використання основних засобів.

Які існують форми усунення морального та фізичного спрацювання основних засобів підприємства.

Що таке середньорічна вартість основних засобів підприємства і як при її обчисленні враховуються терміни їх введення та вибуття.

Як і для чого обчислюється рентабельність основних засобів.

РОЗДІЛ 10. ОБОРОТНІ КОШТИ ПІДПРИЄМСТВА

Що таке оборотні кошти підприємства.
Які є джерела формування оборотних коштів.
Структура оборотних коштів підприємства.
Які є елементи фондів обігу.
Що переважає в структурі оборотних коштів підприємства.
Що таке виробничі запаси.
Що таке витрати майбутніх періодів.
Показники ефективності використання оборотних коштів.
Що визначає тривалість одного обороту оборотних коштів.
Що таке відносне і абсолютне вивільнення оборотних коштів.
Як відбувається нормування запасів готової продукції на складі.
Навіщо нормуються оборотні кошти.
Які елементи оборотних коштів нормуються.
Як відбувається нормування виробничих запасів.
Як відбувається нормування незавершеного виробництва.
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів.
Внаслідок чого відбувається вивільнення оборотних коштів.

РОЗДІЛ 11. НЕМАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

Що таке нематеріальні активи.
Видова класифікація нематеріальних активів за П(С)БО.
Які бувають об'єкти промислової вартості.
Які існують підходи до оцінки нематеріальних активів.
В чому полягає сутність витратного методу визначення вартості нематеріальних активів.
Що відносять до об'єктів промислової власності.
Які об'єкти авторського і суміжних з ним прав, розповсюджені на промисловому підприємстві.
Що таке патент і патентна ліцензія. Що спільного і які відмінності вони мають.

Що таке ноу-хау і які особливості йому притаманні при використанні в діяльності підприємства.

Як товарний знак використовується власником свідоцтва на цей товарний знак та іншими суб'єктами ринку.

В чому полягає сутність витратного підходу до оцінки нематеріальних активів підприємства.

В чому полягає сутність прямолінійного методу амортизації нематеріальних активів підприємства.

Що включає первісна вартість нематеріальних активів.

В чому полягає прибутковий підхід в оцінці нематеріальних активів.

Які є економічні фактори амортизації нематеріальних активів.

Які є правові фактори амортизації нематеріальних активів.

Дайте характеристику категорії «гудвіл».

Які ви знаєте методи оцінки вартості гудвілу.

РОЗДІЛ 12. ВИТРАТИ Й ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Які витрати підприємства є поточними.

Що таке «точка беззбитковості», для чого вона визначається і в якій моделі.

Що таке калькулювання за неповними витратами, «direct-cost».

Яким чином збутові витрати підприємства розподіляються між виробами.

Яким чином класифікують витрати підприємства. Назвіть цілі відповідної класифікації

Що таке прямі витрати.

Що таке непрямі витрати.

Що таке маржинальний прибуток.

Що включається в адміністративні витрати підприємства.

Які показники можуть відображати сукупні витрати підприємства і за

яким критерієм вони вирізняються.

Як виглядає номенклатура калькуляційних статей витрат підприємства.

За якими економічними елементами складається кошторис витрат підприємства.

Які фактори обумовлюють зниження/зростання собівартості продукції.

Що таке межа безпеки.

З чого складається виробнича собівартість продукції.

Що таке одноелементні витрати.

Навіщо обчислюють собівартості окремих виробів.

За якими економічними елементами групуються витрати операційної діяльності.

Що таке комплексні витрати.

З чого складається повна собівартість продукції.

Що таке калькулювання за повними витратами.

Як розподіляються загальновиробничі та загальногосподарські витрати.

РОЗДІЛ 13. ДОХІД І ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Як обчислюється прибуток як кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства і які фінансові документи це відображають.

Як розраховується валовий прибуток підприємства.

Як розраховується прибуток від операційної діяльності.

Як розподіляється прибуток після оподаткування.

Як обчислюється рентабельність продажів за чистим прибутком.

Які доходи підприємства розрізняють залежно від виду діяльності.

Як обчислюється показник рентабельності продукції і що він характеризує.

Як обчислюється рентабельність продажів за валовим прибутком.

З яких елементів формуються доходи від звичайної діяльності.

Як обчислюється чистий дохід (виручка) від реалізації продукції

(товарів, робіт, послуг).

Як обчислюється фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

РОЗДІЛ 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Охарактеризуйте взаємозв'язок маркетингової та фінансової сфер діяльності на підприємстві.

Як впливають маркетингові ініціативи по збільшенню частки ринку на економічні результати ведення бізнесу.

Якою комбінацією продуктово-ринкових факторів характеризується *модель рентабельності*.

Якою комбінацією продуктово-ринкових факторів характеризується *модель валового прибутку*.

Охарактеризуйте механізм впливу маркетингової діяльності на інвестиції підприємства та економічний прибуток.

Як використовується економічний прибуток, економічна додана вартість (EVA), в обґрунтуванні доцільності маркетингових інвестицій.

Назвіть критерій ухвалення рішення для показника EVA.

Що таке чистий операційний прибуток після сплати податків (NOPAT) і як він формується.

Як обчислюється рентабельність інвестицій в маркетинг.

Як визначається *нарощений обсяг продажів*, отриманий за рахунок маркетингової діяльності

Як обчислюється рентабельність додаткових інвестицій в маркетинг.

Як визначити рентабельність загального бюджету маркетингу.

Які є застереження щодо використання показника ROMI.

Яку модифікацію використовують з метою подолання деяких обмежень методу ROMI.

Назвіть ключові показники ефективності маркетингової діяльності.

Як визначити витрати на залучення споживача.

На підставі яких даних та з якою метою визначається позиттєва цінність споживача, Customer Lifetime Value.

РОЗДІЛ 15. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У чому полягає суть науково-технічного прогресу та в яких формах він може виявлятися.

Перелічить основні види інновацій на промисловому підприємстві.

На яких моделях може бути заснована організація інноваційної діяльності підприємства.

Що собою представляє мобільний маркетинг.

Назвіть інструменти мобільного маркетингу та дайте їхню характеристику.

Охарактеризуйте поняття вірусного маркетингу.

Розкрийте зміст основних правил реалізації вірусного маркетингу.

Яким чином можна забезпечити безперешкодну передачу маркетингового повідомлення.

Якими є особливості маркетингу в соціальних мережах.

Сутність концепції маркетингу емоцій

Напрями використання нейромаркетингу.

Які виділяють методи зовнішньої пошукової оптимізації сайту.

РОЗДІЛ 16. ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

Що таке інвестиції.

Що може бути цінностями інвестування.

Які бувають інвестиції за формою відтворення.

Чим відрізняються реальні та фінансові інвестиції.

Які є методи оцінки ефективності інвестицій.

На яких принципах ґрунтується концепція вартості грошей у часі.

Що собою представляє операція дисконтування

Навіщо в теорії інвестицій дисконтуються грошові потоки.

З чого складаються чисті грошові потоки в NPV–методі.

Що таке внутрішня норма прибутковості, для чого цей показник використовується і як обчислюється.

Що таке дисконтований термін окупності інвестицій, для чого цей показник використовується і як обчислюється.

Що таке індекс прибутковості інвестицій, для чого цей показник використовується і як обчислюється.

Сутність методу середньозваженої вартості капіталу.

Що таке NPV-метод, які критерії визначають ефективність показника NPV.

Які існують методи визначення ставки дисконтування.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Редакція від 06.11.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV // Редакція від 11.06.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII // Редакція від 23.07.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108 / 95-ВР 01.01.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95>.
5. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII // Редакція від 30.04.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку від 21.06.1999 // Редакція від 30.04.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0392-99>.
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» від 31.12.1999 № 318 // Редакція від 09.08.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» від 27.04.2000 № 92 // Редакція від 24.07.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» від 18.10.1999 № 242 // Редакція від 01.01.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» від

20.10.1999 № 246 // Редакція від 01.01.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.

11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» від 29.11.1999 № 290 // Редакція від 09.08.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.

12. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» від 28.12.2000 № 353 // Редакція від 09.08.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01>.

Основна література

1. Азарова А. О. Економіка підприємства. Практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / А. О. Азарова, Л. О. Нікіфорова. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 216 с.

2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник / І. М. Бойчик. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.

3. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 728 с.

4. Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації : монографія / За заг. ред. Г. О. Дорошенка. – Харків: Харків. ін-т фінансів, 2014. – 424 с.

5. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

6. Ілюстративний матеріал з навчальної дисципліни «Економіка і фінанси підприємства» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» усіх форм навчання / уклад. Т. І. Притиченко, О. М. Бихова, Т. В. Олійник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 224 с.

7. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.

8. Уоллас Т. Планирование продаж и операций: Практическое руководство / Т. Уоллас, Р. Сталь ; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб : Питер, 2010. – 272 с.
9. Управління витратами: конспект лекцій для студентів, які навчаються за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», 6.030507 «Маркетинг» для денної та заочної форм навчання / П. В. Смірнова. – Харків : ФОП Шейніна О. В., 2016. – 96 с.
10. Mitchell R. Toward a Theory / R. Mitchell, B. Agle, D. Wood. – Academy of Stakeholder Identification and Salience, 1997. – С. 853–886.
11. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – К.: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. –180 с.
12. Посібник із КСВ (CSR Guide). Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.: Видавництво Енергія, 2008 – 96 с.

Додаткова література

1. Беквит Г. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг / Г. Беквит. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 224 с.
2. Гринчуцький В. Економіка підприємства : Навчальний посібник / Е. Карапетян, Б. Погрішук, В. Гринчуцький – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
3. Довбенко В. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник / В. Довбенко, В. Мельник. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 232 с.
4. Економіка підприємства: підручник для вищої школи / За заг. ред. Л. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2012. – 864 с.
5. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві : навч. посібник / В. В. Іванова. – Суми : Університетська книга, 2011. – 443 с.
6. Кавун С. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект: монографія / С. Кавун. – Харків: Щедра садиба плюс, 2014. – 311 с.

7. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 219 с.

8. Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Дж. Бойетт, Дж. Бойетт. – К.: Олімп-Бізнес, 2009. – 416 с.

9. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

10. Гиль О. О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / О. О. Гиль. – К.: Ліра - К, 2015. – 248 с.

11. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М. О. Данилюк. – К. : Ліра - К, 2015. – 328 с.

12. Доберчак Н. І. Економіка виробництва : навч. посіб. / Н. І. Доберчак. – К. : Ліра - К, 2015. – 258 с.

13. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. О. Болтянська, Л. О. Андреева, О. І. Лисак. – Херсон: Олді-Плюс, 2015. – 668 с.

14. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія / І. М. Капаруліна. – К. : Ліра - К, 2015. – 432 с.

15. Кулішов В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. / В. В. Кулішов. – 2-ге вид. – Львів: Магнолія, 2016. – 205 с.

16. Мороз В. С. Організація виробництва : навч. посіб. / В. С. Мороз, А. С. Тельнов. – К. : Ліра-К, 2015. – 256 с.

17. Яркіна Н. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. Яркіна. – К.: Ліра-К, 2015. – 498 с.

18. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику / П. Ферріс, Н. Бендл, Ф. Пфайфер, Д. Рейбштейн; пер. з англ. А. А. Шамрай. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2009. – 480 с.

19. Благодійність бізнесу: корисно для себе, ефективно для інших. Інформаційно-методичний посібник / [А. Гулевська-Черниш, О. Мацібох, Д.

Мурашко та ін.]. – К.: Книга плюс, 2009. – 152 с.

20. Carroll A B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct / A. B. Carroll // *Business and Society*. – 1999. – Vol. 38 (3). – P. 268-295.

21. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А. М. Колот // *Економічна теорія*. – 2013. – № 4. – С. 5-26.

22. Ласукова А.С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу // *Вісник Запорізького національного ун-ту* – 2012. – №3. – С. 181-188.

23. Македон В.В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Вип. 126. – Харків: ХНТУСГ. – 2012. – С. 198-206.

Додаток 3А

Порівняльна характеристика моделей СВ

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Японська (азійська) модель
Специфіка соціальної відповідальності підприємства	Тяжіє до філантропії	Пов'язана з бізнесом і формалізується у вигляді стратегії	Орієнтується на культурні традиції країни
Сфера застосування	Фінансування відбувається через неприбуткові організації чи напряму	Сфера застосування обмежується цінностями та стратегією	«Виробнича сім'я» – усі працівники компанії
Правове регулювання	Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	Внутрішніми корпоративними директивами
Цільовий орієнтир	Репутація компанії	Робити більше, ніж встановлено	Реалізація завдань та цілей в межах інституту «довічного найму»
Зв'язок підприємства з його соціальними проектами	Мінімальний: чим менший зв'язок між бізнесом і соціальним проектом, тим краще	Тісний: діяльність пов'язана із розвитком компанії	Тісний: підприємство підтримує працівників на їх життєвому шляху
Роль держави в регулюванні процесів соціальної відповідальності підприємств	Підприємства самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства	Державне регулювання суттєве, перелік програм закріплений на законодавчому рівні	Активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу
Вид відповідальності	Індивідуальна	Колективна солідарна	Колективна
Відносини із зацікавленими сторонами	Етичність відносин зі стейкхолдерами є засобом більш повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до всіх зацікавлених осіб	Рівне ставлення до всіх, але найбільша увага приділяється «виробничій сім'ї»

Додаток 3Б

Основні риси моделей СВ

Модель	Позитивні риси	Негативні риси
Американська модель	<ul style="list-style-type: none"> - висока гнучкість систем управління; - орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості; - інноваційність і достатня ризикованість проектів; - знаходить найбільш позитивний відгук від стейкхолдерів; - захист прав дрібних акціонерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - конфлікт інтересів інвесторів, що прагнуть високих прибутків, та керівництва, що орієнтується на короткотермінові цілі з метою зацікавлення інвесторів; - переоцінена роль фондового ринку; - сильний організаційний та інформаційний вплив на раду директорів з боку вищого керівництва корпорації; - недостатня регулярність засідань ради директорів задля вирішення найважливіших питань.
Європейська (німецька) модель	<ul style="list-style-type: none"> - незначні ризики банкрутств та руйнівних «конфліктів інтересів»; - стабільність внутрішніх та зовнішніх факторів; - залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проектів; - двоступенева структура управління (виконавча та спостережна ради); - стратегія тривалого контролю за корпорацією. 	<ul style="list-style-type: none"> - малоефективне впровадження інвестиційних проектів; - правила розкриття інформації менш суворі ніж в американській моделі; - інтереси різноманітних стейкхолдерів не завжди збігаються, і вони можуть дотримуватись різних поглядів на відповідну корпоративну політику.
Японська (азійська) модель	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства (компанії); - ефективний контроль за менеджерами підприємства; - стабільність внутрішніх і зовнішніх для підприємства факторів; - стабільні партнерські відносини у групі акціонерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - темпи росту і прибутковості підприємств нижчі за американські; - недостатня прозорість інформації про діяльність; - недосконала система захисту прав дрібних акціонерів; - недостатня увага приділяється питанням збереження прибутку.

АНОТАЦІЯ

на навчальний посібник «Економіка підприємства», підготовленого доцентами кафедри маркетингу та управління бізнесом Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіною, К. В. Пічик.

Навчальний посібник є систематизацією навчального матеріалу з дисципліни «Економіка підприємства», сприяє поглибленню знань в галузі господарської діяльності комерційних підприємств відповідно до сучасних практик. Орієнтований на підготовку студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» напрямів підготовки «Маркетинг» та «Менеджмент».

У навчальному посібнику авторами розкриваються основи операційної, маркетингової, економічної та фінансової діяльності підприємства у їх щільній взаємодії відповідно до концепції маркетингового менеджменту. Метою навчального посібника є формування у студентів сучасного економічного мислення і системи спеціальних знань з теорії та практики управління, прогнозування і планування результатів діяльності підприємства, а також формування навичок виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності, зокрема навичок здійснення обґрунтування ефективності й результативності рішень у сфері маркетингової діяльності. Тому значна увага приділяється розкриттю особливостей застосування сучасних методів оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому та ефективності використання окремих виробничих ресурсів. Висвітлено новітні методики планування виробничої діяльності підприємства.

Посібник містить кейсові завдання різного рівня складності, практичні завдання та англійські відповідники термінів, які дозволяють студентам орієнтуватися в міжнародних стандартах фінансової звітності, зокрема, стандартах бухгалтерського обліку, що полегшує оволодіння матеріалом інших навчальних курсів: «Бухгалтерський облік», «Фінанси», «Економічний аналіз в маркетингу».

Навчальний посібник сприяє отриманню студентами економічних

спеціальностей вищих навчальних закладів, зокрема, спеціальності «Маркетинг» та «Менеджмент», а також аспірантами якісної базової підготовки з питань економіки підприємства, організації та планування його діяльності. Це сприятиме в подальшому ухваленню ними кваліфікованих рішень у практичній діяльності у різних сферах діяльності підприємства.

SUMMARY

on the tutorial “The Economics of Enterprise” prepared by Associate Professors of the Department of Marketing and Business Administration N.V.Romanchenko, T.V.Kozhemyakina, K.V.Pichik.

The tutorial is a systematization of educational materials of the discipline The Economics of Enterprise. It helps to deepen the knowledge in the field of economic activity of commercial enterprises according to the modern practices. It is aimed to prepare students majoring in Marketing and Management to receive Bachelor’s degree.

In the tutorial, the authors reveal the basics of operational, marketing, economic, and financial activities of an enterprise in the close interaction of these activities according to the concept of marketing management. The purpose of the tutorial is to help students to form modern economic thinking, and to gain the system of special knowledge on the theory and practice of management, forecasting and planning of an enterprise performance. In addition, the tutorial improves the students’ capability of identifying reserves to increase the effectiveness of the enterprise’s activities, in particular, the skills of substantiation of efficiency and potency of decisions in the field of marketing activity. Therefore, considerable attention is paid to the explanation of the peculiarities of the application of modern methods for assessing the efficiency of the enterprise's production and economic activity in general and the efficiency of the use of separate production resources. In the tutorial, the newest methods of planning of production activity of the enterprise are highlighted.

The tutorial contains case studies of various levels of complexity, practical

tasks and English terms that allow students to learn international standards of financial reporting, in particular, accounting standards. This facilitates mastering the material of other training courses such as Accounting, Finance, Economic analysis in marketing.

The tutorial helps both undergraduate students to acquire degree in economic specialties, in particular, in Marketing and Management, and post-graduate students to receive a high-quality basic training on the economy of the enterprise, organization and planning of its activities. This will further facilitate their adoption of skilled solutions in practical activities in different areas of the enterprise.