

*В.В. ХРАПКИНА, Г.І.МАТУКОВА, В.В.ОРЛОВ,
О.В. КОРОВІНА, О.П. ГУЗЕНКО, С.В. АРХИПЕНКО*

*ДОВІДНИК
МАЙБУТНЬОГО
УПРАВЛІНЦЯ*

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Київ, 2018

УДК 65.012
X 90

Рекомендовано до друку:

Вченою радою Вищого навчального закладу "Київський університет ринкових відносин" (протокол № 1/18 від 27.01.2018 року)

Авторський колектив:

*д.е.н., проф. Храпкіна В.В., д.п.н., проф. Матукова Г.І.,
к. держ. управл., доц. Орлов В.В., к.е.н., доц. Коровіна О.В.,
к.е.н, доц. Гузенко О.В., к.е.н., доц. Архипенко О.В.*

Рецензенти:

Андрушків Б.М. - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Фінагіна О.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

Медвідь В.Ю. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Сумського національного аграрного університету.

У навчальному посібнику висвітлено коло актуальних питань з теорії та практики управлінської діяльності. Розкрито теоретичні та організаційні основи управлінської діяльності, наведено методичні засади, розглянуто теоретико-практичні аспекти управлінської діяльності.

Матеріал викладено у вигляді чотирьох розділів, наведено тестові завдання для контролю знань, перелік питань, задачі, впорядковано інформаційну базу для самостійної роботи.

Навчальний посібник рекомендовано здобувачам вищої освіти, початківцям-підприємцям, науковцям та усім, хто цікавиться проблемами управлінської діяльності.

X 90 *Довідник майбутнього управлінця [Текст] : [Навчальний посібник]/За заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В. д.п.н., проф. Матукової Г. І; ВНЗ "Київський університет ринкових відносин". – Вінницька обласна типографія [Видавник], 2018. – 271 с.*

© Храпкіна В.В. 2018, © Матукова Г.І., 2018
© Орлов В.В., 2018, © Коровіна О.В, 2018,
© Гузенко О.В., 2018, © Архипенко О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП

5

РОЗДІЛ 1. ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Передумови управління людськими ресурсами

1.2. Методи та функції управління

1.3. Стратегічне управління як інструмент успіху діяльності

1.4. Інноваційні підходи управління людськими ресурсами

1.5. Кар'єра і соціальне середовище майбутнього професійного зростання

Практичні завдання

Література до розділу I

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКА КОМУНІКАЦІЙ, МОТИВАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Комунікаційний менеджмент, моделі управління організаційними змінами

2.2. Мотивація персоналу, фактори удосконалення управління, організації виробництва, стимули управління персоналом організації

2.3. Принципи створення бізнес - проектів, логіка розробки, оформлення

Практичні завдання

Література до розділу II

РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ СЕГМЕНТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЦИКЛУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Прибуток як сегмент управлінської ланки діяльності підприємства та джерело інвестиційного забезпечення його розвитку.

3.2. Оцінка ризику адаптації власних інвестиційних ресурсів

підприємств та вплив її результатів на управлінське рішення.

Практичні завдання

Література до розділу III

РОЗДІЛ IV ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

4.1. Фінансова діагностика підприємства

*4.2. Управління корпоративним капіталом та відносини
власності*

4.3. Прогнозування можливості банкрутства підприємства

Практичні завдання

Література до розділу IV

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

ДОДАТКИ

ВСТУП

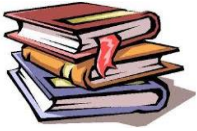
Сучасні стан господарювання докорінно змінив умови функціонування підприємств. За повної самостійності вони стали реально управляти своєю господарською діяльністю, забезпечуючи виживання та стабільність. Це потребує від керівників підприємств змін у методах, принципах, основ управління, перебудови стилю управління, більш високого рівня інформованості та стратегічного мислення. Саме тому в трансформаційних умовах підвищується роль та значення управлінця.

Мета посібника – забезпечити можливість глибокого і системного науково-практичного опанування закономірностей і тенденцій управлінської діяльності, взаємодії суб'єктів господарювання, набуття фахових компетенцій у сфері управління.

У посібнику зроблено спробу застосувати науковий, системний підхід до вирішення широкого спектру економічних та організаційних питань, пов'язаних із системою управління ресурсами підприємства. Приділено увагу питанням фінансової діагностики, ризику адаптації власних інвестиційних активів та його впливу на прийняття управлінських рішень. Тому посібник має викликати певний інтерес у науковців та економістів-практиків, всіх, хто цікавиться проблемами управління в сучасних умовах господарювання.

У структурі навчального посібника виокремлено інформаційно-теоретичний і аналітично-практичний матеріал. В інформаційно-теоретичному блоці надано послідовне, логічно пов'язане розкриття теоретичних і методичних аспектів процесів управління. Аналітично-практичний блок містить контрольні питання й завдання, задачі для розв'язання, тестові завдання для контролю знань, які спрямовані на формування компетентностей майбутніх управлінців.

Навчальний посібник складається з чотирьох розділів, кожен з яких охоплює відповідну кількість теоретичних питань. Після кожного розділу наведено практикум, контрольні запитання, рекомендована література. Кожна тема посібника дає логічно-послідовне висвітлення матеріалу. Розгляд теоретичного матеріалу супроводжується значною кількістю прикладів, що робить посібник доступним для студента і сприяє формуванню відповідних компетентностей.



РОЗДІЛ I ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 1.1. *Передумови управління людськими ресурсами*
- 1.2. *Методи та функції управління*
- 1.3. *Стратегічне управління як інструмент успіху діяльності.*
- 1.4. *Інноваційні підходи управління людськими ресурсами*
- 1.5. *Кар'єра і соціальне середовище майбутнього професійного зростання*

Практичні завдання

Література до розділу I

1.1 Передумови управління людськими ресурсами

*Командувати може кожен,
Керувати можуть багато,
Управляти — одиниці.
С. Кушнарів*

Практика управління існувала ще тисячі років тому. Єгиптяни використовували функції планування, організації і контролювання, коли будували великі піраміди. Олександр Великий тримав штат військових, щоб координувати дії під час військових кампаній. Римська імперія удосконалила організаційну структуру війська, яка значно полегшила процес управління. Незважаючи на це, серйозної уваги менеджменту як науці не приділяли аж до ХІХ ст. Першими хто звернув увагу на менеджмент як науку стали Роберт Оуен (1771-1858) і Чарльз Беббедж (1792-1871). Оуен, британський промисловець-реформатор, був одним із перших менеджерів, які визнали важливість організації людських ресурсів і добробуту робітників. Чарльз Беббедж, англійський математик, зосередив увагу на ефективності виробництва. Він надавав великого значення поділу праці й обґрунтував застосування математики до таких проблем, як ефективне використання обладнання та матеріалів. Президент американської мануфактурної компанії Генрі Тоуен порушував питання про роль управління як відносно самостійної сфери вивчення

і наголошував, що управлінці повинні розвивати в собі особливі якості.

На початку ХХ ст. перші важливі ідеї у галузі розвитку науки менеджменту трактують з позиції двох шкіл: Наукового менеджменту (Школа наукового управління) і адміністративного менеджменту (Школа адміністративно-бюрократичного управління). Школа наукового управління (представники: Ф. Тейлор, Г. Тоуен, Ф. і Л. Гілберт, Г. Гант, Г. Форд) ввела поняття «наукове управління»; започаткувала нормування праці; розробила рекомендації щодо наукової організації праці тощо. Школа адміністративно-бюрократичного управління (представники: А. Файоль, Л. Урвік, М. Вебер) розробила класичні принципи менеджменту; запропонувала «ідеальну» модель організації; визначила функції управління.

Пізніше виникла школа руху за гуманні стосунки внаслідок недооцінювання попередніми школами людського чинника в процесі виробництва та управління. Школа руху за гуманні стосунки (представники: М.-П. Фолетт, Е. Мейо, Х. Мюнстерберг) продемонструвала значення людського чинника у виробництві; розробила концепцію співробітництва; сформуvalа засади виробничої психології.

На зміну «гуманним стосункам» сформувалася Школа виробничої демократії, послідовники якої вважають працівника своєрідним акціонером, який повинен відігравати роль в управлінні підприємством, на якому він працює. Школа виробничої демократії (представники: К. Левін, М. Круазьє, Д. Найтімгейл, Ф. Лоурі) сформуvalа три класичні стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний); розробила принципи виробничої демократії.

Пізніше з'явилася Школа поведінкових наук (біхевіористична), представники (А. Маслоу, К. Арджиріс, Д. Мак-Клейланд, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Алдерфер) якої вивчали людські потреби, розробили психологічні теорії мотивації; поєднували проблеми рентабельності організації з людськими стосунками.

Кількісна теорія менеджменту почала формуватися під час війни і привнесла елементи математичного підходу в науку.

Сучасна точка зору щодо підходів до вивчення науки менеджменту побудована на трьох позиціях: системному, процесному та ситуаційному.

Системний підхід полягає в розумінні організації як системи, яка складається із взаємозалежних частин, причому зміна однієї призводить до зміни решти. Всі організації є відкритими системами.

Процесний підхід розглядає функції менеджменту. Сучасний підхід (згідно з підходами Майкла Мескона, Майкла Альберта та Франкліна Хедоурі) виділяє чотири функції: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Ситуаційний підхід спрямований на використання методів та прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

Найсучаснішим підходом виступає ситуаційний підхід. Під ситуацією розуміють сукупність обставин, які впливають на організацію в певний час. Найвідомішими серед концепцій ситуаційного підходу є технократичний менеджмент, управління за цілями (стратегічне управління), система «канбан», менеджмент якості за системою TQM та інші.

Термін «менеджмент» походить від англійського слова «управляти». Спочатку він означав вміння управляти конем, а потім в процесі еволюції виокремився у галузь науки, практики і мистецтва управління людьми. Поняття «управління» і «менеджмент» взаємодоповнюють. Управління – це процес ув'язки всіх необхідних компонентів для досягнення певного результату, а менеджмент – це система організації праці, яка забезпечує існування такої ув'язки. Іншими словами можна сказати, що управлінець – це той, хто в цілому відповідальний за процес менеджменту організації.

Професійні управлінці – це менеджери, головна задача яких – координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів, тобто на науковій основі.

На західних підприємствах розрізняють [11]:

- топ-менеджмент, тобто вищу ланку керівництва (генеральний директор та інші члени управління);
- міدل-менеджмент – середню ланку керівництва (керівники самостійних відділів);
- лонер-менеджмент – низову ланку керівництва (керівники підвідділів та інших підрозділів).

На вітчизняних підприємствах виділяють:

- низова ланка (технічний, операційний рівень управління);
- середня ланка (управлінський рівень);

– вища ланка (інституційний рівень).

Керівники низової ланки або операційні керівники утворюють організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робітниками й іншими працівниками (не управителями). Молодші керівники здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, збирають та передають інформацію про правильність їх виконання. Для цих керівників важливими професійними вимогами є наявність технічних навичок (керівник має бути найкращим фахівцем серед підлеглих), навички спілкування (комунікаційні), здатність планування робіт на перспективу.

Керівники середньої ланки координують і контролюють роботу молодших керівників. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є: завідувач відділом (у бізнесі), декан (в університеті), керуючий збутом по регіону або по країні, директор філії тощо.

Керівники вищої ланки — найменш чисельна група менеджерів в організації. Навіть у найбільших організаціях до керівників вищої ланки належить лише кілька людей. Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі — це голова Ради, президент, віце-президент, директор або ректор. Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації, планують і визначають розвиток організації на багато років вперед. Для керівників вищої ланки менш важливими є технічні навички (керуючий металургійним комбінатом не обов'язково має бути металургом за фахом), а більш важливими — концептуальні та комунікаційні.

Успіх організації в сучасних умовах пов'язується з ім'ям та діяльністю менеджерів. Вони формують цілі організації, забезпечують її ресурсами, планують і здійснюють контроль, приймають рішення й організують діяльність. Особистість менеджера — це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації.

Менеджер є центром, до якого звертаються різні співробітники. Керуючи людьми, менеджер отримує безліч інформації стосовно різноманітних аспектів діяльності організації. Вся інформація має бути сприйнята ним, опрацьована та передана кінцевим одержувачам (виконавцям). Тому менеджери виконують ролі посередників (зв'язкових), розбудовуючи та підтримуючи комунікаційні мережі з

числа зовнішніх та внутрішніх контактів, які забезпечують успішність організації.

Існує багато різних точок зору на те, які особисті якості, здібності і цінності є найбільш важливими в роботі менеджера. Для порівняння визначений інтерес представляють концепції різних країн [13] щодо визначення основних якостей менеджера (табл. 1.1).

Таблиця 1.1
Якості менеджера за концепціями різних країн

Концепції						
1	2	3	4	5	6	7
Американська	Англійська	Японська	Французька	Південної Кореї	Фінська	Індійська
Розвинений розум	Здатність делегувати владу	Енергійність	Обачність	Інтуїція	Вміння домагатися результатів, багато і завзято працювати для їхнього досягнення	Лояльність
Чесність	Комунікабельність	Ініціативність	Агресивність	Уява	Бажання і здатність нести відповідальність за доручену справу	Уміння переконувати
Логічність	Доступність	Рішучість	Самопідпорядкування авторитету	Вразливість	Швидкість прийняття рішень, у тому числі ризикованих	Прагнення до заступництва і захисту підлеглих
Технічна грамотність	Уміння слухати інших	Довгострокове передбачення	Покірність	Скритність	Готовність до змін у процесах управління й уміння використовувати їх в інтересах організації	Уміння підтримувати добрі відносини

Концепції						
1	2	3	4	5	6	7
Цілісність	Комунікабельність	Перспективність	Загальна ерудиція	Перспективність	Загальна ерудиція	Загальна ерудиція
Чесність	Технічна грамотність	Компетентність	Авторитетність	Компетентність	Авторитетність	Авторитетність
Завзята робота	Уміння чітко формулювати цілі й установки	Широка поглядів	Гнучкість	Широка поглядів	Гнучкість	Гнучкість
Чесність	Швидкість прийняття рішень	Сумлінність	Впевненість у собі	Сумлінність	Впевненість у собі	Впевненість у собі
Небагатослівність	Респектабельність	Самообладання	Урівноваженість	Самообладання	Урівноваженість	Урівноваженість
Уміння правильно використовувати свій час	Здатність бачити зміни в організації і за її межами і використовувати їх	Здатність зосереджуватися на сьогоденні й майбутньому	Готовність використовувати відкритий спосіб управління, що підтримує співробітництво	Здатність зосереджуватися на сьогоденні й майбутньому	Готовність використовувати відкритий спосіб управління, що підтримує співробітництво	Готовність використовувати відкритий спосіб управління, що підтримує співробітництво

Концепції							
1	2	3	4	5	6	7	
Здатність делегувати владу	Лідерство	Здатність захищати людей	Твердість	Ораторські здібності	Здатність створювати колектив і гармонічну атмосферу в ньому	Твердість	Зосередженість
Зацікавленість у людях	Твердість	Позитивність	Безупинне навчання	Готовність і вміння вислухати інших	Здатність створювати колектив і гармонічну атмосферу в ньому	Почуття гумору	Широта здібностей
Критичний склад розуму	Оригінальність	Безкорисливість	Уміння підтримувати і використовувати особисті зв'язки в інтересах справи	Уміння підтримувати і використовувати особисті зв'язки в інтересах справи	Старанність		Соціальна сприйнятливність
Терпіння							
Гарна загальна психологічна і фізична форма	Міжнародний кругозір, готовність до політичного керівництва						

Опитування 1500 менеджерів провідних компаній світу дозволило виділити найбільш важливі загальні якості керівників і п'ять найважливіших з них розташувати у такий спосіб:

- здатність формувати ефективну команду (назвали 96% опитаних);
- уміння прислухатися до думки колег і підлеглих (93%);

- уміння приймати самостійні рішення (87%);
- уміння залучати інших до здійснення рішень (86%).

Умови глобалізації в політиці й економіці пред'являють до сучасного менеджера ще більш жорсткі і різноманітні вимоги:

- уміння мислити стратегічно;
- уміння швидко й ефективно виправляти власні помилки;
- відповідність світовій системі цінностей, чесність, ділова етика;
- уміння приймати ризиковані рішення;
- уміння здійснювати своєчасні організаційні зміни;
- вивчення і використання світового досвіду;
- знання іноземних мов;
- знання світової культури і світових ринків;
- високий загальний інтелектуальний рівень.

Аналізуючи досвід управління підприємствами, що досягли успіху в Україні, потрібно відзначити, що сучасному менеджеру має бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність; схильність до лідерства в колективі; підприємливість і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику; практичний розум і здоровий глузд; комунікабельність; заповзятливість, ініціативність і енергійність; вимогливість і дисциплінованість; висока працездатність і цілеспрямованість та інші. У керівника мусять бути розвинуті організаційні здібності, вміння згуртовувати колектив, мобілізувати його на виконання ухвалених рішень, досягнення поставлених цілей.

Сьогодні в менеджменті відбуваються суттєві зміни. Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше за всіх реагував на зміни ринкової ситуації, то зараз хорошим менеджером вважається той, хто для свого підприємства створює нові ринки, хто сам змінює ринок.

Менеджмент виходить із того, що робітники та службовці - це найцінніший капітал організації. Тому його завдання – це вирішення проблем своїх співробітників, задля яких й існує організація. Мета сучасного менеджменту – такий розвиток людини, за якого усі закладені в ній природою здібності могли б реалізуватися в бізнесі. Людина – джерело творчості, різноманітності, тому основне – підвищити зацікавленість працівників у ефективній роботі.

Ставлення до людей як до основного ресурсу, до капіталу, а не як до витрат виробництва — стрижневий постулат управління.

Керуючись цим постулатом, кожна організація дбає про ефективне використання і творче зростання своїх працівників, оскільки вони є носіями і творцями нових знань, спроможних вивести організацію на новий етап розвитку.

1.2. Методи та функції управління

*Мистецтво управляти полягає в тому,
щоб не дозволити людям постаріти на своїй посаді.*

Наполеон I

Завданням системи управління є прогнозування розвитку подій, розроблення сценаріїв поведінки організації загалом та її внутрішніх елементів зокрема у кожній із найбільш вірогідних ситуацій, моніторинг їх перебігу і своєчасне коригування діяльності членів організації у разі такого розвитку подій, який не був передбачений сценарієм. Цим забезпечуються високі адаптивні властивості організації.

Для досягнення високої ефективності діяльності колективу, злагодженої роботи, максимальної мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечення своєчасної і дієвої ліквідації відхилень від накресленої програми дій використовуються *методи менеджменту* – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців [11].

Методів менеджменту є дуже багато, але їх можна класифікувати за групами – економічними, організаційно-розпорядчими, соціально-психологічними, числовими.

В систему *економічних методів* входять практично всі важелі механізму господарювання: ціна, кредит, фінанси, прибуток, економічні стимули (заробітна плата, премії, тощо), податки, бюджет, плани тощо.

Організаційно-розпорядчі включають методи організаційного та розпорядчого впливу. До методів організаційного впливу відносять:

– організаційне регламентування, що виступає у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування: положення, статuti, постанови.

– організаційне нормування, що проявляється в роботі у вигляді створення нормативів: технічних (стандарти, креслення); технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій,

послідовність виконуваних операцій); календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу); трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, величина відпустки); економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

– організаційно-методичне інструктування, що проявляється у впровадженні інструкцій, правил.

До методів розпорядчого впливу відносять: накази, розпорядження, вказівки.

Соціально-психологічні методи засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у самоповазі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Числові методи засновані на використанні математичного інструментарію для прийняття управлінських рішень. До них відносять: методи теорії ймовірності, імітації, ігор, програмування, лінійного планування тощо.

Процес менеджменту передбачає виконання різних *функцій*, покликаних націлити суб'єктів на розв'язання різних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації. Зміст кожної функції менеджменту залежить від завдань, які виконуються в її межах. Наприклад:

– завдання обґрунтованого визначення основних напрямів і пропорцій розвитку матеріального виробництва, встановлення цілей організації та засобів їх досягнення розв'язують шляхом здійснення *функції планування*;

– завдання налагоджування організаційних відносин між різними підрозділами з виконання рішень та планових показників господарської діяльності фірми — шляхом реалізації *функції організації*;

– завдання формування процесу спонукання працівників до діяльності з метою досягнення особистих цілей та цілей організації — шляхом виконання *функції мотивації*;

– завдання перевірки діяльності фірми — за допомогою *функції контролю*.

Функції управління виконують спеціальні органи певними методами та засобами. Приміром, для здійснення функції планування застосовують такі методи, як опрацювання планів та прогнозів,

визначення цілей та місії фірми, вироблення стратегії і тактики діяльності організації; для реалізації функції мотивації використовують моделі систем потреб та інтересів, заробітної плати, винагород; для здійснення функції контролю — складання балансів, рахунків, нормативів і т. ін. Кожний орган та підрозділ управління у межах своєї компетенції діє відповідно до своїх функцій управління та проводить певну роботу зі збирання, систематизації, опрацювання та аналізу інформації, з підготовки та прийняття рішень, доведення їх до конкретних виконавців.

Безперервне виконання функцій менеджменту є його технологією. Вона формує важливий етап процесу управління, при цьому кожна функція є складовим елементом цього процесу.

Успіх організації в першу чергу залежить від того, наскільки вона вдало пристосовується до зовнішнього середовища. Підприємства постійно обновлюються і постійно прагнуть пристосуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач. Втіленням нового підходу стало стратегічне управління на основі прогнозів майбутнього стану зовнішнього середовища. Розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємств призводить до зміни змісту управлінської діяльності.

Розглядаючи зовнішнє середовище, необхідно врахувати той факт, що воно складається з двох підсистем: макрооточення і мікрооточення. Макрооточення охоплює економічні, соціальні, технологічні, політико-правові чинники та чинники міжнародного впливу. Мікрооточення (безпосереднє середовище) складається з конкурентів, споживачів та постачальників. Внутрішнє середовище складається з людей (персонал), цілей, організаційної структури, завдань, технологій, фінансових ресурсів.

Завданням менеджменту є забезпечення балансу між організацією і зовнішнім оточенням, отже слід постійно слідкувати за виникненням можливостей і загроз для функціонування фірми в процесі зміни зовнішнього оточення. Найпоширенішим методом, який дозволяє встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами організації і зовнішніми загрозами та можливостями для функціонування підприємства, є метод SWOT-аналізу.

1.3. Стратегічне управління як інструмент досягнення цілей організації.

Замість того, щоб керувати кожним своїм підлеглим, перші особи в будь-якому виробництві повинні приділяти першорядну увагу питанням стратегії, дозволяючи нижчим менеджерам самостійно вирішувати свої задачі.

П.Друкер

Основною головною умовою стійкого і ефективного функціонування підприємства (організації) є розробка якісних стратегій, які комплексно обґрунтовані та забезпечені ресурсами. Стратегія – це набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень. Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для того щоб організація досягла стратегічних цілей влюбій сфері своєї діяльності [12].

Стратегія створює орієнтири продуктивності, уявлення про конкурентні переваги, план дій для задоволення покупців і досягнення високої продуктивності. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність організації втрачає сенс, втрачає конкурентоспроможність, веде до внутрішнього застою та погіршення результатів.

Термін «стратегічне управління» («стратегічний менеджмент») став використовуватись лише на стику 60-х – 70-х років для того, щоб внести відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, яке здійснюється на вищому рівні. При цьому необхідність проведення такої відмінності була викликана, в першу чергу, змінами в умовах здійснення бізнесу.

Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи: бюджетування і контроль; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічний менеджмент. Суть цих етапів охарактеризована в таблиці 2 [13].

Таблиця 1.2

Етапи становлення стратегічного менеджменту

Найменування етапу	Період	Характеристика етапу
1	2	3
1. Бюджетування і контроль	Перша чверть 20-го століття	Формування взаємозв'язаних бюджетів підприємства і контроль за їх виконанням. Основна послілка

		бюджетування і контролю – уявлення про стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технології, конкуренцію, міру доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу та ін.
2. Довгострокове планування	1950-і роки	Ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє.
3. Стратегічне планування	Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Ґрунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Планування з врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильних і слабких сторін організації, сприятливих можливостей, що мають місце в зовнішньому середовищі
4. Стратегічне управління	Середина 1970-х років	Ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі підприємства. Не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз

Трьома ключовими концепціями стратегії є: конкурентна перевага, відмітні здібності і стратегічне відповідність [14].

Стратегічне управління можна визначити як управління організацією, що спирається на людський потенціал як її основу; орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів; здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що дозволяє домогтися конкурентних переваг, а в сукупності - досягати мети в довгостроковій перспективі. Для стратегічного управління характерний погляд з майбутнього в сьогодення і можливість реагувати на зміни в зовнішньому оточенні для того, щоб досягти

бажаних цілей у майбутньому. Кінцевими продуктами стратегічного управління є [8]:

1. Потенціал організації, який забезпечує досягнення цілей в майбутньому.

2. Внутрішня структура і організаційні зміни, які забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі.

Потенціал організації та стратегічні можливості визначаються її архітектонікою і якістю персоналу.

Одним з основних і відомих інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз. Його застосування допомагає при виборі стратегії на підприємстві у маркетинговому контексті. Дослідження основних факторів зовнішнього середовища проводиться за допомогою PEST-аналізу. Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити вплив найближчого оточення підприємства і зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій функціонує підприємство.

Метод SPACE – аналізу застосовує багатокритеріальний підхід, який здійснює ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали. Для точнішого аналізу портфеля видів діяльності застосовують метод фірми «Дженерал Електрик» - «McKinsey». При прийнятті стратегічних рішень корисним є використання матриці Ансоффа. Матриця призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Визначити стратегічну позицію підприємства по кожному напрямку його діяльності дозволяє матриця «Бостон Консалтинг груп» тощо.

Сучасні менеджери повинні знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна. Вона складається з двох підсистем:

а) технічної, до якої входять не тільки машини, верстати, обладнання, всі види технологій, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації і підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи;

б) соціальної, до якої входять всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робочих

і службовців у процесі ухвалення рішень, створення кар'єри та просування по службі, організаційна культура та ін.

При визначенні стратегії організації керівництво зіштовхується з трьома основними питаннями, пов'язаними з становищем на ринку [12]:

- який бізнес припинити;
- який бізнес продовжити;
- у який бізнес перейти.

При цьому увага концентрується на тому:

- що організація робить і чого не робить;
- що більш важливо і що менше важливо в здійснюваній організації діяльності.

Погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування визначають стратегічне бачення. Уміння пояснити стратегічне бачення, висловити його словами у вигляді формулювання місії і поширити його серед керівників нижчого рівня та рядових працівників майже так само важливо, як стратегічна міцність організаційної концепції бізнесу і довгострокового напрямку розвитку. Бачення і місія повинні бути сформульовані такими словами, які надихали б працівників на надання допомоги в їх реалізації і служили б потужним інструментом мотивації.

Виділяють три важливі кроки, необхідні для формування стратегічного бачення керівництвом:

- формулювання місії;
- визначення цілей;
- ознайомлення керівництва і персоналу з цими цілями.

Як вважає один із головних теоретиків і спеціалістів в області стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи до виробітку стратегії поведінки організації на ринку:

– перший підхід пов'язаний із лідерством у мінімізації витрат виробництва. Щоб домогтися найменших витрат, на високому рівні виконання повинно здійснюватися усе те, що пов'язано із собівартістю продукції, із її зниженням. Організації, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати гарну організацію виробництва і постачання, гарну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також гарну систему розподілу продукції;

– другий підхід пов'язаний із спеціалізацією у виробництві продукції. Організації, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати

високий потенціал для проведення НДДКР, мати прекрасних дизайнерів, прекрасну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвитку систему маркетингу;

– третій підхід відноситься до фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на вибраному ринковому сегменті. У цьому випадку організація може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливо і поєднання цих двох підходів. Проте що являється цілком обов'язковим для проведення стратегії третього типу, так це те, що організація повинна будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку.

У процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегії, які можна класифікувати за наступними ознаками [8].

1. В залежності від масштабу розробки виділяють загальну (генеральну) стратегію діяльності, що являє собою процес розробки найбільш узагальнюючих концептуальних основ подальшого розвитку підприємства, і допоміжні (підтримуючі) стратегії, у ході яких визначаються заходи і програми, необхідні для досягнення основної стратегічної мети.

2. За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій, як маркетингова, виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.

3. В залежності від виду ресурсів, якими здійснюється управління, розробляються допоміжні стратегії формування і використання трудових ресурсів, основних фондів і матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу й інших необхідних підприємству ресурсів.

4. В залежності від рівнів прийняття стратегічних рішень виділяють корпоративну, бізнесову (ділову) та функціональну стратегію.

5. За функціональним принципом можуть виділятися наступні допоміжні стратегії: товарна, взаємодії з ринками ресурсів, управління доходами, витратами і прибутком, стимулювання персоналу, інвестиційна, управління активами (постійними і що змінюються), запобігання банкрутству, управління ризиком.

В залежності від термінів реалізації стратегії, можуть бути короткострокові (до року), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові стратегії (до 10-15 років).

В залежності від темпів розвитку виділяють стратегії росту, обмеженого росту, стабільності та скорочення.

Найбільш розповсюдженою є стратегія «обмеженого росту», для якої характерне встановлення цілей від досягнутого рівня. Така стратегія характерна для підприємств, які в основному задоволені своїм станом, прибуткові й ефективні. Організації часто вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, зручний і найменш ризикований спосіб дії.

Стратегія «росту» передбачає щорічне значне підвищення рівня коротко – і довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, і пов'язана з певним ризиком.

Стратегія «стабільності» орієнтована на забезпечення стабільного стану підприємства на ринку, закріплення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів і характеру зміни ринку діяльності підприємства. Найбільш типовими альтернативами є «пауза» – свідоме припинення збільшення обсягів збуту; «обережне просування» – продовження розпочатих програм в очікування успіху); «без змін» – збереження ситуації; «зняття прибутку» – припинення перспективних і поточних інвестицій в продукт).

Стратегія «скорочення» приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді і загрозі банкрутства. У межах даної стратегії можливі наступні альтернативи: ліквідація підприємства; стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення та стратегія скорочення витрат.

В залежності від способів забезпечення розвитку стратегія діяльності може відповідати концентрованому, диверсифікованому чи інтегрованому підходу.

Подальший розвиток підприємства може забезпечуватися за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші) — стратегія концентрованого розвитку; за рахунок диверсифікованості діяльності й освоєння нових ринків збуту — стратегія диверсифікованого розвитку; за рахунок створення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів

діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами — стратегія інтегрованого розвитку.

Стосовно різних напрямків діяльності, видам ресурсів можуть використовуватися різні стратегічні моделі розвитку або забезпечуватися їх «поєднання» — комбінаційний підхід.

6. В залежності від стадії життєвого циклу на якій знаходиться підприємство, стратегії, що розробляються, можуть забезпечувати «народження підприємства», його «дитинство» і «юність», перехід на стадію «ранньої зрілості», «повну зрілість» або стадію «старіння».

7. В залежності від способів досягнення конкурентних переваг — стратегія лідерства за витратами (цінами), стратегія диференціації, стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші).

Вибір стратегії залежить від впливу комбінації різних факторів: конкретної ситуації, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Трансформувати стратегію організації в конкретні завдання та показники покликана система збалансованих показників (рис. 1.1).

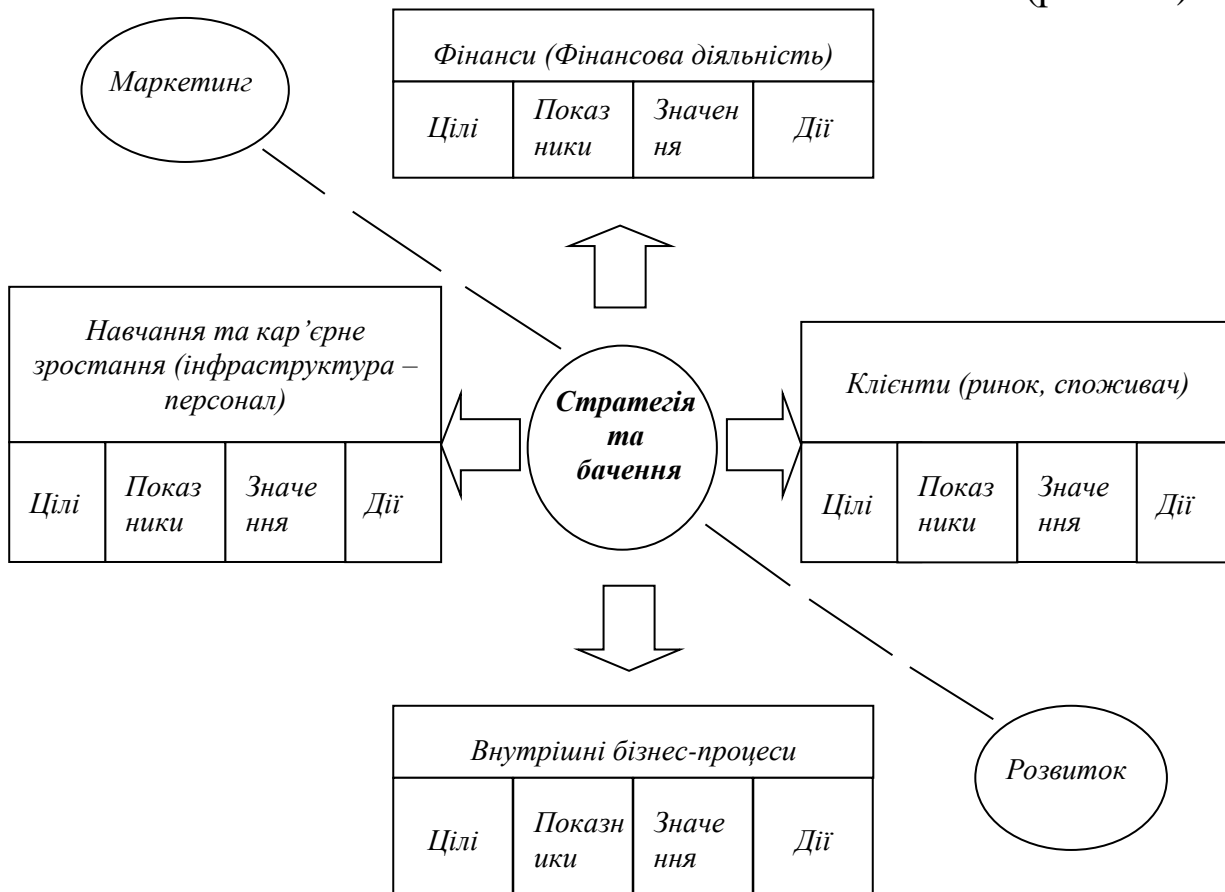


Рисунок 1.1 Система збалансованих показників.

Показників (ЗСП), підтримує виміри фінансових показників, передбачає управління нефінансовими показниками, які

відображають рух організації до створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал, оптимізацію бізнес-процесів і технології, взаємовідносини з клієнтами та постачальниками. Такий більш широкий погляд на управління забезпечує об'єктивну картину стану організації, аналіз можливостей внутрішнього та зовнішнього розвитку, а також конкурентоспроможності.

1.4. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами

*Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях,
які, у свою чергу, народжуються креативністю.
Джеймс Гуднайт*

Розв'язання стратегічних завдань розвитку організації забезпечується створенням динамічної і гнучкої системи управління, яка спирається на широке делегування повноважень тим рівням менеджменту, що можуть продукувати інноваційні ідеї і втілювати їх у життя. На етапі руху до економіки знань, інновації стають ключовою стратегією конкуренції в ХХІ столітті.

Термін «інновація» вперше був введений в економічну науку австрійським економістом Йозефом Шумпетером [5].

У світовій економічній літературі термін «інновація» визначається як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, що втілюється в нових продуктах та технологіях. У статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» (2002 р.) визначено, що «інновації – це новоутворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які суттєвим чином покращують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери».

Основою для інновацій є досягнення науково-технічного прогресу (НТП), але ці досягнення трансформуються в інновацію в інноваційному процесі за умови їх комерційної, споживчої цінності або соціальної потреби [7]. Саме споживчі цінності та комерційне використання науково-технічної розробки визначають перспективи її інноваційного впровадження. Об'єктами інноваційної діяльності є наукові знання, науково-технічні та технологічні ідеї, рішення,

розробки, здобуті у процесі проведення фундаментальних та прикладних досліджень; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, науково-технічна та організаційно-технологічна документація, які при впровадженні істотно змінюють обсяги, структуру виробництва та сфери споживання.

Суб'єктами інноваційної діяльності стають фізичні особи, підприємства, установи, організації, органи державної влади, які здійснюють підтримку інноваційної діяльності, є учасниками інноваційного процесу на будь-якій його фазі або залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в об'єкти інноваційної діяльності

Управління інноваціями включає: обґрунтування, прийняття, реалізацію управлінських рішень щодо створення та впровадження новачій в організації і які спрямовані на визначення стратегічних інноваційних цілей, адекватних загально корпоративній стратегії; формування інноваційної стратегії та інноваційної політики; оптимізацію організаційно-структурних форм управління інноваціями; розроблення технології обґрунтування і прийняття інноваційних рішень; вибір методів впливу на поведінку учасників інноваційного процесу з метою формування взаємовигідних економічних відносин [7].

Управління інноваційною діяльністю є складовою менеджменту сучасного підприємства, охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю полягає у прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проектів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації у тривалій перспективі

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання; вивченні економічних, організаційно - управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність організації здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних організаційно-економічних форм організування інноваційної діяльності. Оперативне календарне планування

конкретизує виробничі завдання у просторі і часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригувальні заходи у разі відхилення від запланованого графіка робіт.

Для успішної реалізації будь-яких нововведень важливу роль відіграє характер поглядів персоналу – його орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику. Керівництво кожного підприємства розуміє, що успіх в значній мірі залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньо фірмове навчання не завжди дозволяє розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». Реальний вихід з ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. На сьогоднішній день це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців.

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують в основному такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг [10].

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіта, вік, рід, досвід роботи. Вакансії низького рівня зазвичай закриваються шляхом скринінгу.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки.

Нова ситуація змушує вишукувати нетрадиційні соціальні технології, вимагає від працівника вміння поєднувати природні та набуті якості з вимогами навколишнього середовища. Інноваційні структури вимагають від працівника особливої гнучкості мислення, ефективною системи сприйняття, внутрішньої потреби у творчості, своєрідної форми самореалізації та інтеграції до соціальної системи. Вони зорієнтовані в першу чергу на висококваліфіковану робочу силу, центральною ланкою якої є особистість новатора-вченого або новатора-менеджера.

Щоб сучасне підприємство досягло успіху, керувати їм повинен інноваційний менеджер. У нас в свідомості до цих пір немає вірного

розуміння ролі людського чинника, ролі інноваційного менеджера і його команди – це колосальний провал у формуванні інноваційної системи країни. Впродовж останніх десятиліть в ланцюжку виробничих ресурсів «людські ресурси - матеріальні ресурси - фінансові ресурси» змінювалося стратегічне значення кожної складової залежно від оточення, цілей і завдань економічного розвитку.

Багато закордонних компаній при конкурсному відборі інноваційних менеджерів застосовують тести відповідності якостей працівника вимогам умов діяльності інноваційного керуючого. Найважливішими якостями при відборі конкурсантів є організаторські здібності, що мають за основу ініціативність, цілеспрямованість, завзятість у досягненні цілей. Найбільш високу оцінку одержує той кандидат, у якому лідерство сполучається з високим рівнем відповідальності, привітним ставленням до оточуючих, а оперативність і точність – зі своєчасністю прийнятих рішень.

Паралельно із цим, при формуванні колективу може стати в нагоді методика LAB-profile [1], яка дає можливість будувати мета-програмні профілі працівників або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати мета-програмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість прогнозувати, як успішно він впорається з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами він володіє.

Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи у щорічному звіті «Creating People Advantage», управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників. Зокрема, успішні компанії чітко визначають критерії лідерства, що охоплюють весь ланцюг цінності HR. Систематично застосовуючи свої критерії лідерства у всіх процесах відбору, просування та мотивування, ці компанії дають прозорі інструкції для своїх працівників і отримують переконання, що їх таланти найкращим чином відповідають стратегії компанії, спрямовуючи її до вершини.

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може

встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще. Виділяють ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням.

За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат.

За реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, яке пов'язане з переорієнтацією усього мислення менеджменту з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формування нової "організаційної культури".

Нові виробничі організації повинні будуватися на таких принципах:

1. Не можна пристосовувати організацію до здібностей наявних людей: її потрібно будувати як інструмент для досягнення чітко визначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети.

2. Принцип єдиноначальності: жодна людина не повинна звітуватися більш ніж одному керівникові і повинна одержувати накази тільки від одного керівника.

3. Принцип спеціалізації у сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподіляти між працівниками апарату управління і не дублювати їх.

4. Принцип діапазону управління: рекомендується мати не більше 6–12 підлеглих. Слід постійно обмежувати число ієрархічних щаблів у структурі організації (що більше підприємство, то складніше ним управляти).

5. Принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Досягнення результативності в управлінні організацією залежить від багатьох факторів, але в першу чергу, від застосування правильних методів управління людьми з застосуванням нових методів співпраці (табл.1.3).

Сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства вимагають від служби персоналу формування результативного колективу. Тому використання інноваційних підходів повинно мати системний характер на основі комплексного вирішення кадрових проблем.

Таблиця 1.3

Методи співпраці керівників і підлеглих

Метод	Ціль методу	Коли використовується	Обмеження
Тренінг	Придбання конкретних навичок	Коли для ефективного виконання роботи виконавцю не вистачає знань і навичок	Необхідність перенесення навичок з аудиторії в реальність. Не завжди індивідуалізований підхід
Професійне консультування	Рішення конкретної проблеми через придбання цього рішення	Коли проблема знаходиться у визначеній експертній області і не може бути ефективно вирішена усередині організації (відсутні час, знання і вигідніше купити рішення на стороні)	Витрати повинні бути ретельно перелічені. Консультантам треба вміти ефективно керувати. Як правило, підвищення компетентності клієнта щодо способів рішення

			проблеми відбувається слабо.
Наставництво (Менторство)	Рішення конкретної проблеми через обмін досвідом	Коли усередині організації є співробітники, компетентні в рішенні тих чи інших питань. Коли необхідна передача накопиченого в організації досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників	В основному, передаються готові рішення і мудрість минулого. Це рідко сприяє розвитку нових ініціатив
Коучинг	Рішення конкретної проблеми через розвиток самостійності і відповідальності за результат у співробітника	Коли для успіху справи критична здатність співробітника до новаторства і почуття персональної відповідальності за результат вимагає спеціальних навичок коуча.	Організація повинна заохочувати самостійність, відповідальність, заповзятливість співробітників

Кожна сучасна організація з інноваційним управлінням персоналу повинна дбати про системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду свого персоналу через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу.

1.5. Кар'єра і соціальне середовище майбутнього професійного зростання

У ситуації системних трансформацій в українському суспільстві, недостатньої прогнозованості наслідків соціальних дій значимість проблематики професійної кар'єри особливо зростає для молодих управлінців, які змушені знаходити шляхи реалізації кар'єрного

ресурсу в складних умовах конкуренції на сьогоднішньому ринку праці [20].

Науковці виокремлюють кілька моделей кар'єри.

Просторова модель кар'єри – це наочне відображення кар'єрного шляху (кар'єрної лінії, кривої, ламаної тощо), тобто виражена в реальних досягненнях (або пропонованих до досягнення) відображена послідовність тих або інших конкретних позицій, які людина займає у соціальному просторі. Для цього в кожній системі координат (професійній, посадовій, статусній, монетарній і т. д.) виокремлюють певні шаблі, які називають структурно-статусними; частіше й найкраще ці шаблі визначаються назвами посад. А власне лінією кар'єри є графік або схема в заданій системі координат із вказівкою займаних статусних шаблів і тимчасових інтервалів з їхнього досягнення [21].

А. Єгоршин, спираючись на великий досвід дослідження реальних кар'єр керівників на підприємстві (понад 1000) і виходячи з характеру самого просування, описав чотири моделі кар'єри: «трамплін», «сходи», «змія» і «роздоріжжя» [22]. Велике розмаїття існуючих на практиці варіантів кар'єри можуть бути умовно зведені до цих чотирьох.

1. «Трамплін». Підйом службовими сходами відбувається шляхом отримання більш високих й краще оплачуваних посад. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду й намагається втриматися на ній протягом тривалого часу. А потім стрибок з «трампліна» – відхід на пенсію (чи взагалі зі сфери суспільного життя). Такий тип кар'єри є типовим для більшості людей, які не ставлять перед собою цілей просування по службі в силу ряду причин – особистих інтересів, невисокого завантаження, гарного колективу; коли займана посада влаштовує до самого виходу на пенсію.

2. «Сходи». Кожний щабель службових сходів є певною посадою, яку працівник обіймає певний час (не більше 5 років) після підвищення кваліфікації. Верхньої сходинки він досягає в період максимального потенціалу, і після цього починається планомірний спуск службовими сходами з виконанням менш інтенсивної роботи.

3. «Змія». Передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення, із заняттям кожної нетривалий час, а потім вертикального переміщення на більш високий рівень і подальше таке ж просування ним по горизонталі. Головна перевага цієї моделі – можливість вивчити всі функції

діяльності й управління для оволодіння компетенціями, необхідними, щоб посісти вищу посаду. Ця схема характерна для японської моделі, згадуваної нами вище. Раніше така система використовувалася багатьма підприємцями як форма професійної підготовки спадкоємців (синів) для передачі їм сімейної справи. При недотриманні ротації кадрів ця модель втрачає значущість і може мати негативні наслідки.

4. «Роздоріжжя». Після певного періоду роботи проводиться атестація (комплексна оцінка персоналу) і за результатами приймається рішення щодо переміщення або підвищення працівника. Така модель схожа на американську, оскільки характерна для спільних компаній і холдингів та орієнтована на індивідуалізм людини й споконвічне обмеження корисного строку його використання в конкретній організації

Таблиця 1.4

Етапи ділової кар'єри [23]

Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації й потреб
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір галузі діяльності	Початок самоствердження. Пріоритет безпеки й соціального визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Самоствердження, початок досягнення незалежності. Пріоритет безпеки існування, здоров'я, нормального рівня оплати праці
Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Зростання, самоствердження, досягнення, початок самовираження. Пріоритет соціального визнання, самореалізації, здоров'я, високого рівня оплати праці, інтересу до інших джерел доходу
Збереження	45-60 років	Плато професійного рівня, підвищення кваліфікації, передача власного досвіду	Творче самовираження, підйом на нові службові щаблі, досягнення вершин незалежності й самовираження. Пріоритет заслуженої поваги, вагомих

			доходів
Завершення	60 років	Підготовка до переходу па пенсію, пошук і навчання власної зміни	Стабілізація незалежності, зростання самовираження. Втримання соціального визнання
Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності Пріоритет достатнього розміру пенсії, інших джерел доходу, здоров'я

В сучасних умовах господарювання типи людей, що будують професійну кар'єру, характеризуються наступним чином:

«*Альпініст*» (висока самооцінка, високий рівень намагань, внутрішній локус-контроль). Працівник робить професійну кар'єру свідомо, з повною віддачею й самоконтролем. Як правило, він – класний фахівець, має заслужений авторитет в колі колег і серед керівництва, проходить послідовно всі ієрархічні шаблі в організації знизу догори.

«*Імітатор*» (висока самооцінка, високий рівень намагань, зовнішній контроль). Така людина прагне кар'єрних висот і впевнена в своїх можливостях, але схильна більшою мірою використовувати сприятливі зовнішні обставини, передбачає більшою мірою «здаватися», ніж «бути». Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини та уміє їх експлуатувати, схильна спілкуватися з «потрібними» й успішними в кар'єрному відношенні співробітниками. Уміло організує роботу інших і може в «кращому світлі» представити навіть незначні успіхи.

«*Майстер*» (висока самооцінка, низький рівень намагань, внутрішній контроль). Йому цікаві нові галузі діяльності, нерідко сполучені з ризиком і необхідністю освоювати суміжні професії, вирішувати нестандартні й складні завдання. Досягнувши наміченого, може втратити інтерес до роботи. Просування кар'єрними сходами його мало цікавить. Головне – відчуття руху вперед (а не нагору). Може приймати несподівані для оточуючих рішення про перехід на інше місце роботи або навіть зміни характеру занять.

«*Мураха*» (низька самооцінка, низький рівень намагань, зовнішній контроль). Такий службовець працює чітко відповідно до завдання, що повинне бути жорстко сформульовано. Відрізняється працьовитістю й працездатністю, підвищеною відповідальністю. Як

виконавець дуже коштовний, але має потребу в постійній зовнішній підтримці з боку керівництва. Для нього важливо не стільки просування ієрархічною градацією, скільки визнання його заслуг керівництвом і авторитетними для нього людьми.

«Вічний студент» (низька самооцінка, високий рівень намагань, зовнішній локус-контроль). Хоче досягти кар'єрних вершин, але випробовує постійну непевність у собі, безініціативний, за нове береться з обережністю. Схильний до проходження декількох курсів підвищення кваліфікації, одержанню додаткової освіти. При виробленні кар'єрної стратегії більшою мірою спирається на думку керівника або фахівців кадрової служби.

«Організатор» (низька самооцінка, високий рівень намагань, внутрішній локус-контроль). У житті сподівається в основному на себе, пересувається кар'єрними сходами, керований самолюбством, а не прагненням реалізувати себе професійно. Недовіра до колег і схильність до самокопання йому дуже заважають. Почуває себе відповідальним за все, що відбувається в організації. Успішно працює в стабільній ситуації. Вміє приймати правильні управлінські рішення, але доводити справу до кінцевого результату повинні, на його думку, інші. У складних і близьких до екстремальних умовах рішення приймає спонтанно, хаотично й часом помилково.

Перераховані вище фактори можуть діяти під час розвитку кар'єри в різних сполученнях, у результаті чого підвищується варіативність при виборі кар'єри і її практичному здійсненні [21]. Максимальні результати кар'єрного зростання досягаються тоді, коли професіоналізм поєднується з високими особистісними якостями, які людина повинна в собі цілеспрямовано виховувати й розвивати, коли в неї формується професійна «Я-концепція» – специфічно організована система, осмислена й актуалізована в зв'язку із професією під впливом суб'єктивних або об'єктивних факторів, що включає сукупність уявлень про себе і про свої професійні якості, поєднані з їх емоційною оцінкою [24].

З практичної точки зору можна виділити шість принципів постановки кар'єрних цілей.

1. **Привабливість.** Ціль повинна бути привабливою як з точки зору суспільної думки (тобто престижною), так і в індивідуальному плані, відповідати особистим інтересам, цінностям, установкам. Такий вибір мети дозволяє захопитися нею, легше переборювати труднощі в роботі.

2. Послідовна близькість. Розбивка мети на етапи, конкретні кроки просування наближають кінцеву мету, роблять більш чітким шляхи її досягнення.

3. Реальність. Реальніше поставити метою кар'єри професійне просування й розвиток здібностей до отримання найближчої в організації посади, ніж марно мріяти про верхню сходинку в службовій ієрархії.

4. Прогресивність і послідовність. Кожна з наступних підцілей повинна припускати нарощування здібностей і можливостей. Якщо ціль досягнута ривком, без забезпечення готовності до освоєння нового положення, то кар'єрний процес втрачає свою стійкість.

5. Можливість коригування мети у процесі службового просування відповідно до нових мотивів, організаційних умов, кар'єрних пріоритетів.

6. Можливість оцінки результатів. Ціль повинна бути формалізована й припускати критерії оцінки досягнутого [25].

За своїм змістом кар'єра має стратегічний характер тому, що вона спрямована на просування працівника у майбутньому. Загальними вимогами до кар'єрної стратегії – способу організації кар'єри з найбільш оптимальним використанням рушійних механізмів і послабленням дії будь-яких факторів стримування й опору, розробленими Є. Могильовкіним, є:

– Конкретність – базова характеристика мети, що дозволяє створити її чітке бачення. Неконкретні цілі можуть траплятися з таких причин, як небажання концентруватися на аналізі подій ділового життя, ігнорування своїх потреб або неясність власних бажань. Кар'єрний успіх може вимірятися як у точних кількісних показниках – рівні доходу, співвідношенні витраченого часу, сил, інших ресурсів і віддачі у вигляді матеріальних благ, так і у вигляді додаткових умов – наприклад, можливості заробляти гроші, займаючись улюбленою справою, постійно підвищувати свій професійний рівень, мати вільний графік роботи, бути незалежним тощо.

– Досяжність. Важливо скласти точне уявлення про бажаний результат: що саме буде, коли ви досягнете мети; що й хто вас буде оточувати; як ви взагалі зрозумієте (як, за якими ознаками про це можуть дізнатися інші), що досягли того, до чого прагнули.

– Реалістичність. Необхідно чітко усвідомлювати не тільки свої кар'єрні можливості, але й розуміти потенціал ринку праці в цілому й

умови в конкретній організації, зокрема.

– Заданість у часі. Ціль не може бути безстроковою, але треба мати на увазі, що розробляти цілі необхідно на різні періоди. Відповідно будуються довго-, середньо- й короткострокові цілі, а при необхідності ще й підцілі.

– Мотивація. Важливо формулювати кар'єрні устремління в позитивних термінах і не вказувати, чого б ви не хотіли, а лише те, до чого ви прагнете (наприклад, ціль «аби тільки не чіпали» сформульована в негативному ключі, ту ж ціль можна перевести в позитивне русло – «хочу отримати стабільну й спокійну роботу з високим рівнем самостійності»).

– Наявність виклику (або амбіційність). Кар'єрна мета повинна бути відповіддю на виклики навколишнього середовища, спрямовуватися на досягнення відчутного результату. Наприклад, одержувати платню в 2-3 рази більше, ніж раніше; отримати підвищення тощо. Однак, амбіційність цілі не означає покращення певного показника, іноді викликом обставинам може бути спрямування на втримання ситуації на тому ж рівні. Наприклад, у зв'язку з оптимізацією підприємства працівникові вдається залишитися на своєму робочому місці та зберегти заробітну платню.

– Відповідальність. Досягнення визначеної кар'єрної мети цілком має залежати від суб'єкта і не орієнтуватися на сторонню допомогу.

– Принцип помітності – необхідна презентація досягнутих успіхів. Вони повинні бути помічені і достойно оцінені.

«Екологічність». Проектування в майбутнє кар'єрних цілей не повинне передбачати нанесення збитку іншим людям. Результати повинні вбачатися як корисні та «екологічно чисті»[26].

Для забезпечення успішної діяльності підприємства чи установи, одержання від працівників повної самовіддачі необхідно надавати їм можливість успішного професійно-кваліфікаційного просування. Система управління персоналом повинна акцентувати увагу на плануванні і розвитку кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальну мету і досягати її [27].

Планування кар'єри полягає у визначенні цілей розвитку кар'єри і шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Шляхи реалізації цілей розвитку кар'єри – це послідовність посад, на яких необхідно попрацювати, перш ніж зайняти цільову посаду, а також набір засобів, необхідних для здобуття необхідної кваліфікації – курсів

професійного навчання, стажування, вивчення іноземної мови й т. д. Розвитком кар'єри називають дії, до яких вдається співробітник задля реалізації свого плану [27].

Для досягнення поставлених професійних цілей необхідно проаналізувати їх реальність за допомогою алгоритму, що складається з наступних п'яти кроків [26].

Крок 1: пошук інформації. Варто провести глибокий пошук всієї наявної інформації про різні професії й спеціальності. Бажано знайти професіонала, який би зорієнтував у цьому потоці інформації.

Крок 2: складання реального списку вибору. Роздобувши необхідну інформацію про різні кар'єри, що представляють інтерес, необхідно критично її оцінити. Наприклад, важко знайти роботу за деякими спеціальностями, якщо ви переступили певну вікову межу; можливо за деякими спеціальностями спостерігається надлишок робочої сили. У результаті необхідно обрати кар'єру за професією, що має перспективу, в якій ви маєте реальний шанс домогтися успіху.

Крок 3: здобуття необхідної кваліфікації й проходження відповідної підготовки.

Крок 4: набуття відповідного досвіду. Кваліфікація повинна бути підкріплена практичним досвідом, якщо ви хочете домогтися прогресу в кар'єрі. У цьому можуть допомогти спеціалізовані курси навчання. Деякі з них мають значну практичну спрямованість, іноді навіть із елементами «дійсної роботи».

Крок 5: початок кар'єри (або нової кар'єри). Тут знадобиться вміння представити себе роботодавцям і клієнтам, переконати їх, що ви підходите для виконання конкретної роботи і власне розумієте те, що від вас вимагається. Необхідно створити собі репутацію надійного, компетентного фахівця, якому можна довіряти.

Вихідним етапом у створенні кар'єрної стратегії є критична оцінка власних переваг і недоліків.

До сучасних вимог щодо компетентності працівників, якими має володіти фахівець, претендуючи на високооплачувану роботу, у нашій країні та за кордоном відносять:

- професійні знання – до уваги береться навчання в престижному вузі, диплом якого визнається за кордоном;
- динамізм, творчість, самостійність мислення, креативний підхід;
- співробітництво з іншими людьми, партнерами, клієнтами, повагу до чужих думок;

- уміння працювати в колективі, ефективна взаємодія у робочій групі;
- уміння брати участь у навчанні, перенавчанні, консультуванні, наставництві;
- уміння аналізувати, визначати якість продукції, наявність рахункового мислення;
- володіння навичками комунікації, складання промов, уміння вести ділові бесіди, контролювати міміку, жестикуляцію;
- володіння якостями логічного мислення, вміння переконувати, послідовно мислити;
- володіння якостями ділового підходу, практичного вирішення проблем (подібні навички формуються при наявності практичного досвіду) – мислити глобально, взяти на себе відповідальність під час прийняття рішень, сформулювати необхідний алгоритм вирішення певної проблеми;
- вміння виокремлювати необхідну/важливу інформацію, ставити ціль перед персоналом;
- здатність до навчання й перенавчання, роботу з представниками різних культур.

Стандартна ситуація пошуку роботи й працевлаштування має зводитися до наступних етапів:

- оцінка ситуації на ринку праці;
- оцінка свого «я», чого хочу, прагну, на що здатний;
- пошук інформації щодо вакансій, підприємств та осіб, що наймають на роботу;
- надання попередньої письмової або усної інформації про себе роботодавцю;
- надсилання потенційному роботодавцю резюме;
- після отримання запрошення на співбесіду підготовка до бесіди, яку називають інтерв'ю;
- оформлення трудового контракту;
- вивчення психологічного клімату колективу, ознайомлення з організаційною культурою і традиціями.

Резюме — один з найефективніших інструментів пошуку роботи. По-перше, резюме – це опис професійного та освітнього шляху потенційного працівника у письмовій формі, який покликаний створити позитивну думку у працедавця про кандидата на посаду.

Скласти резюме означає включити до тексту про себе наступні пункти:

- мета;
- освіта;
- досвід роботи;
- професійні навички;
- винагороди і суспільна діяльність;
- особисті відомості;
- рекомендації.

Можна визначити дві групи вимог до складання резюме:

- технічні вимоги;
- якісні вимоги.

Виконання першої групи вимог (технічних) покликане створити у потенційного роботодавця позитивне враження про вас ще до того, як резюме буде детально вивчене й проаналізоване.

Якісні вимоги до резюме – це вимоги, що стосуються безпосередньо його змістового наповнення.

Слід зазначити, що за рівнем важливості, звичайно, перша група вимог поступається другій, але комплексне їх задоволення обов'язково створить позитивний синергійний ефект та яскраву презентацію особистості майбутнього працівника чи кандидата на співбесіду.

Щодо технічних вимог до складання резюме, то усвідомлення світового досвіду рекрутингових компаній, а також досвіду роботи вітчизняних кадрових служб дозволило сформулювати наступні **вимоги до резюме**:

1. В жодному разі не можна проводити складання резюме від руки або користуватися матричним принтером.

2. Якщо ви друкуєте текст на машинці, робіть це через два інтервали.

3. Краще, якщо ви умістите текст на одній, максимум двох сторінках формату А4.

4. Краще використовувати білий папір хорошої якості.

5. Всі листи тексту мають бути бездоганно чистими, для цього краще помістити їх в спеціальну прозору кишеньку.

6. Складене резюме краще доставити особисто, в крайньому випадку факсом, ніж користуватися електронною поштою (виняток – розміщення резюме на сайтах рекрутингових компаній чи кадрових агенцій).

7. У випадку, якщо необхідно додати фото до резюме, воно повинне мати формат фото на офіційний документ, та у жодному

випадку не слід подавати фото, де окрім претендента є ще й інші люди чи об'єкти. Взагалі, якщо існує можливість, краще уникати розміщення власного фото у резюме, щоб враження від зовнішності потенційного претендента не підпало під суб'єктивні вимоги спеціаліста кадрової служби.

За якісними параметрами існує три основні типи резюме. Кожна форма резюме з представлених нижче має право на життя:

- **хронологічне** – коли вся інформація про претендента розміщується у хронологічній послідовності подій (може містити два варіанти – пряма хронологія та зворотна);

- **функціональне** – розміщення інформації у резюме відбувається за функціональними блоками. Така форма представлення інформації є зручнішою скоріше для потенційного роботодавця ніж для претендента на посаду.

- **комбіноване** – передбачає поєднання хронологічних та функціональних вимог до розміщення інформації.

При складанні резюме свої ім'я та прізвище претенденту на роботу краще виділити по тексту напівжирним або більшим шрифтом. Варто враховувати, що, коли документів дуже багато, працедавець не повинен довго розшукувати в суцільному потоці тексту ім'я кандидата, а таке виділення сприятиме більш швидким пошукам.

Основними помилками в резюме є: надмірна багатослівність, викривлення фактів і недбалість оформлення, непрофесіоналізм. Якщо резюме підготовлено без дотримання правил, якщо воно буде неконкретним і з помилками, складеться уява про вас, як про людину, нездатну укласти різні ділові документи, це вміння ви маєте продемонструвати в резюме:

1. Текст не повинен містити помарки, виправлення, папір має бути білим, шрифт не повинен бути занадто вигадливим, підкреслення та виділення мають бути зведені до мінімуму.

2. Граматичні помилки й огріхи свідчать у кращому разі, про вашу неухважність, що навряд чи справить добре враження на читача.

3. Багатослівність відволікає читача від головного, віднімає час і дратує його. Не розписуйте дитячі роки, школи і курси, що ви відвідували. Не розширюйте теми своїх захоплень.

4. Не тренуйтеся в дотепності. Це не естрадна мініатюра, а документ, від якого може залежати ваше подальше життя.

5. Не допускайте викривлення фактів або навіть неточностей

своєї трудової біографії. Не спокушайтеся тим, що ви змалюєте свої приголомшливі успіхи в організації, якої вже давно не існує, читач може виявитися колишнім співробітником цієї організації. Побачивши неправдиву інформацію, роботодавець не стане читати ваше резюме далі, а якщо помітить її пізніше, ваша подальша кар'єра може бути зруйнована.

б. Не використовуйте скорочення, які не є загальноприйнятими.

Вказівка, що ви працювали в певній (ОАО «Зірка», ЗАТ «Струм»... тощо) структурі, нікому ні про що не говорить.

Не вживайте шокуючих термінів, описуючи власні досягнення та переваги: «видатні успіхи», «талановитий організатор», «всесвітньо визнаний авторитет». Це покаже ваші здобутки помпезними й неправдивими.

Доповненням до резюме є супровідний лист, який містить вступну та основну частини. Вступна частина повинна розкривати мету листа (тим більше, що лист буває не тільки супровідним до резюме, але й, як вище зазначалося, самостійним інформаційним документом).

Початок листа має викликати бажання дочитати його до кінця і подивитися додаток, яким виступає резюме чи коротка автобіографія.

З цією метою краще продемонструвати свої знання про фірму («читав в періодичній пресі «Економіка» про ваші успіхи вашого підприємства...», «чув по радіо ...», «бачив по телебаченню...», «ми з вами зустрічалися на симпозіумі, ваша промова...»).

Основна задача на початку листа – здивувати й зацікавити!

Основна частина листа містить, як правило, два-три абзаци. В цій частині ви маєте:

- пояснити ситуацію (працюю; ні; шукаю нову роботу; є тимчасова робота; хочу змінити профіль роботи; хочу якнайповніше реалізувати свої можливості...);

- яка саме робота, посада потрібна вам і чому;

- привернути увагу до певних пунктів резюме чи додати до них щось, що зацікавить та змусить прочитати і саме резюме, у випадку необхідності роз'яснити негативні фрагменти резюме;

- акцентувати увагу читача на неординарних якостях своєї особистості, які можуть стати у нагоді для даної роботи.

У листі слід підкреслити не те, що бажаєте й що просите, а те, що пропонуєте й чим можете бути корисним. Питання заробітної плати необхідно визначати пізніше, під час безпосереднього прийому на

роботу.

Зразки супровідного листа наведено у додатку А.

Будь-який спосіб пошуку роботи вимагає особливого методичного підходу й напруження. Кількість спроб влаштування на роботу в даному процесі зовсім не останній і не єдиний фактор вашої перемоги.

Таких спроб може бути багато, але важливі і продумана якість ваших зусиль, і спланована стратегія пошуку. Головна перепона для людини, що залишилася без роботи, – подолання неприємних факторів психологічного, сімейного і фінансового дискомфорту, як завжди супроводжують пошуку роботи. Наявність потрібних знайомств в такій справі є корисним чинником, як і в будь якій ситуації.

Зазначимо, що знайомі навряд чи захочуть губити свою репутацію, надаючи рекомендації людині, нездатній успішно виконати пропоновану роботу. Особливо ефективними є знайомства і рекомендації у таких сферах діяльності, як шоу-бізнес, секретарі, прес-служби, силові структури тощо. Зауважимо: ви повинні уміти встановлювати й реалізовувати потрібні знайомства безпосередньо під час пошуку роботи. Скільки часу приділити на пошук роботи? А скільки часу ви проводите на роботі, якщо вона у вас є? Як мінімум, вісім годин. Стільки ж вам слід витратити і на інтенсивний пошук роботи. Якщо не всі вісім, то, як мінімум, чотири години.

Дослідники стверджують, якщо впродовж одного-двох місяців напружених пошуків результат не отримано, тоді ви ризикуєте дістати нервовий зрив або впасти в депресію. Проте перш ніж занепасти духом, необхідно проаналізувати ситуацію. Швидше за все, річ у тім, що ваші вимоги не відповідають вашій компетентності й можливостям. А може, навпаки – просто на ринку праці у вашому регіоні не існує потреб у таких навичках. Найнебезпечніше в подібній ситуації – втратити впевненість у собі і у власних силах. Позбутися такого стану набагато важче, аніж усе ж проявити необхідну наполегливість і силу волі протягом інтенсивних пошуків. Навіть невдачі несуть у собі позитивний фактор. За час пошуків ви набуваєте практичного досвіду, удосконалюєте техніку пошуку роботи, збираєте інформацію, розширюєте коло знайомств, а це веде до зміцнення відчуття впевненості в собі.

Є кілька цілком конкретних деталей, які примушують насторожитися будь-якого спеціаліста з кадрів. Ці деталі справляють

досить неприємне враження під час інтерв'ю. Якщо ви знайшли у себе хоча б один із наведених нижче недоліків, негайно його необхідно прибрати.

Під час прийому на роботу можуть завадити:

- занадто тиха мова і погана дикція, безграмотна побудова фраз;
- зайва балакучість, збудження, нервова жестикуляція, надмірна самовпевненість;
- непевність у собі: погляд убік від співрозмовника, млявий потиск рук (ще й спітнілими руками), апатія, «пози непевності»;
- неохайність, непрезентабельний зовнішній вигляд;
- незрозумілі відповіді без чіткості і логічної послідовності;
- відсутність зустрічних запитань та інтересу до фірми і співрозмовника.

Перед інтерв'ю вам необхідно підготуватися інформаційно і морально. Якщо ви маєте аналогічний досвід, то знаєте, що хвилювання й метушливість здатні завадити вам.

Якщо ви вже визначили, який характер, режим роботи і яка посада вас влаштовує, об'єктивно оцініть себе, власний досвід роботи, професійні навички й вміння. Не зменшуйте свої здобутки, проте й не намагайтеся продемонструвати непритаманні вам якості. Спробуйте тримати себе природно та, наскільки це можливо, оскільки якщо під час інтерв'ю ви майстерно продемонструєте свої вигадані достоїнства, після прийому на роботу виникне безліч психологічних і професійних проблем щодо підтримки невластивого вам іміджу. Питання про заробітну плату доречно обговорювати наприкінці бесіди. Слід наперед довідатися про приблизний рівень окладів на аналогічних посадах у даній та інших організаціях. Для цього згодяться будь-які оголошення про робочі місця, яких особливо багато в інтернеті. Не просіть мінімальний рівень оплати з міркувань, що більше все одно не запропонують. Претендуйте на більше, посилайтеся на рівень вашої попередньої зарплати, подібні організації та свою кваліфікацію. Адже не лише вам потрібна робота, але й ви потрібні даній організації. Ваші скромні запити можуть сприйматися не як благородство і скромність, а як прояв недостатнього професіоналізму.

Під час ознайомлення з умовами оплати роботи завжди слід уточнювати, з чого складатиметься ваш дохід. Цілком пристойна на перший погляд сума може містити основний оклад і премію за

виконання плану. За сучасних умов важливим є й питання, чи сплачуватимуть вам обіцяну зарплату офіційно по документах, чи істотна її частина сплачуватиметься так званим «чорним налом». Питання про зарплату для більшості потенційних працівників природно є одним із головних. Окрім того, фізичні умови роботи, як і психологічний клімат у колективі, рівень організаційної культури й інші фактори також стають суттєвими при виборі місця роботи. Одержання попередньої інформації про місце роботи має перед собою дві цілі:

- уточнити, чи задовольняють вас умови цієї роботи;
- продемонструвати на співбесіді ваші знання про дану організацію.

Отже, що потрібно з'ясувати перед інтерв'ю?

- Максимально можливі подробиці про те, чим займається дана організація, чи нема у фірми кримінального минулого й теперішнього.

- Прізвища, імена, по-батькові основних керівників або принаймні тих, з ким вам доведеться бесідувати під час прийому на роботу. Стаж роботи керівників, їх вік, вік самої організації.

- Які послуги надає фірма клієнтам, які товари та продукцію вона виготовляє, де, кому продає й перепродає?

- Хто є конкурентами даної фірми, їх позиції на ринку?

- Які основні проблеми фірми нині, з якими проблемами вона зіштовхувалася й що вирішувала раніше? Чи не загрожує їй банкрутство або перепродаж іншому власникові?

- Які етичні й інші пріоритети фірми?

Під час інтерв'ю можуть ставитися найрізноманітніші запитання, в тому числі й досить несподівані.

- Розкажіть про себе (Заздалегідь потрібно подумати, що відповідати, адже головне ви вже зазначили в резюме.)

- Причини останнього й попереднього звільнень?

- Що вам відомо про нашу фірму/організацію?

- Охарактеризуйте свою діяльність на останньому місці роботи.

- У чому полягають ваші переваги, як вони співвідносяться з даною посадою?

- У чому ваші недоліки? Чи не вплинуть вони негативно на роботу.

- Що вас зацікавило в нашій фірмі?

- Звідки ви про нас дізналися?

- Який ваш можливий вклад у майбутнє нашої фірми?
- Які найсерйозніші проблеми ви вирішували на колишніх місцях роботи або в житті?
- Вам можуть запропонувати ігрову ситуацію. Ви маєте прийняти та обґрунтувати певне рішення.
- Що більше за все подобалося вам на останньому місці роботи?
- А що більше за все не подобалося?
- Якою мірою ви задоволені/не задоволені своєю кар'єрою?
- Якщо судити з резюме, ваші можливості ширші за ймовірні обов'язки. Вас це влаштовує? Чому?
- Яку заробітну плату ви б бажали отримувати? Скільки ви отримували на останньому місці роботи?
- Коли б ви могли розпочати роботу?
- Чи змогли б ви працювати в режимі ненормованого робочого дня?
- З чого ви думаєте розпочати роботу на новому місці?

Під час інтерв'ю слід зосередитися і зібратися, щоб не потрапити в анекдотичну ситуацію. Постарайтеся, щоб ваші рухи були не швидкими, але й не в'ялими, сумку/ дипломат не розпирало від всіляких зайвих предметів, які під час його відкривання можуть висипатися на підлогу. Якщо на вулиці дощ, майте при собі ганчірку, якою протріть від бруду черевики. Очікуючи прийому, намагайтеся втримуватися від читання газет і літератури, не працюйте над своїми трактатами, не говоріть по мобільному, не просіть дозволу у секретаря подзвонити по телефону. Сидіть і роздивляйтеся навкруги. Оцініть обстановку приміщення, де ви опинилися, і ще раз повторіть ключові позиції майбутньої розмови. Ваша неуважність може призвести до сумних наслідків.

Збираючись на співбесіду, не можна:

- брати з собою для «підтримки» приятелів, родичів і друзів;
- лити на себе велику кількість парфумів;
- дихати на співрозмовників винними парами; приходити слід тверезим;
- сидіти в сонцезахисних окулярах, не знімати головного убору;
- приносити з собою великі сумки чи дипломати, набиті всілякими речами;
- робити макіяж у приймальні;
- чіплятися до секретаря зі своїми проблемами і розповідями; проте слід ввічливо відповідати на його запитання;

- вставляти у вуха навушники від кишенькових аудіоплеєрів, розмовляти по мобільному телефону, просити телефонну трубку у секретаря;
- обкладатися кипою робочих документів, газетами, сторонньою літературою;
- перепрошувати за свій вік, стан здоров'я, брак досвіду, переривати співбесідника;
- негативно оцінювати особистість співрозмовника; підкреслювати відмінність у поглядах, соціальному стані і т. ін. між собою та співрозмовником;
- різко змінювати темп бесіди;
- підводитися і відходити від співрозмовника, відводити очі; проте не слід «гіпнотизувати» співрозмовника своїм поглядом;
- не враховувати психологічний стан співбесідника, якщо він відверто чимось схвилюваний чи засмучений;
- говорити лише про власні інтереси, а тим більше, про проблеми;
- неухважно слухати, відволікатися;
- критикувати людей з попереднього місця роботи;
- поводити себе занадто фамільярно або самовпевнено;
- жартувати, вживати нецензурні вислови чи курити, навіть коли це робить співрозмовник;
- під час розмови не блефуйте, що на вас очікують в декількох місцях навіть зі значно більшими окладами, ніж тут;
- не обурюйтеся, якщо інтерв'юер запізнюється на зустріч. Запитайте у секретаря, скільки приблизно часу вам доведеться чекати – може, зустріч перенесуть на інший час.

Рекомендації готуйте лише в тому випадку, якщо вони передбачені в даній організації. Не складайте фіктивних рекомендацій. Не говоріть про себе від імені тих, хто не давав вам на це згоди. Не посилайтесь на знайомих авторитетів. Повідомте людей, з якими раніше обговорювали їхню згоду про те, щоб на співбесіді фактично згадували їх імена.

Прийшовши на інтерв'ю, бажано:

- добре виглядати;
- упевнено триматися;
- цікаво спілкуватися;
- виявляти витримку, але також жвавість і енергію;
- стисло, виразно і логічно говорити;

- не соромитися, не тушуватися, не бути нахабним і невихованим;

- встановити безпосередній психологічний контакт встановлення контактів очей (не дивитися вниз, убік або на стелю);

- урівноважування соціальної і фізичної дистанції означає, що не слід стояти біля дверей або сидіти в найдальшому від співрозмовника кутку;

- підстроюватися під манеру розмови («.....у нас із вами ... », «ми можемо разом із вами ...»);

- засвідчення подяки (без підлесливості), хоча для вас нічого позитивного поки ще не зробили;

- виявлення усвідомленого інтересу до співрозмовника; демонстрація своєї підготовленості до зустрічі шляхом пропозиції співрозмовникові ознайомитися зі всіма необхідними та потрібними для розмови документами, які ви підготували й захопили із собою;

- продемонструвати обізнаність в інформації про справи фірми;

- ваша мова має містити активні фрази, що визначають дії, замість того, щоб сказати: «Я брав участь в розробці проекту», краще використовувати активну форму «Я займався розробкою».

Ви повинні винайти розумний логіко-інтуїтивний компроміс між природною правдою про себе й артистизмом на співбесіді, що зветься «інтерв'ю».

Ваша скромність і спокій з одночасною елегантністю, відсутність при собі громіздких предметів, використання психологічних прийомів встановлення контакту зі співрозмовником, безумовно, здійснять позитивний вплив.

Коли вам самому запропонували поставити питання співрозмовнику, доречно буде запитати:

- про плани діяльності організації на найближчі роки та про очікуваний від вас внесок;

- ким працює/працював в організації інтерв'юер і як він сам оцінює її діяльність;

- які психологічні властивості і професійні навички, на думку співрозмовника, потрібні вам для успішної діяльності на даній посаді;

- якими є результати діяльності організації на ринку товарів і послуг, хто її основні конкуренти, які відносини з ними;

- чи виникали ситуації загрози банкрутства; внутрішніми чи зовнішніми причинами вони зумовлювалися.

Завершення інтерв'ю відіграє чи найважливішу роль у всій

співбесіди. Необхідно подякувати за увагу, якщо вас прийнято на роботу, вдячність буде досить доречною. Якщо обіцяли подумати, то коректне прощання з подякою за витрачений на вас час може позитивно вплинути на прийняття остаточного рішення. Якщо вам відмовили, то не слід «гуркати дверима», шуміти тим більше, ридати. Вас і не зобов'язані були приймати на роботу, у будь-якому випадку залиште чи ще раз нагадайте свої координати, попросіть дозволу знову принагідно звернутися, скажіть, що приємне враження залишилося у вас після співбесіди, прохайте дзвонити, якщо трапляться вакансії. Скажіть обов'язково «До побачення».

Ознаками, що обіцяють успіх, можуть бути:

- інтерв'ю з ініціативи роботодавця триває довше визначеного часу (якщо, звичайно, ваш співрозмовник не говорив при цьому півгодини по телефону або не відходив за викликом керівника);
- наприкінці інтерв'ю питання набувають конкретики: коли ви зможете розпочати роботу, яку зарплатню хотіли б одержувати тощо;
- вам пропонують надати список людей, котрі могли б вас охарактеризувати і зробити висновок про рівень ваших попередніх розробок.

Якщо ви впевнилися в успішності інтерв'ю, доречно ще раз нагадати, наскільки серйозно ви зацікавлені в отриманні саме цієї роботи. Демонстрація ентузіазму та наполегливості у здобутті даної роботи не зашкодить вам. Після інтерв'ю ви можете відіслати ще одного ввічливого листа з подякою і нагадуванням про себе. Це може бути звичайний лист, факс чи послання електронною поштою.

Практичні завдання

Тестові завдання

1. Якщо Вам доведеться роз'яснювати поняття «управління», то Ви скажете, що це:

- 1) здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин;
- 2) робота, що пов'язана з переробкою інформації;
- 3) керівництво людьми;
- 4) керівництво людьми і технікою.

2. Що слід розуміти під терміном «управління» і де переважно він застосовується?

- 1) термін «управління» є синонімом терміна «менеджмент», але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності;
- 2) термін «управління» застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки;
- 3) термін «управління» не є синонімом терміну «Менеджмент» і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки;
- 4) термін «управління» застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

3. Що слід розуміти під терміном «менеджмент»?

- 1) під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством);
- 2) термін «менеджмент» означає керувати якоюсь системою;
- 3) термін «менеджмент» означає управляти чим-небудь;
- 4) термін «менеджмент» означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

4. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:

- 1) вищого і найнижчого рівня;
- 2) вищого, середнього і найнижчого рівня;
- 3) вищого і середнього рівня;
- 4) вищого, середнього, нижчого і найнижчого рівня.

5. Що являє собою процесний підхід до управління?

- 1) безперервне виконання планових завдань;
- 2) сукупність безперервних операцій і процедур;
- 3) безперервне виконання операцій і процедур;
- 4) сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності.

6. Що являє собою системний підхід до управління?

- 1) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які постійно взаємодіють, визначають характер організації;
- 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин);
- 3) сукупність взаємодіючих частин в організації;
- 4) сукупність суб'єкта і об'єкта управління.

7. Що являє собою ситуаційний підхід до управління?

- 1) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації;
- 2) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій;
- 3) прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань;
- 4) прийоми для досягнення цілей організації.

8. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

- 1) створення універсальних принципів управління;
- 2) перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;
- 3) систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналу у підвищенні продуктивності праці;
- 4) застосування в управлінні математики, статистики, тощо.

9. Важливим внеском «Школи людських стосунків» у практику управління було:

- 1) перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;
- 2) створення універсальних принципів управління;
- 3) систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва;
- 4) застосування в управлінні математики, статистики та ін.

10. Як слід розуміти ситуацію у менеджменті організації?

- 1) набір певних обставин;
- 2) конкретний набір обставин, які впливають на організацію у даний час;
- 3) набір проблем у даний час;
- 4) обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

11. Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами?

- 1) Методи впливу на окремих працівників;
- 2) Методи впливу на окремих працівників;
- 3) Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних (організаційних) відносин між ними;
- 4) Засоби впливу на керовані системи.

12. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?

- 1) Розробку і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання;
- 2) Введення в дію відповідних нормативних актів управління;
- 3) Розробку відповідних інструкцій для персоналу;
- 4) Розробку і введення в дію окремих правил.

13. Що являє собою постанова, як розпорядчий метод управління?

- 1) Розпорядчий акт управління, який приймається керівником організації;
- 2) Розпорядчий акт управління, який приймається керованою системою управління;
- 3) Розпорядчий акт управління, який приймається групою керівників;
- 4) Розпорядчий акт управління, який приймається колегіальним органом управління організацією.

14. З якою метою використовується моральне стимулювання персоналу, як метод менеджменту?

- 1) Для заохочення трудової активності управлінського персоналу;
- 2) Для заохочення соціальної активності працівників;
- 3) Для заохочення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників;
- 4) Для заохочення окремих груп працівників.

15. За допомогою яких організаційно-методичних документів здійснюється методичне інструктування?

- 1) За допомогою правил;
- 2) За допомогою правил та інструкцій;
- 3) За допомогою інструкцій;
- 4) За допомогою розроблених положень.

16. Що являє собою наказ?

- 1) Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками

та спеціалістами організації;

2) Акт управління;

3) Документ, який видається заступником керівника підприємства;

4) Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.

17. Що являє собою розпорядження?

1) Розпорядчо-правовий документ, який видається тільки спеціалістами організації;

2) Правовий документ, який видається тільки керівником організації;

3) Розпорядчо-правовий документ, який видається переважно керівниками структурних підрозділів організації;

4) Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.

18. Що являють собою соціально-психологічні методи менеджменту?

1) Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків;

2) Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів;

3) Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників;

4) Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

19. Як визначається розпорядження?

1) Як вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру;

2) Як гнучка, рухома і активна форма адміністративного втручання у виконавчий процес;

3) Сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії;

4) Немає правильної відповіді.

20. Що таке функції менеджменту?

1) Конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрями або стадії процесу управління;

2) Вид управлінської діяльності;

3) Стадії процесу управління;

4) Вид діяльності.

21. Планування, яке спрямоване на забезпечення стійкої відповідності між цілями організації, її внутрішніми і ринковими можливостями, вважають:

- 1) стратегічним;
- 2) оперативним;
- 3) цільовим;
- 4) довгостроковим.

22. Лідер на ринку може реалізувати такі стратегії:

- 1) стратегію розширення первинного попиту;
- 2) оборонну стратегію;
- 3) стратегію фахівця;
- 4) стратегію демаркетингу;
- 5) стратегію флангової атаки.

23. Назвіть конкурентні стратегії (за М. Портером):

- 1) лідерство у витратах;
- 2) диференціація;
- 3) диверсифікація;
- 4) фокусування;
- 5) лідера.

24. Яку інформацію треба мати для розроблення стратегії організації:

- 1) про сильні сторони конкурентів;
- 2) про сильні і слабкі сторони організації;
- 3) про слабкі сторони організації і конкурентів;
- 4) про можливі зміни у цінах на продукцію.

25. При виборі стратегії слід дотримуватися принципу розумної достатності, тобто:

- 1) стратегія повинна бути максимально ефективною;
- 2) стратегія повинна бути достатньо ефективною, гнучкою і адекватною змінам зовнішнього середовища організації;
- 3) стратегія повинна бути достатньо ефективною.

26. Загальна стратегія – це:

- 1) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища організації;
- 2) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища;
- 3) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

27. До слабких сторін організації належать:

- 1) відставання у сфері досліджень і розробок;
- 2) непривабливий імідж на ринку;
- 3) погіршення конкурентної позиції;
- 4) відсталість технологічного обладнання;
- 5) низька кваліфікація працівників.

28. Спеціалізована організація, яка утримує малу частку ринку, вибирає стратегію:

- 1) фахівця;
- 2) переслідування лідера;
- 3) атакування лідера;
- 4) диференціації;
- 5) лідера.

29. На кінцевий вибір стратегії впливають такі чинники:

- 1) рівень ризику;
- 2) розмір організації;
- 3) інтереси вищого керівництва;
- 4) бар'єри входження на ринок;
- 5) наявності ресурсів.

30. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

- 1) вивчати стратегію і тактику своїх конкурентів;
- 2) оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації;
- 3) вивчати зміни, які відбуваються;
- 4) вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати

КЕЙСИ

Кейсове завдання №1

Відкрите акціонерне товариство «Металургійний комбінат» є найбільшою компанією чорної металургії регіону. Комбінат займає перше місце серед металургійних компаній регіону за обсягами виробництва і традиційно входить в двадцятку найбільших сталеливарних компаній світу (за даними журналу Metal Bulletin). Компанія є крупним металургійним комплексом з повним виробничим циклом, починаючи з підготовки залізорудної сировини і закінчуючи повною переробкою чорних металів. Загальна площа комбінату складає 11834,9 га, з яких 6842 га зайняті виробничими приміщеннями. Комбінат виробляє найширший на сьогодні асортимент металопродукції серед компаній регіону. Більше половини продукції компанії експортується в різні країни світу.

У 2014 році комбінат досяг високих виробничих показників. Агломерату випущено 10 мільйонів 361 тисяча тонн, коксу - 5 мільйонів 870 тисяч тонн, чавуну - 9 мільйонів 654 тисячі тонн, сталі - 11 мільйонів 294 тисячі тонн. У той же час 2014 рік став особливо складним для металургійного виробництва. Дефіцит коксівного вугілля, а також безпрецедентне зростання цін на сировинні ресурси створили певні труднощі. Основною проблемою було зниження якості та нестабільність вугільної галузі. Компанія з честю вийшла з цієї непростой ситуації. Виробництво товарної продукції склало 10 мільйонів 125 тисяч тонн, що на 52 тисячі більше цього показника 2013 року.

У квітні 2015 року компанія «Борлас», Oracle і ВАТ «Металургійний комбінат» оголосили про успішне завершення проекту впровадження єдиної корпоративної інформаційної системи на основі Oracle E-Business Suite, розпочатого в липні 2013 року.

Запуск системи в промислову експлуатацію був здійснений в листопаді 2014 року на 2 місяці раніше запланованого терміну. Це дозволило ВАТ «Металургійний комбінат» завершити процес стабілізації системи вже в першому кварталі 2015 року.

Зараз користувачами корпоративної інформаційної системи є більш як 2000 працівників комбінату. Вона охоплює практично всі галузі господарської діяльності ВАТ «Металургійний комбінат»: планування і бюджетування, виробництво, збут, постачання, обслуговування і ремонти, бухгалтерський облік і фінанси,

інвестиційні проекти, управління персоналом, контрактна діяльність, корпоративне управління та інше.

Проект впровадження Oracle E-Business Suite, виконаний ВАТ «Металургійний комбінат» спільно з Oracle і КГ «Борлас», є одним з найбільш помітних в Європі за останні роки за обсягом введеної в промислову експлуатацію функціональності системи Oracle, кількості кінцевих користувачів, що працюють в єдиному інформаційному просторі, а також якості впровадження і задоволеності замовника. Корпорація Oracle визнала проект у ВАТ «Металургійний комбінат» кращим в регіоні Європа, Близький Схід та Африка за 2014 рік за підсумками щорічного конкурсу.

Природно, впровадження системи такого класу вплинуло на серверну і мережну інфраструктуру комбінату. Архітектура Oracle E-Business Suite базується на технології, коли вся обробка даних і виконання логіки додатків ведеться на стороні сервера, а користувач працює з системою через звичайний Web-браузер. Як серверна платформа використовуються апаратні рішення на основі Unix, завдяки їх стійкості, надійності і масштабності.

Серверна інфраструктура комбінату була побудована на базі рішень Sun Microsystems. Реалізований проект консолідації даних з різних дільниць обліку на основі могутнього єдиного сервера Sun Fire 12000, який зараз модернізується до Sun Fire 25000. Крім того, у складі інфраструктури тринадцять серверів класу Enterprise - крупні багатопроцесорні сервери, десятки Workgroup-серверів L180, дискові масиви Sun StorEdge з потужністю порядку 20ТБ.

Фахівцями «Борлас» і ВАТ «Металургійний комбінат» був створений резервний центр обробки даних, робота якого була успішно апробована.

Мережна інфраструктура на комбінаті базується на технологіях Cisco Systems. «Борлас» брав участь у процесі її побудови, зокрема в проектуванні центрального мережного вузла. Практично всі цехи і основні об'єкти автоматизації комбінату підключені через оптичні канали зв'язку, а це - десятки кілометрів. Різні підрозділи комбінату знаходяться як на території самого ВАТ «Металургійний комбінат», так і в інших районах міста, де працює комбінат. Деякі об'єкти взагалі винесені за межу міста. Мережа замкнена в кільце, а у важкодоступних місцях застосовується радіо-ethernet.

Важливою частиною проекту було забезпечення надійної і безперебійної роботи устаткування, зокрема захист по

електроживленню, що було реалізовано фахівцями «Борлас» з використанням технологій від компанії APC, зокрема InfraStruXure.

Сервер Sun Fire 12K – це система з виключно високими можливостями масштабності, консолідації серверів і технічних обчислень. Сервер для обчислювального центру підтримує технологію динамічних системних доменів Sun п'ятого покоління, працює під керуванням потужної операційної системи Solaris. Він володіє рівнем надійності, достатнім для підтримки тисяч критичних для діяльності компанії додатків. Sun Fire 12K володіє певними вмонтованими компонентами і має можливість підтримки різних конфігурацій в залежності від зміни потреб компанії.

Сервер Sun Fire 12K поєднує високий рівень продуктивності з низькою для системи такого класу ціною. Він пропонує користувачам можливості, характерні для серверів, вартість яких перевищує 1 мільйон доларів за ціною приблизно в два рази нижчою. Платня Uniboard процесор/пам'ять, взаємозамінні і відповідні для всієї лінії систем 3800-15K, знижують витрати на програмне забезпечення. Технологія динамічних системних доменів дозволяє швидко перерозподіляти інформаційні ресурси в міру зміни потреби в них.

Одна з переваг серверів Sun Microsystems полягає в тому, що під час переходу на нові версії операційної системи Solaris і нові процесори, гарантується працездатність колишніх додатків клієнта – їх не треба переробляти під модернізовану систему. Це зберігає клієнту і час, і сили.

І, нарешті, ще одна перевага – уніфікований дизайн системної плати Uniboard для серверів рівня компанії і рівня обчислювального центру. Це означає можливість оперативного перекидання декількох завдань з серверів додатків (які звичайно завантажені тільки на 30-40%) на сервер бази даних в моменти їх пікового завантаження. Це також відбувається в режимі гарячої заміни і не вимагає зупинки сервера.

Встановивши у себе сервер Sun Fire 12K ВАТ «Металургійний комбінат» не тільки розв'язало свої оперативні проблеми запуску КІС, але і забезпечило її роботу протягом декількох найближчих років, а також і збереження вкладених грошей.

ВАТ «Металургійний комбінат» відзначає коректність виконання зобов'язань обома сторонами під час реалізації проекту, який дав керівництву комбінату могутній інструмент для управління

ресурсами компанії, зниження витрат, досягнення ще більшої прозорості бізнесу компанії для акціонерів і зовнішніх інвесторів.

Управління бізнесом за допомогою такої визнаної системи як Oracle E-Business Suite, яку використовують флагмани світової металургійної індустрії такі, як POSCO і Alcoa, направлена на серйозне поліпшення якості бізнесу самої компанії, що важливо для реалізації будь-яких стратегічних планів.

Загалом, відчутий ефект від впровадження аналогічних систем можна відчутти за наявності в компанії понад 1 тис. працівників. Термін впровадження системи управління персоналом у компанії такого масштабу як ВАТ «Металургійний комбінат», Oracle оцінює приблизно в два роки, а час окупності - приблизно в один рік. При цьому враховуються такі джерела підвищення ефективності:

У впровадження додаткових функцій без збільшення чисельності персоналу;

– жорсткий контроль за кількістю робочих місць і чисельністю персоналу;

– скорочення часу на обробку і аналіз довідкової інформації;

– скорочення чисельності персоналу, зайнятого питаннями управління кадрами;

– оперативне попередження керівників про екстремальні ситуації що виникають під час управління персоналом (перевищення планового фонду оплати праці, незаплановані виплати).

Найближчим часом ВАТ «Металургійний комбінат» планує продовжити розвиток корпоративної інформаційної системи, в першу чергу, в напрямках розширення системи збалансованих показників (Oracle Balance Score Card), впровадження функцій внутрішнього контролю (Oracle Internal Control Management), а також ще тіснішої інтеграції корпоративної інформаційної системи з цеховими системами.

Запитання до кейсу 1

1. Якими організаційними, управлінськими і технічними проблемами зіткнулася компанія в ході втілення своєї стратегії бізнесу на практиці?

2. Які сили на ринку впливали на справи компанії? Яка була і стратегія? Які типи інформаційних систем намагалася

використовувати компанія?

3. Чи було рішення про впровадження нової системи правильним. Обґрунтуйте відповідь.

4. Поставте себе на місце керівника і назвіть кроки, які б зробили Ви в майбутньому для реалізації нової стратегії компанії.

Кейсове завдання № 2

Проаналізуйте підрозділи і посади підприємства з метою віднесення їх до однієї і наступних основних сфер діяльності: загальне управління; фінансове управління; виробництво; маркетинг; НІОКР. Результати роботи представте у вигляді таблиці.

Сфери діяльності виробничого підприємства

Загальне управління	Фінансовий менеджмент	Виробництво	Маркетинг	НІОКР
Номери підрозділів або посад				
№...	№...	№...	№...	№...
№...	№...	№...	№...	№...
...

Список підрозділів і посад підприємства

1. Директор.
2. Заступник директора по загальних питаннях.
3. Заступник директора по кадрах.
4. Заступник директора по виробництву.
5. Заступник директора по економічних питаннях.
6. Заступник директора по капітальному будівництву.
7. Головний інженер.
8. Головний бухгалтер.
9. Відділ збуту.
10. Фінансовий відділ.
11. Відділ зовнішньої кооперації.
12. Відділ головного конструктора.
13. Центральна бухгалтерія.
14. Відділ техніки безпеки.
15. Відділ планово-економічний.

16. Виробничо-диспетчерський відділ.
17. Відділ кадрів.
18. Відділ матеріально-технічного забезпечення.
19. Відділ навчання і підготовки кадрів.
20. Відділ організації праці і заробітної плати.
21. Відділ житлово-комунальний.
22. Цехи основного виробництва.
23. Відділ головного металурга.
24. Відділ головного енергетика.
25. Відділ адміністративно-господарський (ремонт побутових і офісних приміщень, комунальної сфери, прибирання, заміна меблям).
26. Відділ матеріальних нормативів.
27. Відділ інструментальний.
28. Відділ наукової організації праці.
29. Відділ соціального розвитку.
30. Відділ капітального будівництва.
31. Відділ головного технолога.
32. Відділ головного механіка.
33. Юридичний відділ.
34. Начальник відділу технічного контролю.
35. Охорона воєнізована і протипожежна.
36. Помічник директора по побутових питаннях.
37. Транспортний цех.
38. Бюро раціоналізації і винахідництва.
39. Заст. головного інженера по технічній підготовці виробництва.
40. Ремонтно-механічний цех.
41. Центральна заводська лабораторія.
42. Лабораторія техніко-економічних досліджень.
43. Експериментальний цех.
44. Тарний цех.
45. Дитячі установи.
46. Дома відпочинку.
47. Піонерські табори.
48. Енергетичний цех.
49. Інструментальний цех.
50. Культурно-побутові установи.

Задача 1. Група експертів провела аналіз критеріїв стратегічної сили підприємства «Альтаір». Оцінки наведені в таблиці.

Критерії	Оцінка, балів	Вага, од.	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства:			
рентабельність вкладеного капіталу	3	0,5	
стабільність отримання прибутку	7	0,2	
ліквідність	5	0,3	
Конкурентоздатність підприємства:			
частка підприємства на ринку	6	0,2	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	9	0,4	
рентабельність продажу	5	0,4	
Привабливість галузі:			
характеристика конкурентної ситуації	9	0,2	
стадія життєвого циклу галузі	5	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,4	
Стабільність галузі:			
тривалість життєвого циклу галузі	8	0,4	
ступінь інновативності галузі	8	0,4	
маркетингові й рекламні можливості	6	0,2	

Необхідно побудувати вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPACE і пояснити, які дії керівництва потрібні для реалізації обраної стратегії.

Задача 2. Компанія «Шлях» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ «З» (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки підрозділів компанії наведені в таблиці.

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу галузі, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ «М»	400	4	АТ «Тяжмаш»	800	?
Підрозділ «Е»	50	18	АТ «Прилад»	550	?

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу галузі, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ «К»	600	6	СП «Інфотек»	400	?
Підрозділ «З»	200	12	АТ «МТФ»	180	?

Треба з допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії «Шлях» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Задача 3. Визначте стратегію підприємства на основі використання матриці компанії McKinsey на основі наступних даних про привабливість галузі та конкурентної позиції СБО ВАТ «Трест «Трансдорбуд» в галузі:

Параметри	Питома вага	Оцінка
Привабливість галузі		
Ріст	0,3	5
Технологічна стабільність	0,5	2
Прибутковість	0,1	1
Розмір	0,1	5
Конкурентна позиція		
Якість продукції	0,4	5
Частка ринку	0,1	1
Дослідницький потенціал	0,2	1
Витрати	0,3	3

Ситуації:

а. Оцініть твердження відомого фахівця зі стратегічного управління І. Ансоффа: «Формування стратегії здебільшого не приносить фірмі безпосередньої вигоди, враховуючи грошові витрати та витрати робочого часу» Поясніть, для чого у такому випадку організації розробляють стратегію?

б. Проаналізуйте можливості та загрози, які існують у зовнішньому середовищі українських вищих навчальних закладів. Які тенденції їх розвитку?

с. Під час проведення діагностики зовнішнього середовища організації існує проблема вибору чинників, які характеризують її особливості відповідно до функціональних сфер. Які сфери діяльності, на Вашу думку, слід проаналізувати насамперед?

d. Розробіть можливу місію та сформулюйте кілька основних цілей для Вашого вищого навчального закладу.

e. Під час визначення цілей організації виникає проблема вибору найважливіших. Запропонуйте систему цільових орієнтирів організації і визначте рівень їх пріоритетності. Які найістотніші чинники впливають на вибір?

f. Проведіть умовний SWOT-аналіз для невеликої фірми, яка діє на місцевому ринку.

Література до розділу 1

1. Антоненко А. *Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом* / А. Антоненко // *Менеджер по персоналу*. — 2006. — № 10. — С. 70—77.

2. Баєва О.В. *Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник.* / Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. // — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 524 с.

3. Віноградська О.М. *Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – “Економіка і підприємництво”* / Віноградська О.М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. // – Харків: ХНАМГ, 2008. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/...BC%2B.pdf>

4. *Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організації» усіх форм навчання* / Укл. С.К. Потьомкін, Т.С. Шапошнікова, І.М. Козлова.— Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 108 с.

5. Ілляшенко С.М. *Інноваційний менеджмент : Підручник*. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с

6. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія* / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728 с

7. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. *Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко*. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». – 2015. – 232 с.

8. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб./ Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. // – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366

10. Методичні рекомендації до виконання практичних та ситуаційних завдань з навчальної дисципліни "Інноваційний розвиток підприємства" для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" денної форми навчання /укл. В. О. Коюда, О. М. Костіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 40 с.

11. Мухаметишина Ф.А. Мотивація персонала в иновационном подходе в системе управления персоналом. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://kirgteu.com/filemanager/download/895//>

12. Основи менеджменту : Навчальний посібник / Осовська Г.В., Осовський О.А. - К.: "Кондор", 2006.- 664 с.

13. Панюк Т. П. Значення соціальної відповідальності бізнесу в управлінні персоналом переробних підприємств. / Т. науковий журнал / Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. – № 3 (3). – С. 120-125.

14. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

15. Сапельнікова Н.Л. Сутність стратегічного управління [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe... Nzht_2016_3_9.pdf

16. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.

17. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. — К.: КНЕУ, 2014. — 194 [6] с

18. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

19. Федулова Л. І. Людський інноваційний фактор у соціально-економічному розвитку України: іжнародний вимір / Л. І. Федулова, А. Ю. Присяжнюк // Економічний часопис-XXI. – 2015. – №1-2(1) – С. 15-19. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_1-2\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_1-2(1)).

20. Галавацька О. Характеристика поглядів сучасної молоді щодо професійної кар'єри [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://journals.uran.ua/swe/article/download/93659/102448>

21. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. — М. : Академия, 2007. — 256 с.

22. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. — Н.-Новгород, НГУ, 1997. — С. 98-105.

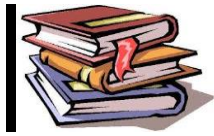
23. Психология труда и инженерная психология : курс лекций / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. [Електронний ресурс]: Режим доступу — http://www.ido.rudn.ru/psychology/labour_psychology/index.html.

24. Афанасенко И. В. Стратегии построения карьеры как компонент профессиональной Я-концепции / И. В. Афанасенко // Сборник материалов III всероссийского съезда психологов. — СПб., Изд-во ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2005. — С. 15-20.

25. Гусева А. С. Развитие аутопсихологических способностей личности: методы и технологии : учебное пособие / А. С. Гусева, В. В. Лешин. — М.: Владос, 2000. — 285 с.

26. Професійна кар'єра успішного фахівця - економіста: [Навч. посіб.] / Ю.М. Сафонов, Г.І. Матукова, М.П. Сагайдак, Т.В. Кожемякіна та ін. — Кривий Ріг, 2013.— 356с.

27. Марцінковська О. Планування ділової кар'єри як умова ефективного розвитку персоналу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis... 64.exe...__58.pdf



РОЗДІЛ II

ТЕХНІКА КОМУНІКАЦІЙ, МОТИВАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Комунікаційний менеджмент, моделі управління організаційними змінами

2.2. Мотивація персоналу, фактори удосконалення управління, організації виробництва, стимули управління персоналом організації

2.3. Принципи створення бізнес - проектів, логіка розробки, оформлення

Практичні завдання

Література до розділу II

2.1. Комунікаційний менеджмент, моделі управління організаційними змінами

*Ви отримуєте від життя лише те,
що наважуєтеся попросити.*

Не бійтеся підвищувати планку

Опра Уїнфрі

Сутність комунікаційного менеджменту, економісти сьогодення визначають як систему PR методів, систему управлінських заходів реалізації управлінського впливу, комунікаційні зв'язки менеджменту, що виходять за рамки підприємства. Один із засновників теорії менеджменту А. Файоль характеризував функції управління таким чином: передбачати; організувати; керувати; координувати; контролювати. Цей набір управлінських дій як базовий, можна співвіднести з управлінням комунікацією. Управляти комунікацією означає: формувати цілі комунікації; шляхи досягнення визначених цілей і конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей; організовувати здійснення комуникативних дій; координувати взаємодію комуникаторів; контролювати результати; коригувати процес за результатами комунікації.

Дослідники зарубіжжя Р. А. Аргенті, Г. В. Баррен, Г. М. Бартом, Д. С. Блаїр, Е. Брукінг, Ф. Брукс, Х. Віссема, Дж. Гібсон, У. Г. Гупта, Р. Л. Дафт, направленість комунікаційного менеджменту зазначають, як тримання відповідної атмосфери між елементами комунікаційного процесу або інформаційну логістику, що є інструментом комунікаційного менеджменту, вітчизняні економісти І. О. Александров, О. І. Амоша, В. М. Бебик, А. М. Береза, В.В. Вітлінський, А. Е. Воронкова, В. М. Геєць, С. В. Глівенко, В. М. Гранатуров, В. М. Гужва, В. К. Данилко, К. Ф. Ковальчук характеризують комунікаційний менеджмент, як інформаційні зв'язки, що виходять за рамки самого управління та мають вплив на середовище за межами підприємства. Висловлювання науковців, дозволяють поділити тлумачення комунікаційного менеджменту за напрямками: окремий вид діяльності, що регулює процеси всередині організації, і поза нею; інструмент, що спрямований на вирішення комунікаційної проблеми; модель формування відносин всередині організації, а також модель формування суспільства загалом.

Першою відомою технологією управління комунікаціями була пропаганда. Вона з'явилася в XVII столітті, коли католицька церква розгорнула активну діяльність по поширенню своїх позицій. Пізніше - пропагандою стали називати інформаційні передвиборні кампанії політичних партій або кампанії навколо урядових програм. Пропаганда і сьогодні залишається затребуваною як комунікативна технологія, що є інтенсивною комунікацією, яка дозволяє при необхідності за короткий строк досягти результату в поширенні потрібної інформації і придбанні великої кількості прибічників пропагованої ідеї [4].

Теорія сучасної комунікаційної системи – PR по Айві Лі визначала взаємозв'язок між позитивними публікаціями в пресі про фірму або політиків і досягненням ними нових успіхів, ці положення лягли в основу цивілізованих PR: «Нашу роботу ми виконуємо гласно, наше завдання – надавати новині. Це і не рекламне агентство. Наша справа – точність. Говорячи коротко, наша мета полягає в тому, щоб щиро і відверто, від імені ділових кіл і громадських організацій, давати пресі і громадськості США своєчасну і точну інформацію з питань, що представляють для громадськості цінність і інтерес».

У 1984 р. Джеймс Грюніг (Університет Меріленд) і Тодд Хант (Державний університет Нью-Джерсі) розробили і обґрунтували

моделі зв'язків з громадськістю. Головна мета - пропаганда досягнень фірми однонаправленим потоком інформації: комунікатор (адресант) - комунікант (адресат). У цій моделі процес комунікації розглядався як однонаправлений процес, основна мета якого не слухання, а говор, при наявності наступних особливостей: адресат виступає в ролі пасивного одержувача інформації; використовуються будь-які засоби дії на споживача, без урахування їх етичності; правдивість, об'єктивність інформації не є обов'язковими; мінімальний набір засобів і виділення цільових груп (в основному використовуються ЗМІ); інформування суто одностороннє, зворотний зв'язок із споживачем не встановлюється.

Для моделі двосторонньої асиметрії, фахівці із зв'язків з громадськістю запрошують інформацію від цільових груп і застосовують її для формування ефективної інформаційної стратегії. Головне завдання фахівців з комунікації забезпечення зворотного зв'язку, зусилля в основному спрямовані на планування і вибір цільової аудиторії. Особливості цієї моделі наступні: активно застосовуються методи дослідження громадської думки, аналізується реакція громадськості на інформацію, що відправляється, особливе значення надається позитивним відгукам; ініціатива і комунікаційні потоки виходять безпосередньо від організації, отже, на першому місці у організаторів роботи по PR стоїть вигода організації, а інтереси громадськості можуть бути відсунуті або затінені; асиметричність проявляється в тому, що від комунікації виграє тільки організація, а не громадськість. Такий підхід припускає постановку завдань і ретельну розробку плану, що передбачає дослідження цільової аудиторії, координацію ресурсів і наявність системи контролю. Комунікація розглядається як один з управлінських інструментів - маркетингу, фінансів, планування і управління виробництвом [7].

Сучасними дослідниками визначено принципи організації ефективного комунікаційного процесу з персоналом (формальна комунікація): дослідження відношення персоналу до організації і менеджменту, що дозволяє виявити проблеми до того, як вони стануть кризою, послідовність і регулярність комунікацій, повідомлення як хороших, так і поганих новин, персоніфікація і щирість комунікацій, їх особистий характер, у повідомленнях для персоналу треба говорити про перспективи розвитку організації, інноваційність і креативність у виборі комунікаційних рішень.

Сьогодні, комунікаційний менеджмент (КМ) є конкретною функцією менеджменту, що направлений на процес прийняття рішень у виробничій і невиробничій сфері. КМ це цілеспрямований вплив на колектив працівників, сферу комунікацій підприємства або окремих виконавців з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (відповідальності). Комунікаційний менеджмент базується на таких загальних функціях: планування комунікацій; організування комунікацій; мотивування працівників системи комунікацій; контролювання комунікацій; регулювання комунікацій. Способи і механізми комунікаційного менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, формують методи комунікаційного менеджменту. Методами комунікаційного менеджменту є способи і прийоми впливу керуючої системи комунікацій на керовану на різних рівнях і ланках управління. Якщо узагальнити термін методи комунікаційного менеджменту, можна зробити висновок, що це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців сфери комунікацій підприємства з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Основою комунікаційного менеджменту є процес, який складається з етапів: планування обсягів комунікаційної діяльності, побудова комунікаційних служб і підрозділів, оплата праці, мотивування та стимулювання працівників системи комунікацій, контролювання та регулювання комунікаційної діяльності; формування методів КМ - планів комунікаційної діяльності, положень про оплату та преміювання працівників служб системи комунікацій, технологічної документації комунікаційних процесів, бюджетів комунікаційних служб, стандартів про виконання комунікаційних операцій тощо; підготовка та реалізація управлінських рішень у сфері комунікацій: автоматизація інформаційних процесів, створення систем зберігання даних, систем електронного документообігу та ін.

Існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях. Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз в ієрархічній структурі організації, у таких комунікаціях участь приймають менеджери, їх керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації повинні бути спрямовані згори вниз і знизу вгору, тоді вони з активним зворотним зв'язком ефективніші, ніж односпрямовані.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів. При вертикальних комунікаціях інформація в організації передається з рівня на рівень. Інформація може передаватися з вищих рівнів на нижчі. Таким чином підлеглим рівням управління повідомляють про поточні завдання, рекомендовані заходи тощо. (приклад: заступник управляючого з технології виробництва може повідомити технологів (керівник середнього рівня) про зміни у виробництві продукту, у свою чергу технолог повинен проінформувати підлеглих про особливості змін, що відбудуться). Окрім обміну інформацією з гори вниз, організації потрібні комунікації знизу вгору. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність виробництва чи обсяг продажів. Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника або завідуючого виробничими операціями на вищому рівні.

Отже, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад показує обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації завдяки ефективнішому просуванню товару. Комунікації «знизу – вгору» досить важливі в організації та є одним із засобів стимулювання працівників. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація (підприємство) – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали пов'язано для просування організації в потрібному напрямі, «крокуючи» обраної стратегії. (Наприклад, у сфері торгівлі регіональні керівники збуту можуть систематично зустрічатися для обговорення спільних проблем (координації стратегії збуту й обміну інформацією про продукцію, вироблення єдиної стратегії збуту та ін.). Також можна створювати комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами. Протягом робочого дня менеджерів, звичайно, доводиться комунікувати з керівниками, підлеглими, партнерами, застосовуючи як розмовну, так і письмову форми комунікацій. Основними групами комунікацій є усна (передається словами),

письмова (передається у формі документів) та візуальна інформація (передається схемами, жестами, таблицями). Форми розмовної комунікації можуть бути різні – індивідуальні та колективні. Серед індивідуальних форм комунікацій найуживанішими є ділова бесіда та розмова по телефону. До колективних форм належать: нарада, збори, конференція, переговори, презентація та ін. Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше досягнення порозуміння, що забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням. Головна перевага усних комунікацій, вони забезпечують негайний зворотний зв'язок. Письмова і візуальна комунікація забезпечує взаємний обмін інформацією у формі взаємних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації прості, але в деяких ситуаціях бажана ретельна підготовка до розмови (при вирішенні важливих питань, необхідно продумати відповіді опонента й приготувати власні докази). Письмова комунікація відіграє чималу роль у спілкуванні менеджера, це ділові листи, доповіді, нотатки, візитки та ін. З Інтернетом пропонує нові форми ділового спілкування, електронна пошта і телеконференції, спілкування у мережі Skype. Перевагами письмової комунікації (дає змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог - лаконічність, системність викладення, повнота, коректність, зберігати інформацію протягом тривалого часу, але має суттєві вади: потребує ретельної підготовки і значних витрат часу на написання так, щоб одержувач зумів однозначно її зрозуміти. Крім того, недоліком письмової комунікації є уповільнений зворотний зв'язок та взаємообмін інформацією. Основними видами комунікацій є: інформативна (носить характер повідомлень), експресивна (передається силою почуттів), переконлива (інформація, що передається із захопленням), соціально-ритуальна (відповідає нормам, звичаям соціально-культурної поведінки країн), паралінгвістична інформація. (інформація, що передається за допомогою міміки, рухів, поз).

До видів комунікації також відносять особисту та ділову. Особиста комунікація – діяльність, зміст якої обумовлений міжособистісними стосунками. Ділова комунікація – це предметно-цільова діяльність, якої залежить від комунікативного наміру й очікуваного результату (рис. 2.1.).



Рисунок 2.1. Цілі особистої та ділової комунікації

Основні джерела інформації класифікують за місцем виникнення: джерелом зовнішньої інформації, що надходить від керівних органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки; джерелом внутрішньої інформації, що виникає на підприємстві(в об'єднанні). Інформація існує у формі різних матеріальних носіїв. Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все у вигляді різних паперових документів, USB флешнакопичувачів та ін. В цілому, менеджеру з комунікацій в організації необхідно мати інструменти і технології, що дозволять вивчати рівень і міру інформованості персоналу і неформальних груп, структурних підрозділів з ключових питань життєдіяльності організації; визначати інформованість адміністративно-управлінського апарату про оцінки його діяльності з боку керованих; виявляти перешкоди, спотворення, чутки; виявляти неформальні комунікаційні мережі і носіїв комунікаційних ролей для надання їм відповідної підтримки (пригнічення). Стратегічне планування –

процес формулювання стратегії по етапах, з роз'ясненням ролі кожного члена організації (кожного підрозділу). Стратегічне планування не є одноразовою мірою. Менеджеру часто доводиться змінювати, доповнювати і удосконалювати основні стратегічні концепції. Стратегії формулюються на трьох різних рівнях в ієрархії процесу ухвалення рішень.

Перший рівень – стратегія корпорації в цілому, складається членами ради директорів корпорації, виконавчими директорами і іншими обраними членами адміністрації. На наступному рівні уповноваженими по розробці стратегії є керівники окремих підприємств корпорації або її підрозділів. Третій рівень припускає участь в розробці стратегії функціональних керівників. На кожному з перерахованих рівнів розробляється «своя» стратегія, що чітко визначає, дії для досягнення спільної «вищої» мети. Корпоративна стратегія формується головними менеджерами компаній, що об'єдналися в корпорацію. Вона передбачає інтереси усієї корпорації і розподіляє сфери діяльності [8].

Стратегія корпорації розкриває два основні питання: який вид діяльності має здійснювати кожна з фірм, що входять в склад корпорації, як повинні розподілятися ресурси між ними. Одна з перших парадигм стратегії корпорації була закладена Вільямом Ф. Глюком. Він припустив, що стратегія корпорації може бути чотирьох типів (рис. 2.2) Процес стратегічного планування та впровадження його результатів компаніями здійснюється поетапно, на першому етапі стратегічного планування – організаційно-підготовчому, створюються організаційні умови майбутньої ефективної діяльності. Їх впровадження передбачає вирішення завдань: визначення функціональної одиниці стратегічного планування і кола виконавців прогресивного розвитку компанії.

Найбільш важливою функціональною одиницею може бути конкретний підрозділ, де розробкою планів може займатися група найбільш кваліфікованих працівників, оскільки планування передбачає досить широкий горизонт розгляду перспектив роботи. Повна підтримка вищого керівництва і його залучення до процесу стратегічного планування дуже важливі для його успіху. Фахівці з фінансів, маркетингу і виробництва повинні приймати активну участь в процесі планування, щоб план відбивав їх внесок і вони мали ясне розуміння ролі, яку відіграють їх функції у впровадженні стратегічних рішень, які були прийняті компанією в цілому.

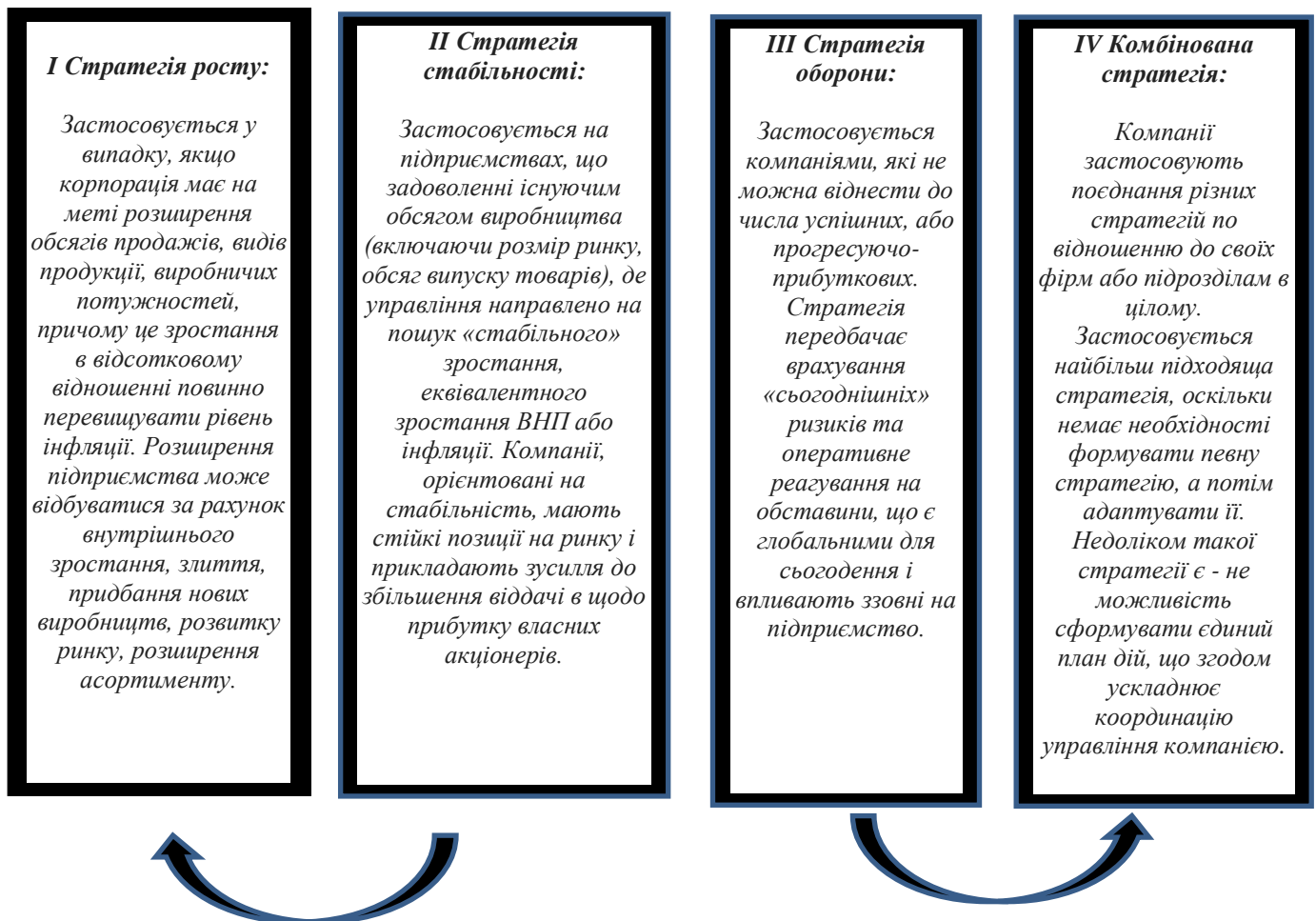


Рисунок 2.2. Стратегії управління розвитком корпорації за теорією В. Ф. Глюка

Важливо визначитися і з термінами розробки проекту плану, представлення його на погодження та затвердження. Збір інформації для формулювання комунікативної стратегії здійснюється за наступними напрямками:

- стиль керівництва в організації – авторитарний, помірно-авторитарний, демократичний чи ліберальний;
- тип інформаційної культури організації – функціональний, взаємодії, дослідження або культура відкритості;
- чи відповідає тип сформованої інформаційної культури стратегічним цілям компанії;
- аналіз окремих елементів комунікаційного процесу;
- аналіз якісної та кількісної сторін інформаційних потреб;
- аналіз комунікаційних бар'єрів.

Організатор розробки програми повинен бути впевнений, що всі учасники розробки правильно розуміють свої завдання, технологію розробки необхідного плану (проведення нарад, семінарів, ділових

ігор, ознайомлення з досвідом планування роботи інших аналогічних організацій). Менеджери повинні ознайомити всіх з термінологією стратегічного планування, щоб кожен використовував такі слова, як «цілі», «прийнятний», «стратегія» за призначенням.

Відправною точкою для стратегічного планування - це перегляд цілей, цінностей і місії організації. Цілі являють собою конкретні завдання, які треба виконати (підготувати виступи на певні теми, розробити механізм коригування витрат, економії ресурсів). Такі цілі легко піддаються кількісному вираженню і перевірці виконання, потім керівництво «підправляє» місію, формулювання цілей і цінностей і ознайомлює з цим пакетом всю організацію, щоб дати менеджерам нижчого рівня уявлення про нові завдання.

Наступний аспект стратегічного планування компанії - аналіз зовнішнього середовища - оцінка інформації про зовнішнє оточення організації, стратегічних можливостей компанії, загроз, проблем та інших можливих перешкод. Аналіз використовується менеджерами як для обґрунтування, так і для оцінки вибору тієї чи іншої стратегії. Він також використовується для затвердження і переоцінки ключових параметрів успіху на ринку. Аналіз зовнішнього середовища в комунікаційному менеджменті може включати: дослідження та осмислення громадської думки, вироблення концепції іміджу і стилю фірми, аналіз соціального середовища, можливих і реальних конфліктів, можливих шляхів їх вирішення.

Документально це виражається в підготовці аналітичних довідок, звітів, пропозицій для керівництва, проектів розподільних і організаційних документів (наказів, розпоряджень, інструкцій, положень), програм. Менеджери при аналізі зовнішнього середовища отримують інформацію з чотирьох джерел: зовнішні особисті контакти, зовнішні неособисті джерела, внутрішні персональні контакти і неособисті джерела всередині організації.

Потім менеджери вивчають профіль власної компанії, визначають стратегію, щоб побачити сильні і слабкі сторони своєї організації. Вони відповідають на питання: «Які наші можливості?», «Які наші можливості в порівнянні з можливостями реальних і потенційних конкурентів», «Як ці можливості дозволять нам займатися тим, чим ми хочемо займатися». Коли профіль компанії розроблений, настає наступна фаза прийняття рішень в процесі стратегічного планування: аналіз альтернатив і вибір стратегії. Для цього використовують SWOT-аналіз, це сполучення перших букв

слов strengthness (сильні сторони), weahness (слабкі сторони), oportunity (можливість), threat (загроза). На цьому етапі стратегічного планування менеджери співставляють результати аналізу зовнішньої середи з профілем компанії, для формування бачення сильних і слабких сторін, які виникають можливі загрози і ризики їх бізнесу. В процесі SWOT-аналізу менеджери повинні здійснити дві операції:

- порівняти профіль компанії з можливостями, реальними загрозами, ключовими вимогами для досягнення успіху в тому сегменті ринку, який вони можуть контролювати. Мета – виявити всі сильні сторони компанії, на яких може бути заснована ефективна стратегія, і все слабкі сторони, які потрібно подолати.

- порівняти сильні і слабкі сторони своєї фірми з конкурентами і з'ясувати, які сильні сторони мають конкуренти, і які переваги з цього вони можуть отримати і в який термін.

Коли SWOT-аналіз завершений, менеджер починає пошук різних стратегій, яким може слідувати фірма. На наступному етапі процесу стратегічного планування менеджери оцінюють варіанти стратегії, застосовуючи чотири великих критерії:

- чи сумісний кожен варіант із загальними цілями, цінностями і місією організації? І чи не буде ця стратегія вимагатиме значних відхилень.

- чи використовує стратегія ключові можливості і головні чинники успіху компанії?

- чи дозволяє ця стратегія, отримувати переваги з сильних сторін фірми і не покладає вона занадто великих надій на ті області, які є слабким місцем?

- реальна ця стратегія? Якщо так, то який ризик, і як ефективно вона буде працювати?

Впровадження стратегії включає перш за все розробку короткострокових планів, що покривають період в один рік або менше, в яких дано рекомендації для кожного підрозділу компанії. Ці короткострокові плани мають бути безпосередньо пов'язані зі стратегічним планом. В процесі цієї діяльності, шляхом встановлення формальної системи контролю, менеджер постійно відповідає на три питання:

- впроваджено стратегію так, як планувалося?

- чи є ті фактори, на базі яких був зроблений вибір стратегії, все ще значними і дієвими?

- чи досягаються за допомогою стратегії намічені результати?

У результаті досліджень були визначені основні відмінності в процесі стратегічного планування на великих та малих підприємствах, деякі з них допомагають пояснити необхідність існування різних шляхів їх формування.

Наприклад: малі підприємства – малий бізнес виробляє мало товарів і послуг, ресурси малих підприємств обмежені.

Основна їх конкурентна перевага – це здатність швидко змінюватися – диверсифікуватися. Вони не мають механізму формальних процедур для спостереження за зовнішнім середовищем, для створення прогнозів або оцінки і контролю стратегії, якою вони керуються в даний час. Основна частина управлінського апарату отримала знання в процесі роботи, мають тенденцію покладатися на досвід і інтуїцію, а не на формальні процедури (перевірки, аналізи), часу на планування не вистачає, так як менеджери залучені в щоденну діяльність. Великі підприємства мають протилежні риси.

Отже, управлінцю при формуванні стратегії розвитку підприємства (компанії) можна порадити наступне:

При формуванні стратегічного плану компанії та впровадження його результатів у виробничу діяльність, обґрунтуванні та доведенні необхідних дій персоналу, в управлінській діяльності (крім ґрунтовних розрахунків) використовуйте жестикуляцію, пози, рухи, властиве вам почуття гумору, властиві вам риси характеру, свою максимальну зацікавленість у роботі.

Пам'ятайте про важливість жестикуляції, пози, рухи як про основний інструмент комунікації. Вмілий менеджер може перебороти численні проблеми, багатьма з яких він/вона не керує. Вам необхідно взаємодіяти з персоналом підприємства (бажано з усіма представниками структурних підрозділів), учасники розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства повинні знати основні періоди розвитку підприємства та кінцеву мету до якої прагне весь колектив.

Підтримуйте постійний контакт із основними представниками структурних підрозділів та окремими учасниками (для об'єктивних та вчасних висновків ситуації). Важливо, запам'ятати кожного активного члена структурного підрозділу, що приймає участь у стратегічних змінах (при зверненні до персоналу люди усвідомлюють свою унікальність, свідомість власної цінності, це заохочує до більш активних дій, розмовляйте з кожним індивідуально, вітайтеся з кожним індивідуально), формуйте з них «активну групу».

За можливістю, залучайте «групу» в процес прийняття рішень, делегуйте повноваження, контролюйте результати, розробляйте «програму корегування» відповідно зовнішнього впливу різних факторів. Якщо, ви сумніваєтеся у виборі рішення то, коли група вже сформована, ви можете залучати персонал у процес спільного з вами прийняття рішень (але майте на увазі, що до цього моменту ви повинні бути добре знайомі з «групою», цього не варто робити в перший же день).

Це демократична модель управління і взаємин з персоналом підприємства (компанії). Використовуйте такі аспекти роботи: щодня вітати учасників, привітне ставлення виражається позою і тоном голосу, а не тільки словами, учасники «групи» повинні відчувати, що ви раді їх присутності; важливо ставити учасникам питання про те, яких результатів вони очікують від участі в розробці стратегії, як вони себе почувають, чи відповідає напрямок стратегії їх потребам, чи відчувають вони комфорт у всіх значеннях цього слова; ви повинні багато розповісти учасникам «активної групи», надати максимальну інформацію, розробити програму покрокового розвитку стратегії, поставити цілі на кожний крок програми й зорієнтувати на певний результат кожного учасника «групи». Ви можете сприяти тому, щоб персонал відчув позитивні емоції у зв'язку з роботою, яку вони виконують повсякденно, і тієї роботи, яку вони будуть виконувати в майбутньому, а також ставитися до себе з почуттям самоповаги.

2.2. Мотивація персоналу, сутність, фактори удосконалення управління, організації виробництва, стимули управління персоналом організації

*Вірте в себе!
Вірте в свої здібності!
Без скромної, але розумної впевненості
у своїх силах, ви не зможете
бути успішним чи щасливим.
Норман Вінсент Піл*

Сучасна теорія менеджменту стверджує, що в основі впливу на людей є не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей. Функція мотивації

включає ряд таких взаємозалежних дій менеджера: спілкування з підлеглими, пояснення цілей діяльності організації персоналу; визначення правил і норм; підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня; своєчасна й об'єктивна оцінка діяльності підлеглих; заохочення, покарання; створення мотиваційного середовища. Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти, про їх наявність можна судити, лише спостерігаючи за поведінкою людей. Іншим елементом спонукання до трудової діяльності (після потреби) є винагорода.

Винагорода – це категорія виміру людини, що вона вважає для себе цінним, широкий вибір конкретних засобів, що базуються на системі цінностей робітника (моральна, матеріальна). Розрізняють зовнішні винагороди, що дає організація (грошові виплати, пільги або надання товарів і послуг, просування по службі), і внутрішні винагороди, що дає власне робота (зміст роботи, почуття успіху, задоволеність роботою, «вклад у загальну справу», самоповага, яку людина одержує в процесі виконання роботи). Крім потреб і винагороди, людиною також можуть рухати інші причини і підстави – цінності.

Стимулювання як система являє собою сукупність складових щодо виробничих умов (нормування, організація праці, її характер і зміст, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, техніко-економічна організація й ідейно-виховна робота); умов життєдіяльності (матеріальні і духовні, соціальні і політичні (потреби, цінності, норми, установки, звички, трудові навички)); стимули (економічні, моральні, колективні, індивідуальні, правові, естетичні). Результатом праці персоналу є якість праці, продуктивність, виконання завдань різних за обсягом в певний період часу й різного рівня якості.

Мотивація впливає, насамперед, на такі характеристики діяльності людини, як зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, цілеспрямованість. На ту саму роботу людина може витратити різні зусилля, може працювати абияк і в повну силу, може взятися за роботу, яка легше і простіше, а може взятися за важку і складну. Визначається вибір тим, наскільки людина мотивована на витрату великих зусиль. Старання працівника при виконанні своїх обов'язків також може бути різним: один байдужий до результату своєї роботи, інший все робить як найкраще, підвищує свою кваліфікацію, вдосконалює взаємодію з колегами. Наполегливість у продовженні і

розвитку початої роботи істотно залежить від мотивації, часто зустрічаються працівники, що швидко втрачають інтерес до початої справи, і відсутність наполегливості негативно позначається на доведенні справи до кінця. Працівник може висувати блискучі ідеї і нічого не робити для їх реалізації. Сумлінність при виконанні роботи є однією з найважливіших умов її виконання. Кваліфікований і творчий менеджер повинен прагнути до того, щоб мотиви діяльності гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній і емоційній діяльності, а також елементи зацікавленості. Необхідно створювати систему стимулів, що відповідають внутрішнім мотивам працівників і спрямовують їхню діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як діють мотиви і стимули. Стимули стають діючими тоді, коли вони погоджуються з внутрішніми мотивами працівників і відповідають їм. Мотивація співробітників повинна виходити з того, що ніколи неможливо замінити власну мотивацію співробітників чужою мотивацією. Проте менеджер може мотивувати своїх працівників, створивши ситуаційне поле, що спонукає їх зробити те, чого від них очікують. Протягом розвитку теорії менеджменту було розроблено чимало теорій мотивації, М. Вольським (1834-1878), Г. Цехановецьким (1833-1889), М. Туган-Барановським (1865-1919).

М. Вольський у своїх роботах підкреслював необхідність поліпшення фізичних, моральних та інтелектуальних умов існування та праці людини, наголошуючи, що діяльність людини, спрямована на задоволення власних матеріальних та духовних потреб. М. Цехановецький заперечував узагальнення людської поведінки, стверджуючи, що чимало людей намагаються поліпшити власне становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський у статті «Психологічні фактори суспільного розвитку» (1904р.) розробив чітку класифікацію потреб, розподіливши їх на п'ять груп: фізіологічні: повітря, їжа, вода, відпочинок тощо; статеві: секс; симптоматичні інстинкти і потреби: безпека, самозбереження; альтруїстичні: безкорислива турбота про інших; практичні: житло, гроші, автомобіль.

Для встановлення правильної мотивації керівнику треба, насамперед, знати, яких цілей той чи інший працівник прагне досягти.

Виявити це просто: запитати в самого працівника про умови роботи, які у максимальному ступені задовольняють більшу частину персоналу. Робота оцінюється керівником визначається як важлива і необхідна, такою, яку треба виконати, виконавці можуть приймати самостійні рішення щодо шляхів і способів виконання завдань (автономність у визначених межах), з необхідною інтенсивністю і умов зворотного зв'язку, винагорода має бути справедливою з точки зору виконавця.

Мотивація праці має на меті, досягнення високих результатів, продуктивності праці, вирішенні проблем підприємства та ін. Для правильного планування продуктивності праці, важливе значення має класифікація факторів підвищення продуктивності праці (фактори - причини зміни продуктивності праці).

В практиці діяльності підприємств (компаній), сьогодні діє типова класифікація факторів підвищення продуктивності праці, яка виділяє наступні, відносно однорідні групи:

- Фактори удосконалення управління, організації виробництва і праці, у тому числі:

- удосконалення форм організації виробництва;
- удосконалення виробничої структури підприємства;
- поліпшення використання устаткування, централізація ремонтних служб;

- удосконалення структури управління;
- поліпшення використання сировини, матеріалів, палива, енергії;
- зміна режиму роботи підприємств;
- удосконалення нормування праці;
- впровадження раціональних прийомів і методів праці;
- поліпшення використання робочого часу і ліквідація його втрат тощо.

- Фактори підвищення технічного рівня виробництва, у тому числі:
- механізація та автоматизація виробничих процесів на базі діючого та нових видів устаткування;

- модернізація устаткування;
- впровадження нових та удосконалення діючих технологічних процесів;

- впровадження нових, більш ефективних видів сировини і матеріалів;

- підвищення якості продукції тощо.

- Фактор збільшення обсягу виробництва, дія якого позначається

на відносному зменшенні чисельності виробничого персоналу через зростання масштабів діяльності.

- Фактор структурних зрушень у виробництві, у тому числі: зміна питомої ваги окремих видів продукції з різною трудомісткістю.

Мотивація праці створює систему стимулів, що спрямовує діяльність персоналу на вирішення спільних проблем підприємства, проблеми мотивації праці за висловлюваннями дослідників на 90% залежать від матеріальної винагороди – премії, доплати, надбавки. Сьогодні, при максимальній незалежності і самостійності підприємств, активній управлінській позиції кожної ради директорів, зумовило використання безтарифних систем оплати праці персоналу.

Спільними ознаками безтарифних систем є: скасування стабільних тарифних ставок для робітників і посадові оклади для службовців; перші й другі ставляться в рівні умови; встановлюється єдиний для підприємства мінімум заробітної плати для працівників, що виконують найпростіші роботи (функції); розробляється й затверджується шкала співвідношень в оплаті праці різної складності з мінімально можливою кількістю рівнів; заробітна плата нараховується не кожному працівникові окремо за тарифними ставками та окладами, а спочатку визначається загальна сума, зароблена колективом, яка потім розподіляється між членами трудового колективу пропорційно встановленим коефіцієнтам (балам) та відпрацьованому кожним працівником часу; розробляються додаткові умови диференціації нарахованої заробітної плати. Беруться до уваги кваліфікація виконавця, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудова дисципліна, взаємодопомога, умови праці тощо. Головна суть безтарифних систем оплати праці в паюванні колективного заробітку за заздальгідь установленими коефіцієнтами оцінювання праці різної складності. Заробіток кожного окремого працівника залежить від чотирьох факторів: кінцевих результатів колективної діяльності; відпрацьованого часу; особистого ставлення кожного працівника до спільної справи. На деяких підприємствах чи в структурних підрозділах шкала коефіцієнтів переглядається щомісяця або уточнюється приблизно так, як переглядаються коефіцієнти трудової участі у виробничих бригадах.

Звичайно, назва «безтарифна система оплати праці» досить умовна, оскільки встановлювані коефіцієнти – це теж своєрідні тарифи. Безтарифна система оплати праці за своєю суттю є

колективною системою, разом з тим вона допускає й індивідуальну організацію праці. Головною умовою застосування безтарифної системи є можливість створення такого колективу робітників, службовців, спеціалістів і керівників, який був би об'єднаний спільним виробничим завданням, а кожен працівник чітко бачив і розумів би своє місце, роль і внесок у кінцевий результат спільної (колективної) праці.

Послідовність розрахунку індивідуального заробітку при безтарифній системі:

1. Обчислюється кількість балів, зароблених i -м працівником (B_i):

$$B_i = KР_i \times КТУ_i \times T_{\phi i}, \quad (2.1)$$

де, $KР_i$ – кваліфікаційний рівень i -го працівника, який залежить від рівня кваліфікації і виконуваних функцій.

$КТУ_i$ – фактичне значення коефіцієнта трудової участі.

$T_{\phi i}$ – фактично відпрацьований час i -м працівником.

2. Встановлюється загальна сума балів, зроблених всіма працівниками ($B_{\text{сум}}$):

$$B_i = \sum_{i=1}^m B, \quad (2.2)$$

де, m – чисельність працівників у колективі.

3. Визначається розмір коштів на оплату працівників в розрахунку на один бал (a);

4. Розраховується заробітна плата окремого працівника ($ЗП_i$):

$$ЗП_i = a \times B_i, \quad (2.3)$$

Для стимулювання працівників, використовується система преміювання, що виконує функції забезпечення додаткової зацікавленості працівників в результатах праці, дотримання планових пропорцій, чіткої роботи в заданому режимі. Премії можуть носити загальний і частковий характер. Єдиним фондом, що акумулює кошти підприємства на заробітну плату є фонд оплати праці (ФОП).

ФОП – це сукупність винагород, обчислених, як правило, в грошовому виразі, яку згідно з трудовим договором власник підприємства або уповноважений ним орган сплачує працівникам за виконану роботу. До складу ФОП входять: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, інші заохочувальні і компенсаційні виплати.

Додаткова заробітна плата - це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи, винахідливість та за особливі умови праці. Вона містить доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

До елементів додаткової заробітної плати відносять:

1. Надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів:

- за професійну майстерність;
- за виконання особливо відповідальної роботи;
- незвільненим бригадирам;
- персональні надбавки та ін. прибуток.

2. Не включаються до складу ФОП:

- сума вихідної допомоги;
- витрати на відрядження;
- допомога з тимчасової непрацездатності, у зв'язку з вагітністю і пологами, одноразова допомога при народженні дитини, за доглядом за дитиною;
- щорічна допомога на оздоровлення дітей;
- відшкодування збитків у зв'язку з травматизмом;
- шефська допомога;
- культурні та оздоровчі заходи;
- матеріальна допомога на поховання та ін.

Виділяють два підходи до планування ФОП, які в чистому вигляді не використовуються. Як правило, один із нижчезазначених методів в залежності від ситуації береться за основу, а для уточнення і підвищення обґрунтованості розрахунків необхідно використовувати одночасно і другий.

Нормативний метод передбачає встановлення ФОП як економічно доцільної для певних умов розвитку підприємства частки у загальному доході із зазначенням при цьому питомої ваги кожного цеху, відділу, дільниці.

Такий підхід доречно реалізовувати при здійсненні на підприємстві перепрофілюючої або модернізуючої стратегій, коли в першу чергу необхідно забезпечити стабільне надходження значної суми коштів на інвестування виробництва.

$$\text{ФОП}_{\text{пл}} = N_{\text{пл}}^{\text{зн}} \times O_{\text{пл}}, \quad (2.4)$$

де, $\text{ФОП}_{\text{пл}}$ – плановий розмір ФОП;

$H_{пл}^{зп}$ – плановий норматив заробітної плати на одиницю випущеної або реалізованої продукції;

$O_{пл}$ – обсяг випущеної або реалізованої продукції в плановому періоді;

$$H_{пл}^{зп} = \frac{\Phi ОП_б}{O_б} \times \frac{100 + \Delta ЗП}{100 + \Delta ПП} \quad (2.5)$$

де, $\Phi ОП_б$ - ФОП у базовому періоді, очищений від непродуктивних виплат (наприклад, за оплату простою, випуск неякісної продукції та т. ін.);

$O_б$ – обсяг випущеної або реалізованої продукції у цьому ж періоді;

$\Delta ЗП, \Delta ПП$ - плановане у відсотках зростання відповідно середньої заробітної плати і продуктивності праці (при невизначеності умов $\Delta ЗП$ приймається на рівні 50% від $\Delta ПП$).

Метод планування ФОП за елементами виплат, при якому визначення розміру ФОП починається від конкретних дільниць і бригад, виходячи з числа зайнятих, тарифних ставок, окладів, прийнятих систем оплати праці і преміювання.

Цей підхід використовується при реалізації стабілізуючої або модернізуючої стратегії й якщо остання потребує.

Метод планування ФОП за елементами виплат, при якому визначення розміру ФОП починається від конкретних дільниць і бригад, виходячи з числа зайнятих, тарифних ставок, окладів, прийнятих систем оплати праці і преміювання.

Цей підхід використовується при реалізації стабілізуючої або модернізуючої стратегії й якщо остання потребує невеликих витрат.

При плануванні коштів на оплату праці за елементами виплат послідовно розраховують тарифний (прямий), годинний, денний і

Годинний ФОП включає тарифний ФОП і доплати за відпрацьовані години (поточні премії за виробничі результати, доплата за роботу у нічний час, доплата за роботу в святкові і вихідні неробочі дні, доплата невивільненим бригадирам за керівництво бригадами, доплата за навчання учнів та інше).

У загальному вигляді премії за виробничі результати визначають у відсотках від тарифного ФОП.

$$Пр = \Phi ОП_{тар} \times \frac{П}{100} \quad (2.6)$$

де, $\Phi\text{ОП}_{\text{тар}}$ - тарифний ФОП;

P - встановлений на підприємстві загальний відсоток премії до тарифного ФОП.

Різновиди нарахування премій:

- за виконання і перевиконання плану одночасно:

$$\text{Пр} = \Phi\text{ОП}_{\text{тар}} \times \frac{(P_1 + P_2 \times P_3)}{100} \quad (2.7)$$

де, P_1 - відсоток премії за виконання показників преміювання;

P_2 - відсоток премії за кожний відсоток перевиконання показників преміювання;

P_3 - відсоток перевиконання показників преміювання • тільки за перевиконання плану:

$$\text{Пр} = \Phi\text{ОП}_{\text{тар}} \times \frac{P_2 \times P_3}{100} \quad (2.8)$$

Доплату за роботу у нічний час визначають виходячи з кількості нічного часу у відповідності із встановленим режимом роботи, Тарифною ставкою і відсотком доплат. Нічним вважається час з 22.00 до 6.00 .

$$D_{\text{нічн}} = K_{\text{л-г}}^{\text{нічн}} \times C_{\text{г}} \times \frac{H}{100} \quad (2.9)$$

де, $D_{\text{нічн}}$ - розмір доплат за роботу у нічний час;

$K_{\text{л-г}}^{\text{нічн}}$ - кількість людино-годин нічного часу;

$C_{\text{г}}$ - годинна тарифна ставка робітника відповідного розряду;

H - відсоток доплат за роботу у нічний час (середній відсоток у промисловості в останні роки дорівнює 40 %).

Доплата за роботу у святкові та вихідні неробочі дні планується на підприємства з безперервним режимом.

$$D_{\text{св,вих}} = K_{\text{рд}}^{\text{св,вих}} \times T_{\text{зм}} \times C_{\text{г}} \quad (2.10)$$

де, $K_{\text{рд}}^{\text{св,вих}}$ – кількість робочих, святкових, вихідних днів;

$T_{\text{зм}}$ – тривалість змін у ці дні.

$$D_{\text{бр}} = \sum_{i=1}^l C_{\text{г}i} \times \Phi_{\text{к}} \times \frac{B_i}{100} \quad (2.11)$$

де, l - кількість бригадирів на дільниці;
 C_z - годинна тарифна ставка i - го бригадира;
 Φ - корисний фонд робочого часу i - го робітника;
 B - відсоток доплат i - му бригадиру.

Доплата за навчання учнів встановлюється виходячи з кількості учнів і абсолютної суми доплат на одного учня.

Денний ФОП включає годинний ФОП і доплати за невідпрацьовані години, які відносяться до робочого дня (оплата перерв матерям на годування дитини, оплата пільгових годин підліткам).

$$D_{\text{год}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{год}}}{\Phi} \times t_{\text{год}} \times K_{\text{рд}} \quad (2.12)$$

де, D – оплата перерв матерям на годування дитини;
 ФОП – годинний ФОП;

$t_{\text{год}}$ - середня тривалість перерв матерям на годування дитини у розрахунку на одного середньооблікового робітника (за балансом робочого часу).

$$D_{\text{підл}} = t_{\text{підл}} \times \text{Ч}_{\text{обл}} \times K_{\text{рд}} \times C_{\text{Г}}^{\text{підл}} \quad (2.13)$$

де, $D_{\text{підл}}$ – доплата підліткам за надання їм пільгових годин;

$K_{\text{рд}}$ – кількість робочих, святкових та вихідних днів;

$t_{\text{підл}}$ – внутрішньо-змінні втрати робочого часу у зв'язку з наданням пільгових годин підліткам (за балансом робочого часу);

$\text{Ч}_{\text{обл}}$ – облікова чисельність робітників на дільниці;

$C_{\text{Г}}^{\text{підл}}$ – середньогодинна ставка оплати праці підлітків (за найнижчим розрядом).

Повний ФОП включає денний ФОП і доплати за цілоденні невиходи (щорічні і додаткові відпустки, відпустки на навчання, оплата часу виконання державних і громадських обов'язків та інше).

Доплати, які додатково включаються до повного ФОП, переважно визначаються за середньогодинною заробітною платою.

$$\text{ФОП}_{\text{відп}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{ден}}}{\Phi_{\text{яв}}} \times t_{\text{відп}} \quad (2.14)$$

де, $\text{ФОП}_{\text{відп}}$ – фонд оплати відпусток;

$\text{ФОП}_{\text{ден}}$ – денний ФОП;

$\Phi_{\text{яв}}$ – явочний фонд робочого часу;

Сьогодні використовують, стимулювання підвищення продуктивності праці: за виконання і перевиконання плану виробництва продукції; за перегляд норм; за зниження трудомісткості; за роботу з меншою чисельністю. Преміювання за поліпшення окремих сторін виробничої діяльності: за економію сировини і матеріалів; за економію енергії і палива. Преміальні положення, які діють поза системою поточного преміювання: за розвиток технологій; за освоєння нової техніки; за створення нової продукції.

Необхідними елементами в оптимально функціонуючій системі преміювання є: джерело коштів для преміювання; конкретні показники преміювання; умови преміювання; розміри премій за кожним показником і шкали преміювання; строки преміювання; перелік осіб, професій і посад працівників для преміювання; перелік виробничих упущень, за які премії не нараховуються; порядок введення, зміни і відміни преміального положення та термін його дії.

2.3. Принципи створення бізнес - проектів, логіка розробки, оформлення

*Ваше благополуччя залежить
від ваших власних рішень.
Джон Д. Рокфеллер*

У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання розпочинати новий бізнес або його розширювати можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Тобто перед початком кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити питання: чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного проекту? Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план. За останні роки в Україні велику популярність отримало бізнес-проекткування, що відіграє значну роль в умовах ринкової економіки, основи якого необхідні управлінцям, підприємцям, та іншим спеціалістам які прагнуть високої результативності та досягнення економічного ефекту. Бізнес-планування являє собою коротке, точне,

доступне і зрозуміле описання передбачуваного підприємництва і є вагомим інструментом при аналізі великої кількості різних ситуацій, дозволяє вибрати найбільш перспективні рішення і визначити засоби їх досягнення.

Бізнес-планом є документ, в якому формуються задачі діяльності фірми, дається узагальнення, визначаються шляхи досягнення, необхідні засоби і кінцеві фінансові показники роботи. Бізнес-план може використовуватися: для отримання кредиту; при приватизації; для залучення інвесторів; при виході на нові ринки; при перепрофілюванні фірми; згідно з новими проектами (інноваціями).

Підготовка бізнес-плану відбувається на основі певних вимог до його оформлення. Бізнес-план як офіційний документ оформлюється відповідно до стандартів. Формат плану не має принципового значення, оскільки всі документи готуються в загальноприйнятій структурі UNIDO з наступною адаптацією проекту до конкретних вимог інвестора чи кредитора і з врахуванням нюансів його просування. Бізнес-план характеризується тим, що він:

- відображає об'єктивну оцінку підприємництва фірми;
- є інструментом проектно-інвестиційного рішення, направленою на задоволення потреби ринку;
- заснований на комерційному принципі діяльності;
- включає аналіз проблем і способів їх вирішення;
- слугує для обґрунтування передбачуваного бізнесу і оцінки результатів на певний період часу;
- являє собою документ, який дозволяє виробити необхідний курс дій і управляти бізнесом;
- використовується як засіб отримання необхідних інвестицій та слугує «приманкою» для інвесторів і інструментом фінансування бізнесу;
- розглядається як інструмент внутрішньофірмового управління і процесу планування, тому є документом постійно поновлюваним, що робить фірму сприйнятливою до різного роду нововведень (технічного, технологічного, організаційного та іншого характеру);
- є хорошою рекламою для бізнесу, тому що створює ділову репутацію і виступає своєрідною візитною карткою фірми, тому бізнес-план повинен бути компактним, гарно оформленим та інформаційно наповненим;
- демонструє готовність йти на ризик, проте є свого роду документом, який страхує майбутню угоду;

- є інструментом самонавчання, тому його розробка – це безперервний процес пізнання і самопізнання. До основних причин складання фірмою бізнес-плану відносяться такі, як: ознайомлення потенційних клієнтів із задумами підприємця; необхідність знання інвесторами і кредиторами об'єктивної оцінки ділової пропозиції; цифрове обґрунтування ефективності бізнес-ідеї. Основне питання складання бізнес-плану полягає в тому, щоб обґрунтувати доцільність та економічну ефективність підприємницького проекту, для виконання якого підприємець намагається залучити додаткові засоби. Бізнес-план допомагає координувати діяльність партнерських фірм, організувати сумісне планування розвитку організацій, пов'язаних кооперуванням і виготовленням одного чи декількох взаємопов'язаних продуктів.

Розробка бізнес-плану повинна постійно адаптуватися до основоположних принципів:

- гнучкості, що дає можливість постійно адаптувати план до змінного середовища, в якому функціонує певна фірма;

- безперервності, що передбачає змінний характер планування;

- комунікативності, що визначає координацію та інтеграцію зусиль, тобто в розрахунках плану все повинно бути взаємопов'язано і взаємозалежно;

- інтерактивності, що означає творчий характер планування і неодноразове пророблення вже складеного плану;

- багато варіативності, що дозволяє виробити найкращу із альтернативних можливостей досягнення поставлених цілей;

- участі, яка передбачає можливість втягнення у процес планування всіх учасників майбутньої організації;

- адекватності, тобто відображення реальних проблем і самооцінки в процесі ціанування.

Бізнес-план, з однієї сторони, важливий аналітичний документ, а з іншої – вірець реклами, який повинен бути написаний діловою мовою, зрозумілою фінансистам, банкірам, партнерам по бізнесу; інформація повинна бути виразною, місткою і одночасно стислою. Бізнес-план повинен бути підготовленим з врахуванням вимог і стандартів організації та осіб, яким передбачається надати цей документ. Скласти бізнес-план може сам керівник із залученням співробітників фірми, а також запрошених незалежних експертів, що, безперечно, підвищує рівень обґрунтованості документа. Об'єм бізнес-плану залежить від цілі його складання. Якщо це план

внутрішньофірмового планування, то об'єм його не регламентується; для отримання великих чи середніх інвестицій інформація бізнес-плану розташовується на сотні сторінках.

Бізнес-планування – це процес розробки і здійснення системи заходів по реалізації підприємницького, інвестиційного проекту розвитку підприємства (фірми, організації) па певний період часу.

Структура бізнес-плану достатньо стандартна: прогнозування бізнес-плану здійснюється на 2-5 років вперед, причому в перший рік розбивка всіх показників дається щомісячно, поквартально, на другий рік – з інтервалом півроку, а на всі останні роки – прогноз дається згідно з підсумками року. Річний бізнес-план фірми може уточнюватися і пролонгуватися на наступний рік.

Головними особливостями бізнес-планування є:

- багатоцільова установка: усвідомлення власних цілей, можливість виходу на рівні влади, обґрунтування потреби в інвестиціях;

- енциклопедичність викладу: на його основі і довідкових даних будуть в подальшому прийматися усі рішення, пов'язані з даним підприємництвом, без звернення до інших інформаційних джерел;

- часове охоплення: він складається на строк від 2-3 років до 5-7 років; основний матеріал цього плану за цей час не повинен застаріти;

- позаінфляційність: ключові розрахунки краще вести у «твердій валюті», наприклад, «євро» чи «доларах», відслідковуючи динаміку в національній валюті;

- реальність і повнота: при розробці слід мати «відкритий» і «закритий» проект бізнес-плану;

- не тривіальність: розробляються прозорі рекомендації, ефективний механізм виконання;

- багаторівневість: коротке резюме і стисла аргументація ділових пропозицій.

Бізнес-план відіграє важливу роль як на стадіях організації, так і на стадіях функціонування підприємницької діяльності в умовах ринкових економічних відносин, оскільки у ньому обґрунтовується діяльність підприємства і прогнозування результатів цієї діяльності. Бізнес план може бути розроблений за структурою, що представлена на рис. 2.3.

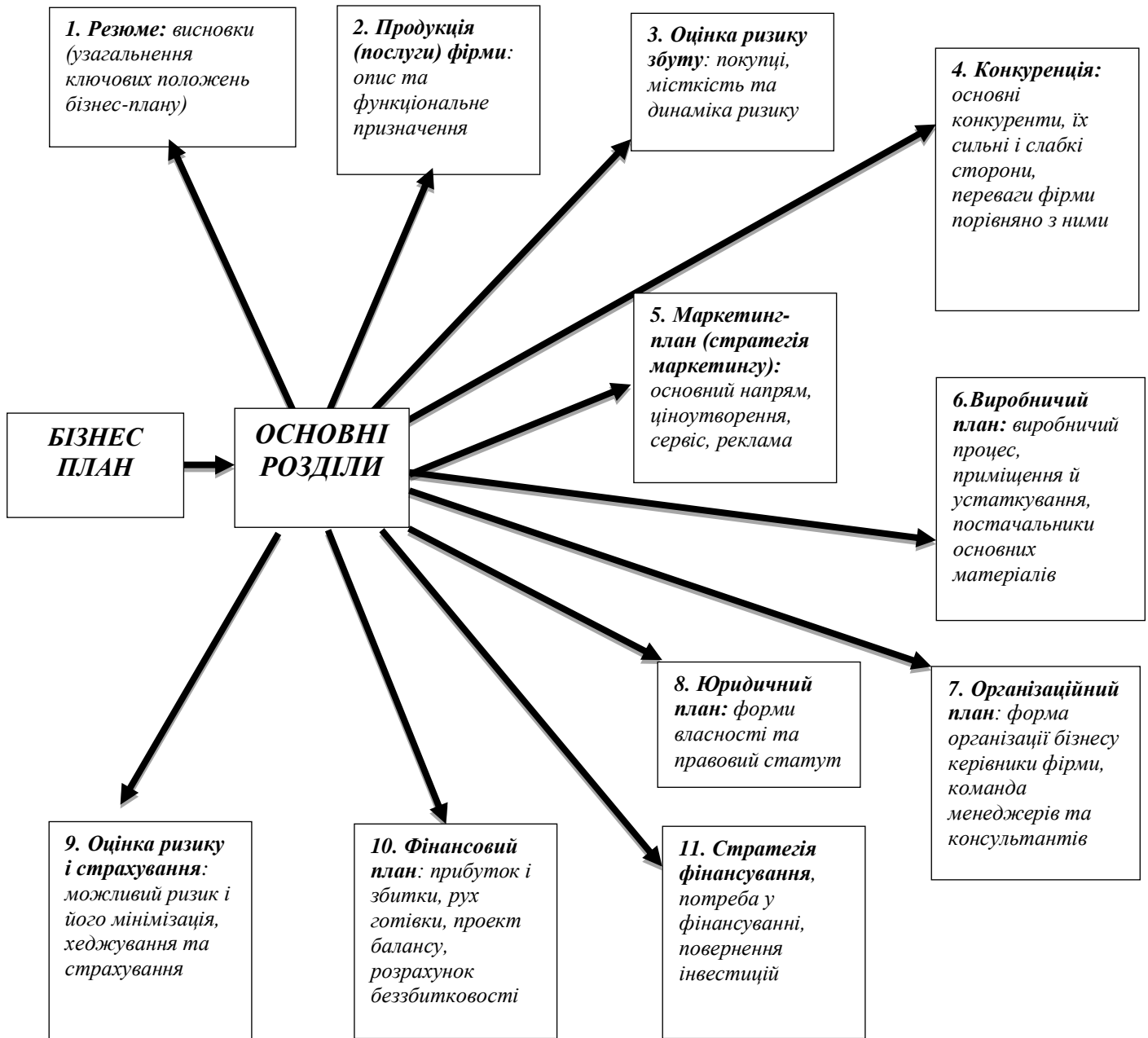


Рисунок 2.3. Типова структура бізнес-плану

Першим розділом бізнес-плану є резюме, у якому формулюється мета підприємства, характеризується ринок збуту та коло споживачів, надаються прогнози збуту на 2-3 наступні роки, наводяться основні економічні показники діяльності підприємства за декількома варіантами та прогнозовані грошові потоки на наступні 5 років. Резюме повинно бути коротким, обґрунтованим і викликати довіру у інвесторів щодо доцільності інвестування коштів у розвиток бізнесу підприємства. Бажано у резюме привести прогнозований графік прибутковості.

У другому розділі бізнес-плану наводиться розрахунок

інвестицій на створення підприємства або структура основних виробничих фондів у випадку, якщо він складається для діючого підприємства.

У третьому розділі розраховується виробнича програма, визначаються конкретні вимоги, які повинне задовольняти підприємство, характеризується технологія виробництва, рівень використання потужностей, а також показники виробничої програми за кількома варіантами та методи організації обслуговування клієнтів.

У четвертому розділі здійснюється оцінка ринку продукції підприємства (цільові покупці, обсяг та характер попиту і пропозиції на ринку, головні конкуренти та їх можливі протидії, обсяг ринку на перспективу).

У п'ятому розділі розробляється комплекс маркетингу, характеризується система маркетингу підприємства, схема реалізації готової продукції, методика ціноутворення, методи стимулювання продажу готової продукції та купівлі сировини і матеріалів, визначається структура побудови головних бізнес-процесів, які будуть здійснюватися при реалізації бізнес-плану, оцінюються валові витрати та їх динаміка на перспективу (5-10 років).

У шостому розділі визначається перелік організаційних питань, які потрібно вирішити підприємству для організації ефективного бізнесу (умови укладання угод з оптовими цільовими споживачами, з постачальниками матеріальних та енергетичних ресурсів, визначається організаційна структура управління підприємством та окремими бізнес-процесами, розраховується чисельність персоналу та методи мотивації ефективної праці).

У сьомому розділі здійснюється розрахунок та оцінка ризиків і визначаються заходи щодо їх зниження. Розраховуються грошові потоки, їх чиста теперішня вартість та коефіцієнт окупності капіталу. Прогнозуються основні види ризиків і визначаються засоби захисту бізнесу від них.

У восьмому розділі наводиться фінансовий план, у якому визначається статутний фонд підприємства, розраховуються ціни на готову продукцію, прогнозується обсяг збуту та поточні валові витрати на п'ять наступних років, складається прогнозний фінансовий баланс першого року діяльності підприємства (у випадку будівництва нового підприємства), прогнозований кошторис доходів та витрат на п'ятирічку, здійснюється фінансова оцінка діяльності за допомогою відповідних фінансових показників та коефіцієнтів, методи

фінансового обліку і контролю, які передбачає використовувати підприємство у своїй діяльності.

Проміжні розрахунки техніко-економічних показників діяльності підприємства (розрахунок інвестицій, потужності підприємства, собівартості, варіанти розрахунків виробничої потужності та показників ефективності) доцільно винести у додатки.

Після розрахунку окремих розділів бізнес-плану складається зведений план, здійснюється узгодження та коригування окремих розділів і ухвалення його радою директорів.

Розробка бізнес-плану починається з визначення кінцевої мети підприємця із з'ясуванням основного питання бізнесу: що буде отримано від реалізації можливостей фірми, які будуть кінцеві фінансові результати діяльності з врахуванням ризику.

Основні розділи бізнес-плану:

- юридичний статус підприємства;
- основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за звітний період;
- показники виробництва основних видів продукції за звітний період та прогноз на перспективу;
- реалізація продукції за звітний рік та прогноз на перспективу залежно від ринку збуту (натуральні одиниці);
- характеристика кількісних та якісних показників продукції (послуг) основних конкурентів;
- існуючі канали збуту продукції (послуг) підприємства та постачання сировини на підприємство тепер та в перспективі;
- перелік та характеристика за терміном служби головних машин і обладнання та пропозиції;
- характеристика кількості складу працюючих;
- розподіл робітників та службовців за освітнім та віковим показниками;
- середня заробітна плата окремих категорій працівників;
- програма інвестиційних вкладень;
- прогнозний баланс підприємства (на три роки);
- прогноз прибутку та збитку (на три роки).

Бізнес-план розробляється покупцями (підприємцями-бізнесменами) у разі:

- продажу об'єкта приватизації за некомерційним конкурсом;
- продажу контрольного пакета на конкурентних засадах іноземним інвесторам;

- при створенні спільного (за участю держави) підприємства з іноземними інвестиціями;

- також при функціонуванні підприємства з метою прогнозування результатів своєї підприємницької діяльності.

У основних розділах бізнес-плану вказується статус підприємства, його спеціалізація, перелік і обсяг продукції, яку підприємство буде виготовляти, перелік засновників та розмір їх частин у статутному капіталі, наявність механізмів, структура виробничих кадрів, розподіл заробітної плати, можливе забезпечення виробництва ресурсами, прогнозний баланс підприємства та прогноз прибутку і збитку (на три роки). Крім показників, що характеризують діяльність підприємства, вказується характеристика кількісних та якісних показників продукції (послуг) основних конкурентів. Це дає змогу накреслювати необхідні шляхи забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції і підвищення ефективності підприємницької діяльності в цілому.

Бізнес-план – документ, що охоплює всі основні аспекти виробничої, комерційної і інших видів діяльності.

Укладається терміном на 3-5 років із розбивкою по роках. Систематично коригується в залежності від кон'юнктури ринку і таким чином адаптується до ринкових ситуацій.

При здійсненні самооцінки потрібно знайти обґрунтовані відповіді на такі питання щодо діяльності фірми:

- вид бізнесу, яким займається фірма;
- цінність і унікальність фірми;
- місце, яке займає фірма у галузі;
- характеристика ринку та споживачів фірми;
- частка ринку фірми та шляхи його розширення;
- місце товару фірми у свідомості цільових споживачів;
- імідж фірми та заходи щодо його підвищення;
- ймовірність значних змін (продукція, послуги, технології, конкуренція);
- сильні та слабкі сторони фірми;
- стратегія розвитку бізнесу на наступні 3-5 років;
- обсяг інвестицій для досягнення визначеної мети;
- головні джерела фінансування розвитку фірми;
- план конкретних дій фірми для досягнення визначених цілей.

Приступаючи до складання бізнес-плану, потрібно підготувати загальне техніко-економічне обґрунтування проекту. Якщо проект

відповідає стратегічним цілям і ресурсам фірми, виконується наступний крок, який передбачає здійснення заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети усіма підрозділами підприємства.

Для визначення виробничої стратегії потрібно провести аналіз, який дозволяє знайти відповіді на такі питання:

- стан внутрішнього та зовнішнього середовища і його вплив на існуючу організаційну структуру підприємства;
- відповідність бізнесу цілям і ресурсам фірми та його сприяння досягненню стратегічної мети;
- рівень кваліфікації працівників та потреба у наборі нових спеціалістів;
- наявність коштів для реалізації проекту, додаткова потреба у них і у які терміни;
- придатність прийнятої стратегії для зведення до мінімуму слабких сторін фірми та розвитку сильних;
- процедура ознайомлення працівників з проектом розвитку фірми;
- реакція на проект банків, акціонерів, споживачів та конкурентів;
- імовірність успіху та заходи щодо підвищення надійності його досягнення.

Стислі бізнес-плани стають все більш популярними. Оскільки такий план за обсягом набагато менший, ніж традиційний план, він потребує меншої інформації й менше розгорнутих досліджень, тому такий документ може бути в загальному випадку складений набагато швидше традиційного.

Стислий бізнес-план є сенс складати, якщо компанія порівняно молода або не планує випуск декількох найменувань товарів.

Останнім часом банки вимагають від бізнесменів стислі бізнес-плани разом з іншими документами при поданні заявки на кредит. Крім того, стислий бізнес-план допоможе зацікавити потенційних інвесторів у Вашому проекті й отримати їх попередні коментарі, котрі можуть надалі бути корисними при створенні розгорнутого бізнес-плану (наприклад, американські венчурні фонди вимагають надання саме стислого плану для розгляду заяви на фінансування).

Після складання інформаційного поля бізнес-плану на підготовчому етапі проводиться оцінка загального стану фірми, яка включає зовнішній і внутрішній аналіз. Зручним інструментом проведення такого аналізу є так званий SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який полягає у дослідженні сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій.

Складовими SWOT-аналізу є:

Сильні сторони (S – strengths) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (W – weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (O – opportunities) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (T – threats) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей. Етапи SWOT-аналізу представлені на рис. 2.4.

Повний план є традиційним і повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії і в той же час за обсягом не перевищувати 40 сторінок. Для великих компаній розробка бізнес-плану, що відповідає вказаним вище критеріям, іноді стає проблемою. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування у великих обсягах, оскільки стислий план не завжди може задовольнити високі запити прискіпливих інвесторів. Він може також знадобитися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

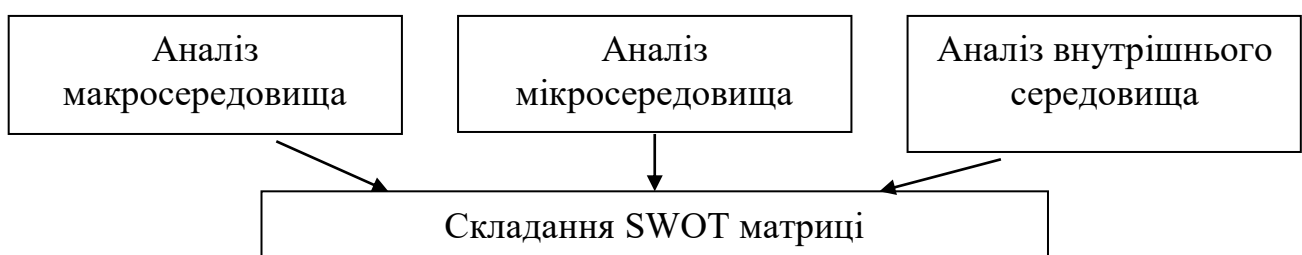




Рисунок 2.4. Етапи SWOT-аналізу

Плани, що за обсягом перевищують 40 сторінок, розробляти не рекомендується. Однак бувають ситуації, коли компанії потрібен детальний план, який перевищує максимально рекомендований обсяг, або свого роду «детальний план гри» (наприклад, операційні плани компаній «Coca-Cola» і «Pizza-Hut» перевищують 100 сторінок).

Обсяг та ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою фірми і сфери її діяльності, цілями підприємництва, масштабами бізнесу, а також залежить від конкретної аудиторії, на яку він розрахований.

Розробка бізнес плану є процесом створення моделі підприємницької діяльності. Тому, чим менше похибок буде зроблено за його обґрунтування, тим менше проблем постане перед фірмою у процесі реалізації.

Розпочинаючи розробку бізнес плану, необхідно чітко уявляти, по-перше, кожний конкретний план має свої особливості не існує універсального бізнес - плану, а, по-друге, процес його складання має свою обов'язкову внутрішню логіку (рис. 2.5.) [7].

Наведені етапи (логіка) є характерними для планування підприємницької діяльності насамперед малих та середніх фірм.

Важливо підкреслити, що підприємці та менеджери не можуть ез шкоди для якості «перестрибувати» через ключові етапи процесу складання бізнес-плану.



Рисунок 2.5. Алгоритм розробки бізнес-плану

З розділу «Продукція (послуги) фірми» розпочинається розробка бізнес-плану. Цей розділ необхідний для того, щоб переконати клієнтів у перспективності рекомендованого бізнесу і породити довіру до нього, описуючи переваги та особливості пропонованого продукту. В ньому акцентується увага на властивостях продукту, що виокремлюють його з аналогічних товарів, та вигодах (зиску), які (який) може мати клієнт, придбавши його.

«Оцінка ринку збуту» і «Конкуренція», ці два розділи за своїм змістом відбивають результати дослідження ринку, тобто охоплюють ідентифікацію власного цільового ринку, обґрунтування місця розміщення бізнесу, визначення власної конкурентної позиції, розрахунок матриці конкурентного профілю з метою об'єктивної

оцінки конкурентів, оцінку місткості ринку і можливої власної частки на ньому, прогнозування обсягу річного продажу товару.

«Маркетинг-план», його завданням є викладення стратегії виходу свого бізнесу на ринок. Спочатку в ньому фіксується коротка характеристика загальної маркетингової стратегії, потім висвітлюється вибрана фірмою стратегія ціноутворення. Цей розділ має містити також опис каналів збуту продукції і рекламну програму. У заключній частині розділу висвітлюється, як має бути вирішена проблема сервісу та гарантійного обслуговування продукції, що потребує цього.

«Виробничий план», це план в якому звичайно виокремлюють такі блоки: основні виробничі операції, машини й устаткування; сировина, матеріали, комплектуючі вироби; виробничі і невиробничі приміщення. Основна увага має бути приділена характеристиці виробничого процесу й організації його здійснення, формуванню матеріально-технічної бази і запасів матеріально-сировинних ресурсів.

Дуже важливими розділами бізнес-плану є організаційний та юридичний плани. Вони містять відповіді на такі блоки питань: організаційна схема управління; потреба бізнесу у різних категоріях персоналу; керівники й основні менеджери фірми, мотивація й оплата їхньої праці; необхідні фірмі консалтингові послуги; форма власності й організаційно-правова форма бізнесу, що започатковується.

«Оцінка ризику і страхування» не може обійтись без розділу без якісно розробленого бізнес-плану. В ньому звичайно висвітлюються типи можливих ризиків у бізнесі; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування хеджування та страхування у сфері власного бізнесу.

Заключним і ключовим розділом бізнес-плану є фінансовий план, тому що особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту. Фінансовий план включає три основні складові: план доходів і витрат (план прибутків та збитків); план грошових надходжень і виплат (плановий касовий бюджет або план руху готівки); плановий баланс.

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції бізнесу повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, що

зв'язані з її виготовленням і реалізацією. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились за рахунок її доходів. Вона може бути розрахована за формулою:

$$T_{бз} = \frac{V_{зуп}}{C_{пр} - V_{пз}} \quad (2.15)$$

де, $T_{бз}$ – точка беззбитковості (кількість одиниць продукції);

$V_{зуп}$ – загальні умовно-постійні витрати, грош. од.;

$C_{пр}$ – продажна ціна за одиницю продукції, грош. од.;

$V_{пз}$ – питомі змінні витрати, грош. од.

Складання плану грошових надходжень і витрат має на меті:

- визначити періоди, коли бізнесова діяльність може наразитися на дефіцит грошових коштів або їхній надлишок;
- розрахувати, скільки грошей треба позичити на ці періоди;
- зафіксувати, на що вони будуть витрачені;
- з'ясувати, коли вони можуть бути повернені.

Цей план формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях та виплатах грошових коштів. У певні періоди діяльності фірми виплати готівки можуть перевищувати її надходження або навпаки. В таких випадках вирішується питання про отримання або надання короткострокової позики.

Плановий баланс фірми – це фінансовий документ, у якому її кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого – за джерелами фінансування на певну дату. Він відображає співвідношення між ресурсами (активами) фірми та її зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами).

Звичайно заключним розділом бізнес-плану є стратегія фінансування. У ньому підприємець представляє свої міркування щодо:

- джерел і форм отримання фінансових коштів, які необхідні для реалізації підприємницького проекту;
- умов і строків повернення інвесторам вкладеного капіталу і отримання ними очікуваних доходів.

Джерелами і формами отримання фінансових коштів можуть бути комерційні кредити, банківські позики, кошти від продажу

облігацій, кошти різноманітних інвестиційних установ, кошти приватних інвесторів. При цьому можливі різні варіанти поєднання акціонерного і позичкового інвестування. Мають бути також чітко визначені умови і порядок отримання фінансових коштів, відсоток плати за кредит або частка участі у прибутку підприємця.

Після завершення розробки всіх визначених заздалегідь розділів бізнес-плану складається резюме, у якому мають бути відображені відмітні риси майбутнього бізнесу, його переваги та основні фінансово-економічні показники. При оформленні готового бізнес-плану резюме розміщують на його початку (першим). Це робиться для того, щоб потенційні інвестори мали можливість швидко прийняти принципове рішення щодо інвестування того або іншого підприємницького проекту, а вже потім детальніше вивчити весь бізнес-план. Орієнтовний зразок бізнес-плану наведено у додатку Б.

Сукупність принципів, на яких повинна формуватися робота підприємств сконцентрована в комерційному розрахунку. Економічною причиною комерційного розрахунку виступає товарне виробництво, засноване на різних формах власності.

В економічній теорії комерційний розрахунок розглядається в двох аспектах: як економічна категорія і як метод господарювання.

Як економічна категорія, комерційний розрахунок – це система економічних відносин, що виникають між підприємством і державою, підприємствами, між підприємством і його ризикками, з приводу формування доходів і витрат підприємства.

Як економічна категорія, комерційний розрахунок являє собою систему економічних відносин, які виникають у процесі купівлі-продажу сировини, матеріалів, товарів між:

- Окремими підприємствами;
- Окремими колективами працівників;
- Підприємцями та працівниками.

Комерційний розрахунок – це такий метод господарювання, який заснований на порівнянні вартісної (грошової) форми витрат і результатів господарської діяльності. Рациональне використання капіталу, скорочення й оптимізація витрат виробництва, підвищення рівня нормування й обліку трудових витрат, удосконалення виробництва й організації праці – усе це відбиває зміст комерційного розрахунку як методу господарювання

Комерційний розрахунок є методом ефективного ведення господарства, заснованим на порівнянні у грошовій формі затрат та

результатів господарської діяльності, відшкодування витрат власними доходами.



Рисунок 2.6. Принципи комерційного розрахунку підприємства (компанії)

Комерційний розрахунок базується на таких принципах :

1. Економічна самостійність – це створення умов для реалізації його економічного суверенітету, що виявляється у реальній можливості вибору напряму діяльності, постачальника, місця, часу та інших умов придбання сировини й готової продукції, прийняття рішення про те, в якій кількості, кому й за якими цінами продавати.

Проте абсолютної свободи виробників не існує. Підприємство не є вільним від жорстких вимог ринку, тому можна говорити про самостійність лише в певних межах.

2. Самооплатність та рентабельність, самофінансування.

Економічна самостійність можлива лише за рентабельної роботи. Рентабельність обов'язково передбачає самооплатність та самофінансування.

Самооплатність – передбачає покриття витрат.

Самофінансування – покриття витрат та забезпечення розширеного відтворення за рахунок власних коштів. Самооплатність є нижньою межею самофінансування.

3. Матеріальна зацікавленість підприємства виявляється в отриманні прибутку.

4. Матеріальна відповідальність – виявляється в одночасній відповідальності за рішення, що приймаються, ризикує у разі неправильно прийнятого рішення всім своїм майном аж до банкрутства. Підприємство відповідає за порушення договірних, кредитних, розрахункових та податкових обов'язків, за продаж товарів, використання яких може завдати шкоди споживачеві, за порушення правил, передбачених законодавством. Відповідальність здійснюється шляхом сплати штрафів, пені.

5. Контроль за господарсько-фінансовою діяльністю здійснюється самим підприємством на всіх етапах його діяльності та державними органами в особі фінансових та податкових органів.

Питання для самоконтролю:

1. Визначити орієнтири теорії сучасної комунікаційної системи PR по Айві Лі.

2. Яке головне завдання фахівців з комунікації?

3. Назвіть стратегії корпорації, який вид діяльності має здійснювати кожна з фірм, що входять в склад корпорації?

4. Що необхідно для встановлення правильної мотивації керівнику?

5. У чому полягає сутність бізнес-плану (з урахуванням і без урахування виконуваних функцій)?

6. На вирішення яких проблем спрямований бізнес-план?

7. Які основні принципи складання бізнес-плану?

8. Назвати основні елементи титульного аркуша.

9. Які основні структурні елементи бізнес-плану?

10. Які етапи включає процес аналізу майбутнього ринку збуту?

11. У чому полягають особливості складання плану маркетингу?

12. Охарактеризувати зміст фінансового плану.

13. Обґрунтувати доцільність випуску певного товару або надання послуги у місці вашого проживання.

14. Надати характеристику трьох найважливіших перепон на шляху до успішної реалізації продукції вашого підприємства.

Практичні завдання

Тестові завдання:

1. Діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем, шляхом реалізації комунікаційної політики – це:

- а) стратегія комунікації;
- б) комунікаційний менеджмент;
- в) комунікаційний аудит.

2. Чи вірно, що комунікаційна політика включає в себе, зокрема, планування зворотного зв'язку?

- а) так, вірно;
- б) немає, невірно.

3. Чутки відносяться до:

- а) формальної;
- б) неформальної комунікації в організації?

3. У практиці комунікаційного менеджменту «доброю» є організація, яка:

- а) надає якісні товари і послуги за прийнятними цінами;
- б) веде соціально схвалює діяльність;
- в) вірні обидва варіанти;
- г) є невірним жоден з варіантів.

4. Чи вірно, що у функції відділу комунікаційного менеджменту входить інформаційне просування фірми в цілому і її продукції, послуг, включаючи планування і проведення конкретних акцій?

- а) так, вірно;
- б) немає, невірно.

5. Чи вірно, що у функції відділу комунікаційного менеджменту входять зв'язки зі споживачами, клієнтами та партнерами, в тому числі – забезпечення ефективного зворотного зв'язку, позитивного сприйняття фірми і її діяльності?

- а) так, вірно;
- б) немає, невірно

6. Чи вірно, що у функції відділу комунікаційного менеджменту входить формування і просування позитивного привабливого іміджу фірми (інституційна корпоративна реклама)?

- а) так, вірно;
- б) немає, невірно.

7. Загальна методологія бізнес-плану охоплює такі стадії:

- а) початкову, основну, заключну;
- б) початкову, підготовчу, основну, заключну;
- в) основну і звітну;
- г) початкову, підготовчу, основну.

8. SWOT-аналіз – це:

- а) метод стратегічного планування, який полягає у дослідженні сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми;
- б) метод стратегічного планування, який полягає у дослідженні сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загроз, характеристик для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій;
- в) метод залучення позичкового капіталу, що забезпечує виробничу, ринкову, організаційну інформацію про майбутнє підприємство;
- г) це сукупність системних критерій, кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

9. Сильні сторони SWOT-аналізу – це:

- а) сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи;
- б) види діяльності, які фірма здійснює не досить добре;
- в) внутрішні можливості чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;
- г) сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації.

10. Зміст і послідовність SLEPT – аналізу:

- а) аналіз соціально-культурного середовища, дослідження елементів правового середовища, аналіз економічних умов діяльності, вивчення політичного клімату, технологічні чинник розвитку;
- б) аналіз соціально-культурного середовища, аналіз економічних умов діяльності, вивчення політичного клімату, технологічні чинник розвитку; дослідження елементів правового середовища, аналіз економічних умов діяльності

11. Комерційний розрахунок базується на таких принципах:

- а) економічних;
- б) соціальних;
- в) матеріальної зацікавленості;
- г) самооплатності та рентабельності фінансування.

12. Заключним розділом бізнес-плану є:

- а) стратегія фінансування;
- б) маркетингова стратегія розвитку;
- в) виробнича стратегія;
- г) фінансова стратегія.

13. Першим етапом розробки бізнес-плану є:

- а) збір інформації для написання бізнес-плану;
- б) чітке визначення кола читачів бізнес-плану;
- в) визначення мети написання бізнес-плану та переліку проблем які покликаний вирішити бізнес-план;
- г) вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки.

14. Другим етапом розробки бізнес-плану є:

- а) чітке визначення кола читачів бізнес-плану;
- б) вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки;
- в) збір інформації для написання бізнес-плану;
- г) визначення мети написання бізнес-плану та переліку проблем які покликаний вирішити бізнес-план.

15. Третім етапом розробки бізнес-плану є:

- а) визначення мети написання бізнес-плану та переліку проблем які покликаний вирішити бізнес-план;
- б) чітке визначення кола читачів бізнес-плану;
- в) вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки;
- г) збір інформації для написання бізнес-плану.

16. Четвертим етапом розробки бізнес-плану є:

- а) вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки;
- б) чітке визначення кола читачів бізнес-плану;
- в) збір інформації для написання бізнес-плану;
- г) визначення мети написання бізнес-плану та переліку проблем які покликаний вирішити бізнес-план.

17. Типовий зміст бізнес-плану такий:

а) опис ринку, характеристика підприємства, опис продукту, план маркетингу, оцінка ризику і страхування, стратегія фінансування;

б) опис ринку, опис продукту, конкуренція, план маркетингу, план виробництва, прогноз витрат, оцінка ризику і страхування;

в) резюме, характеристика підприємства, опис продукту, опис ринку, прогноз збуту, конкуренція, план маркетингу, план виробництва, прогноз витрат, організаційний план, фінансовий план, стратегія фінансування, оцінка ризику і страхування;

г) резюме, характеристика підприємства, опис продукту, опис ринку, прогноз збуту, конкуренція, фінансовий план, план виробництва, прогноз витрат, стратегія фінансування, оцінка ризику і страхування.

18. У розділі бізнес-плану «план виробництва» визначається:

а) оцінка конкурентів та конкурентоспроможність запропонованого проекту;

б) валовий прибуток та прибуток від виробничої діяльності, величина та очікуваний термін одержання прибутку;

в) тенденція розвитку сегментів ринку, рівень його задоволення та пропозиції;

г) загальна стратегія маркетингу, схема реалізації товару, механізм стимулювання підприємницької діяльності.

19. Перспективи підприємницької діяльності визначає такий розділ бізнес-плану як:

а) опис продукту;

б) опис ринку, прогноз збуту;

в) план маркетингу;

г) конкуренція.

20. Метою розділу бізнес-плану «фінансовий план» є:

а) спланувати господарську діяльність фірми на певний період розвитку у відповідності с потребами ринку й можливостями отримання необхідних ресурсів;

б) перевірка фінансової діяльності фірми та пошук шляхів подолання недоліків;

в) обґрунтування системи планових даних, що відображують очікувані фінансові результати підприємницької діяльності;

г) визначення періоду досягнення точки самоокупності.

21. Основними завданнями бізнес плану є:

а) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку ринку, розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, визначення джерел фінансування обраної стратегії.

б) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку ринку, розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, визначення джерел фінансування обраної стратегії, підбір працівників;

в) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку ринку, розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, пошук інвесторів, укладення контрактів з інвесторами.

г) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку ринку, розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, визначення джерел фінансування обраної стратегії, складання кошторисів. Перевірка даних.

Задача 1. Змінній будівельній бригаді із 3 робітників пряма відрядна заробітна плата за місяць нарахована у сумі 79 150 грн.

Таблиця 1

Кваліфікаційна характеристика бригади та умов її праці у звітному місяці

Робітники	Розряд	Годинна тарифна ставка.	Відпрацьовано за місяць год.	КТУ	Умови праці
Антонюк І.П.	6	89	169	1,1	Нормальні
Галкін О.О.	5	77,2	176	1,2	Важкі і шкідливі
Осипов Г.С.	4	63,8	163	0,95	Надважкі і шкідливі

Обчислити тарифний заробіток, відрядний прироби́ток заробіток, та загальну заробітну плату кожному члену бригади з урахуванням коефіцієнту трудової участі (КТУ). Визначити загальну заробітну плату кожного робітника і суму коштів на оплату праці бригади в цілому.

Задача 2. З 630 робітників 82 особи мають II розряд, 269 – III, 138 – IV, 92 – V, 49 – VI розряд. Трудомісткість місячної програми, яку виконують зазначені робітники, становить 113500 нормо-годин, у

т.ч. за II розрядом – 3620, за III – 68440, за IV – 31200, за V – 9340 та за VI – 2900 нормо-годин.

Обчислити середній розряд робітників, середній розряд робіт і коефіцієнт використання кваліфікації робітників. Зробити висновки відносно необхідності підвищення кваліфікації робітників.

Задача 3. У плановому періоді передбачено обсяг випуску продукції збільшити на 18 %, реальний фонд робочого часу – на 3%, трудомісткість виготовлення одиниці продукції зменшити на 7%, виконання норм виробітку підвищити на 5%. Визначити, як зміниться у плановому періоді облікова чисельність робітників (у люд. у %), якщо в базовому періоді вона становила 2000 осіб. Оцінити вплив кожного фактору на додаткову потребу або на скорочення потреби в основних робітниках – відрядниках.

Задача 4. Посадовий оклад бухгалтера-економіста фірми встановлено у розмірі 7550 грн. на місяць. Із 24 робочих днів за графіком поточного місяця він відпрацював 20 днів, 3 дні хворів, а 1 день виконував громадські обов'язки засідателя у районному суді із збереженням середньої заробітної плати. Розмір премії в поточному місяці визначено у розмірі 25 % до посадового окладу, а у минулому місяці, де було 22 робочих дні за графіком, - 23 %. Розрахувати сумарний розмір грошових виплат бухгалтеру-економісту за поточний місяць. Встановити, які з нарахованих виплат не відносяться до заробітної плати.

Література до розділу 2

1. Акіліна О. В. *Основи підприємництва: [навч. Посіб.]* / О. В. Акіліна, В. Г. Пасічник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.
2. Варналій З. С. *Основи підприємництва: [навч. Посіб.]* / З. С. Варналій. – К.: Знання-Прес, 2006. – 350 с.
3. Колот В. М. *Підприємництво: організація ефективність бізнес-культура. [навч.-метод. Посіб.]* / В. М. Колот, І. М. Рєпін, О. В. Щербина. – К.: КНЕУ, 2010 – 444 с..
4. *Менеджмент організації : навч. Посібник* / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. Нац. Аграр. Ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с

5. Менеджмент – моя спеціальність I Major in Management : навч. Посіб. Для вищ. Навч. Закл. / Л.А. Колот. – К. : Київ. ез. Торг.-екон. Ун-т, 2015. – 252 с.
6. Менеджмент : навч. Посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.; за заг. Редакція Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.
7. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2016. – 414 с
8. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення: навч. Посібник./ Осовська Г. В. – Київ: Кондор, 2009. –376с.
9. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. Посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 167 с.
10. Реинжиниринг ез ри-процессов. Полный курс МВА: ез ри /Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с. – (МВА).
11. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. Посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011.– 193 с.
12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. Посібник / Савченко В. А – К.: КНЕУ, 2002.– 220 с.
13. Салига С. Я. Основи менеджменту: Навч. Посібник/ Салига С. Я.–К.: “ОКО”, 2004. – 140 с.
14. Сергій О. М. Гендерні особливості менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68527.doc.htm
14. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – http://irbisnbuv.gov.ua/cgi_in/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.pdf.
15. Скібіцька О. М. Менеджмент. / О. М. Скібіцька – К.: Кондор, 2009. – 156 с
16. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник: / Т. О. Скрипко. К.: Знання–2011.– 424 с.
17. Словник-довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю для магістрів усіх форм навчання /Укл. А. Д. Дудник.–К.:КНЕУ, 1999. – 60 с.
18. Стадник В. В. Основы теории и практики менеджмента. / Стадник В. В., Йохна М. А. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. –К.: Изд-во Европ. Ун-та, 2012. – 472 с.
19. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ез. Петра Могили, 2006. – 376 с.



РОЗДІЛ III

КЛЮЧОВІ СЕГМЕНТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЦИКЛУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Прибуток як сегмент управлінської ланки діяльності підприємства та джерело інвестиційного забезпечення його розвитку.

3.2. Оцінка ризику адаптації власних інвестиційних ресурсів підприємств та вплив її результатів на управлінське рішення.

Практичні завдання

Література до розділу III

3.1. Прибуток як сегмент управлінської ланки діяльності підприємства та джерело інвестиційного забезпечення його розвитку.

Найбільший прогрес у розвитку продуктивної сили праці та значна частка мистецтва, вміння та кмітливості, з яким він направляється і додається, є, мабуть, наслідком поділу праці.

Адам Сміт

Наявні проблеми економічного змісту макроекономічного та мікроекономічного спрямування суттєво впливають на результативність діяльності підприємств. Особливо це відчувається в період формування власних джерел накопичення інвестиційного ресурсу для майбутнього розвитку. На даний вітчизняні підприємства мають низку проблем, які підлягають вирішенню при формуванні такого джерела інвестиційних ресурсів як прибуток. У більшості випадків його величина витікає із вміння побудувати якісний управлінський процес з позиції накопичення виручки від реалізації продукції та собівартості її реалізації. Як правило в основу даного управлінського циклу покладено класичні сегменти управління, проте майже не дослідженні порядок контрольних, моніторингових подій в сфері накопичення прибутку як інвестиційного власного ресурсу.

Перш ніж окреслити ключові елементи проблеми, що розглядається пропонується більш деталізовано зупинитися на питанні прибутку як сегменту управлінської ланки.

Процес управління прибутком полягає: у збільшенні доходів підприємства, у зменшенні витрат, у формуванні та реалізації ефективної податкової політики та оптимальному розподілі прибутку. Відомо, що підприємство, яке отримує стабільний прибуток, має забезпечувати за рахунок прибутку стійке економічне зростання. Разом з тим, підприємство, яке не може наростити за рахунок прибутку відповідний рівень економічного потенціалу, неефективно управляє як процесом формування, так і процесом розподілу та використання прибутку. Тобто процес управління прибутком знаходиться в тісному взаємозв'язку з фінансовою політикою підприємства, яка висвітлює в яких пропорціях і на які цілі буде використано прибуток. У будь-якому разі підприємство повинно постійно вдосконалювати процеси управління, що пов'язані з різними аспектами накопичення та використання прибутку, особливо в ринковій системі господарювання [1].

З метою розробки процесу управління прибутком, прибуток підприємств різних форм власності доцільно розглядати як компенсацію за успішне здійснення фінансових та управлінських операцій, вдале застосування маркетингових прийомів. Цілком зрозумілим є той факт, що в реальних умовах вітчизняної економіки підприємства не можуть отримувати надприбутки, що виникають як результат перевищення підприємницького прибутку над його середнім значенням на ринку .

Прибуток з одного боку є джерелом забезпечення внутрішніх потреб підприємства, а з іншого є базою формування бюджетних ресурсів, позабюджетних і благодійних фондів. Тому в зростанні прибутку зацікавлені як підприємство, так і держава [2].

Варто зауважити, що при розробці процесу управління прибутком необхідно враховувати той факт, що його формування відбувається із різних джерел. Питома вага кожного джерела одержання прибутку не буває статичною і залежить як від факторів формування загальної суми прибутку , так і від типу та галузевої особливості підприємства.

Методичний інструментарій процесу управління прибутком на підприємстві охоплює всі ключові елементи його створення та розподілу, які здатні впливати на фінансове рішення. Основним

інформаційним джерелом, у зазначеному процесі, виступає пакет нормативно-правових актів, що сприяє формуванню звіту про фінансові результати. У звіті підприємства про фінансові результати відображаються усі види формування прибутку, при чому у цьому документі показується кількісне значення кожного джерела прибутку.

Методичний інструментарій процесу оцінювання прибутку підприємств, який спирається на правила формування його у звіті про фінансові результати представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Методичний інструментарій формування інформаційного потоку
(основа-система забезпечення формування власного інвестиційного джерела підприємства)

Показник	Методичний апарат (алгоритм)	Зміст елементів алгоритму	
		код	зміст елементу
1. Валовий прибуток підприємства (В _{п.п.})	$D_{(в)р.п.} - П_{д.в.} - A_{з.б.} - I_{в.д.} - C_{р.п.п.}$	D _{(в)р.п.}	дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
		П _{д.в.}	податок на додану вартість
		A _{з.б.}	акцизний податок
		I _{в.д.}	інші вирахування з доходу
		C _{р.п.п.}	собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
2. Фінансові результати від операційної діяльності (Ф _{р.о.д.})	$V_{п.п.} + I_{о.д.} - A_{в.п.} - B_{з.п.} - I_{о.в.}$	I _{о.д.}	інші операційні доходи
		A _{в.п.}	адміністративні витрати
		B _{з.п.}	витрати на збут
		I _{о.в.}	інші операційні витрати
3. Фінансові результати від	$\Phi_{р.о.д.} + D_{у.к.} + I_{ф.д.} + I_{д.п.} -$	D _{у.к.}	доходи від участі в капіталі

звичайної діяльності до оподаткування (Ф _{р.о.д.})	– Ф _{в.п.} – В _{у.к.} – І _{в.п.}	І _{ф.д.}	інші фінансові доходи
		І _{д.п.}	інші доходи підприємства
		Ф _{в.п.}	фінансові витрати
		В _{у.к.}	витрати від участі в капіталі
		І _{в.п.}	інші витрати підприємства
4. Чистий прибуток підприємства (Ч _{п.п.})	Ф _{р.з.о.} – П _{п.п.}	П _{п.п.}	податок на прибуток від звичайної діяльності

Як показує практична діяльність з позиції управлінського циклу прибуток характеризує декілька етапів: формування, розподіл та використання. У нашому випадку власний інвестиційний ресурс формується в процесі розподілу тієї частки прибутку, яку підприємство виділено на власний розвиток. Практична діяльність підприємств показує, що механізм розподілу прибутку має бути таким, щоб забезпечити накопичення реінвестованого прибутку та забезпечити підвищення ефективності виробництва в цілому.

Враховуючи скрутне становище вітчизняних підприємств система розподілу прибутку має постійно вдосконалюватися та змінюватися. Однак на думку науковців [3] найважливішою умовою розподілу прибутку є оптимальне співвідношення частки прибутку, акумульованої у доходах бюджету, і тією часткою, що залишається у розпорядженні підприємства. При цьому на зазначеній стадії управління прибутком відбувається виявлення резервів його зростання. Тобто вивчаються питання:

- системи формування прибутку;
- фактори формування прибутку;
- пропорції та конкретні напрями розподілу прибутку;
- формування напрямків найбільш раціонального розподілу прибутку;
- фактори розподілу та використання прибутку.

Доведено, що отримання прибутку є метою створення будь-якого підприємства. Максимізувати прибуток – одне із основних завдань фінансового менеджера, яке для свого вирішення потребує оптимальних рішень у сфері капітальних вкладень, управління

структурою та вартістю капіталу, доходами і витратами, основним і оборотним капіталом. На думку І.А. Бланка, управління прибутком відображає процес пошуку і прийняття управлінських рішень за всіма аспектами його формування, розподілу й використання його на підприємстві [4]. Стабільне зростання прибутку є результатом ефективного управління фінансами господарюючого суб'єкта в цілому. Стратегія управління фінансами підприємства тісно пов'язана з визначенням головної мети його функціонування.

З позиції інвестиційного накопичення прибуток виступає в ролі реінвестованої його частки. При цьому прийняття рішення щодо вкладення його частки в інвестиційний проект як правило супроводжується значним рівнем ризику. Доведено у ринковій економіці у звичайних умовах низький ризик пов'язаний із низькими доходами, чим вищий рівень ризику, тим можливі більші доходи. При вкладанні грошей у різні проекти з однаковою віддачею привабливішим буде найменш ризиковий проект.

Безумовно інвестор повинен отримувати компенсацію за ризик. У публікаціях останніх років І. А. Бланк одним із перших в Україні використовує поняття співвідношення ризику і доходу у своєму визначенні прибутку. На думку вченого, прибуток – це втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності [4]. Цей підхід до трактування сутності прибутку також поділяє колектив авторів підручника «Фінанси підприємств» за науковою редакцією професора А. М. Поддєрьогіна [5].

Прибуток виступає в якості оціночного показника, є основним джерелом власного капіталу підприємств та їх інвестиційних накопичень, а саме джерелом розширення виробництва і забезпечення інших потреб підприємства [6]. Діючий порядок розподілу прибутку відповідає нинішньому етапу становлення ринкових відносин, тобто підприємство повинне брати участь своїм прибутком у формуванні державного бюджету, а частина прибутку, що залишилася, повинна бути розподілена між власником підприємства і власником позичкового капіталу і інших фінансових ресурсів відповідно до укладених договорів.

Доцільно звернути увагу на те, що в процесах управління прибутком доволі помітна роль має відводиться системі нагляду і

контролю, тобто моніторингу. У країнах з розвинутою економікою моніторинг прибутку підприємств на основі сучасних теоретико – методичних підходів є невід’ємною частиною та ефективним інструментом оперативного та перспективного планування їх діяльності, об’єктивного економічного аналізу та прийняття управлінських рішень щодо вибору напрямків діяльності та розробки пропозицій щодо успішного функціонування існуючих видів діяльності [7]. Функціонування дієвого механізму систематичного збору, обробки та зберігання інформації щодо рівня прибутковості окремих видів діяльності є необхідною передумовою ефективного функціонування суб’єктів господарювання та оптимізації державних регулятивних заходів.

Методичний інструментарій оцінювання тієї частки прибутку, яка буде використана як інвестиційне джерело представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методичний інструментарій (основа-процес управління прибутком як власним інвестиційним ресурсом)

Показник	Методичний апарат (алгоритм)	Визначення в алгоритмі	
		Код	Зміст показника
1. Нерозподілений (реінвестований) прибуток ($H_{п.р.}$)	$ЧП_{(зб.)} - V_{р.ф.} - Д_{в.} - I_{н.в.}$	$V_{р.ф.}$	Відрахування до резервного фонду
		$Д_{в.}$	Дивідендні виплати
		$I_{н.в.}$	Інші напрямки використання чистого прибутку
2. Коефіцієнт збільшення прибутку ($K_{з.п.}$)	$\Sigma H_{н.р.} / П_{р.з.}$	$\Sigma H_{н.р.}$	Сума всіх неврахованих резервів за звітний період
		$П_{р.з.}$	Прибуток звітного періоду
3. Коефіцієнт ефективності використання нерозподіленого прибутку $K_{(еф)1}$	$H_{нр.н.} / B_{к.н.}$	$H_{нр.н.}$	Нерозподілений прибуток
		$B_{к.н.}$	Власний капітал підприємства
4. $K_{(еф)2}$	$(Ч_{нр.} / B_{к.н.}) \times (H_{нр.н.} / Ч_{нр.})$	$Ч_{нр.}$	Чистий прибуток підприємства

5. $K_{(эф)3}$	$B_{вл.к} \times K_{р.і}$	$B_{вл.к}$	Віддача на власний капітал
		$K_{р.і}$	Коефіцієнт реінвестицій
6. Прибуток на інвестиції у звичайну і-ту акцію (R_i)	$f(pi)$	f	Показник функціональної залежності
		pi	Виплачені дивіденди на звичайну акцію

Таким чином, в умовах ринкових відносин підприємство повинне прагнути якщо не до отримання максимального прибутку, то принаймні до того об'єму прибутку, який дозволив би йому не тільки міцно утримувати свої конкурентні позиції на ринку збуту своїх товарів і надання послуг, але і забезпечити динамічний розвиток його виробництва через адаптації інвестиційних проєктів. Досягти поставленої мети можливо за умови виваженої та якісної системи управління прибутком, особливо в період формування його реінвестиційної частки.

3.2 Оцінка ризику адаптації власних інвестиційних ресурсів підприємств та вплив її результатів на управлінське рішення.

*Найважливіше завдання наших керівних кадрів – це розвивати управлінські здібності в інших людях.
Генрі Форд*

У інвестиційному менеджменті одним із провідних сегментів виступає процес оцінки ризику адаптації обраних власних ресурсів для фінансування проєкту. Без проведення даної процедури отримати якісне управлінське рішення практично не можливо так, як інформаційний потік не включає всіх складових, що здатні створити платформу для його прийняття. Оцінка економічного ризику в інвестиційних циклах проводиться фахівцями на базі існуючих класичних методів та способів, які вже адаптовані в діяльності вітчизняних підприємств. Проте відсутність розробленої методології оцінки ризику власних інвестиційних ресурсів підприємств на макроекономічному рівні призводить до появи низки проблем, які підлягають вирішенню. Основою їх виникнення є самотійність, яку проявляють підприємці під час вибору методики оцінки економічного

ризик у інвестиційних процесах. Зазначений вибір не завжди знаходить виправдання. Мається на увазі відсутність можливості отримати додаткову інформацію від комерційних партнерів, котрі вже проводили сам процес оцінювання інвестиційних критеріїв. Існуюча зарубіжна практика, яка доволі змістовно відображена в працях науковців не завжди може бути адаптована вітчизняними підприємствами виходячи з існуючих реалій розвитку. Отже проблема є сучасною та актуальною так як торкається питань не протікання інвестиційного процесу, а перш за все проблем оцінки рівня ризику доцільності його проведення.

На сучасному етапі економічного розвитку від теоретиків і практиків все частіше можна почути, що ризик є одним з найважливіших елементів в процесах управління інвестиціями. Виникнення підприємницького та інвестиційного ризику є об'єктивним економічним законом та невід'ємною частиною господарської діяльності. Його наявність в діяльності підприємств зумовлена обмеженістю матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів.

Управління ризиком – невід'ємна частина ефективного управління будь-яким інвестиційним проектом. Менеджер інвестиційного проекту, як особа, що планує, управляє та здійснює постійний контроль за всіма розділами проекту, повинен чітко і ефективно управляти ризиками проекту. При цьому він повинен оцінювати можливість втрат від того чи іншого заходу і прагнути до мінімізації збитків при настанні ризикованих подій.

У загальному розумінні ризик – це міра невизначеності, випадковості і конфліктності в людській діяльності, що характеризується можливою небезпекою, невдачею, відхиленням або збитком. Розширене тлумачення понятійної категорії «ризик» представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Розширення тлумачення понятійної категорії «Ризик»

Для більш глибокого розуміння природи ризику необхідно розглянути зміст даного поняття з позиції економічної категорії. З цією метою варто звернути увагу на ключові елементи її характеристики, а саме:

- об'єкт ризику – система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не визначені;

- суб'єкт ризику – особа, яка зацікавлена в результатах управління;

- об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкту ризику;

- умови існування ризику: система прогне до відповідної мети; вибір здійснюється в умовах невизначеності; система обирає шлях досягнення мети;

- риси ризику: всеосяжність; об'єктивність прояву; спрямованість непостійність і мінливість у просторі і часі; виникнення в процесах досягнення мети; прояв у ситуації невідкладного вибору у момент прийняття рішення; вимірюваність;

- властивості ризику: невизначеність; конфліктність; суперечливість; правомірність; результативність;

- функції ризику: регулятивна; захисна.

Неминучість виникнення ризику у процесах інвестиційної діяльності зумовлена такими чинниками [8]:

- свобода дій підприємців, які впроваджують інвестиційний проект;

- орієнтація інвестиційної діяльності на одержання високого прибутку;

- функціонування у конкурентному середовищі тощо.

Інвестиційний ризик – це аспект діяльності суб'єктів підприємництва, пов'язаний з дисбалансом протікання певних етапів інвестиційного проекту у невизначеному середовищі функціонування з наявною можливістю оцінити ймовірність досягнення заданої мети у ситуації невідкладного вибору проекту.

Науковці [9, 10, 11, 12] обґрунтовують рольовий аспект інвестиційного ризику наступним чином. На їх думку в умовах підвищеної мінливості економічного середовища, в якому формуються і функціонують сучасні підприємства, та їх високої чутливості до безперервних зовнішніх перетворень у податковій, валютній, митній та інших сферах економіки держави і нестабільних власних позицій, надзвичайно важливим є врахування інвестиційних ризиків при формуванні та використанні власних інвестиційних ресурсів підприємства і підтриманні рівня ефективності їх вкладення.

На основі теоретичних досліджень науковцями запропоновано наступну схему щодо визначення, оцінювання та управління економічним ризиком, яка охоплює такі етапи [13]:

I етап – визначення мети, відповідно до якої вибирається ступінь

прийнятності ризику;

II етап – визначення границь ризику;

III етап – встановлення факторів та джерел ризику;

IV етап – розпізнавання ризику, яке полягає у виявленні конкретних факторів та джерел, що можуть спричинити появу ризикованих ситуацій;

V етап – оцінка ризику, яка полягає у кількісному та якісному аналізуванні;

VI етап – вибір методів управління ризиками;

VII етап – застосування обраних методів управління;

VIII етап – оцінка результатів процедури управління ризиком і контроль за змінами ризикованої ситуації.

Запропонована схема ґрунтується і враховує постійне використання суб'єктами господарювання в їх діяльності таких способів обмеження ризику, як забезпечення відповідної якості виготовленої продукції (робіт, послуг), перевірку партнерів по бізнесу, бізнес-планування, підбір персоналу, економічна безпека підприємства[13]. Крім того, запропонований алгоритм дає змогу забезпечити оптимальне співвідношення між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами.

В цілому модель управління ризиками проекту представлена на рисунку 3.2.

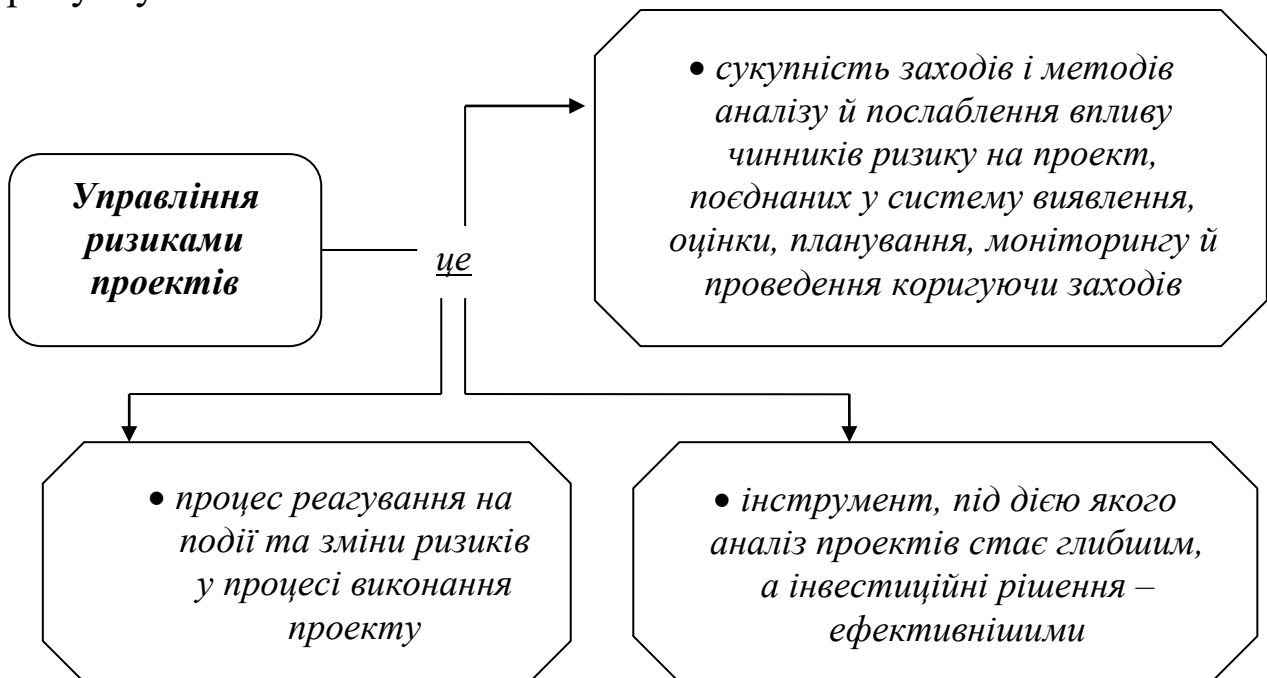


Рисунок 3.2.Схема управління ризиками інвестиційного проекту.

Існує наукова позиція про інший алгоритм управління

економічним ризиком. На його основі кінцевим результатом алгоритму є прийняття рішень стосовно вибору методу впливу на ризик. Алгоритм включає у себе наступні етапи:

- виявлення ризиків за проектом;
- якісна оцінка ризиків виявлених ризиків;
- побудова матриці ризикованості;
- кількісна оцінка ризиків;
- вибір методу впливу на ризик.

Після виявлення інвестиційних ризиків проводиться якісна оцінка його визначення. Результати оцінки ймовірності та значущості ризиків зводиться до матриці ризикованості, яка будується, шляхом співставлення показників ймовірності появи та рівня значущості реалізації, для кожного з проектів підприємства [14]. Матриця ризикованості дозволяє отримати розподіл видів ризиків проекту за трьома зонами ризику: зона найбільш значимих та більш ймовірних ризиків, зона значимих та ймовірних ризиків, зона найменш значимих та малоймовірних ризиків. Якщо, в результаті побудови матриці ризикованості ризик опинився у зоні з низькою ймовірністю появи та значущості, то даний вид ризику на даний період часу є несуттєвим і надалі його можна виключити з розгляду, але необхідно контролювати даний вид ризику, щоб його ймовірність та значущість не зростала. У іншому випадку ризик потрапляє до зони з середньою або високою ймовірністю появи та значущості, що потребує проведення кількісної оцінки. Кількісна оцінка може проводитись різними методами оцінювання. Найбільш розповсюджені наступні методи [15]:

- статистичний метод;
- метод аналізу доцільності витрат;
- метод експертного оцінювання;
- інтегральне оцінювання ризику;
- комплексне оцінювання ризику;
- оцінювання системного ризику.

Усі методи загалом можна згрупувати у три групи методів: статистичні, експертне оцінювання та розрахунково-аналітичні. Загальна характеристика сутності цих методів і умови їхнього використання представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Сутність і умови використання різних методів оцінки ризику

Методи оцінювання ризику	Сутність методу	Умови використання
1	2	3
Статистичний метод	Кількісне визначення імовірності настання ризикової ситуації і розмірів фінансових збитків	Прояв ризиків у діяльності конкретного підприємства чи підприємства на аналогічних підприємствах, наявність достатньо інформації про кількість ризикових ситуацій та їхніх фінансових наслідків
Метод експертного оцінювання	Якісне визначення імовірності настання ризикової ситуації на основі вивчення думки експертів з цих питань і факторів, що зумовлюють рівень ризику	Наявність кваліфікованих експертів, що мають досвід роботи менеджерів з ризиків; збирання і оброблення ними інформації про діяльність підприємства і про фактори, що зумовлюють визначений рівень ризику (за спеціально розробленим переліком)
Розрахунково-аналітичний метод	Якісне вивчення рівня ризику на основі кількісної оцінки фінансових наслідків ризикової ситуації при різних допущеннях щодо факторів, що зумовлюють імовірність їхнього прояву	Наявність точної і об'єктивної інформації щодо фінансового стану та ефективності використання усіх видів ресурсів підприємства, а також усіх учасників ринку

Науковці вважають, що доцільно використовувати статистичний метод кількісної оцінки ризиків, оскільки за допомогою даного методу можна оцінити не тільки ризик конкретного проекту, а й підприємства в цілому за певний проміжок часу. [16]. Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат і прибутку, що мали місце на даному чи аналогічному підприємстві, з метою визначення імовірності події, установлення величини ризику. Імовірність означає можливість одержання певного результату.

Важливим у інвестиційній діяльності підприємства є аналізування, оцінювання та управління ризиками. Основним завданням методології оцінювання інвестиційних ризиків є їх систематизація і розроблення комплексного підходу щодо визначення його рівня, що впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства. Науковці вважають, в процесі керування ризиком особливий інтерес становить механізм оцінки ризику. Поділяють два періоди до оцінки ризику – якісний і кількісний. Завдання якісної оцінки ризику – визначити можливі види ризику, оцінити принциповий ступінь їх небезпеки і виділяти фактори, що впливають на рівень ризику. Кількісна оцінка ризику полягає у приписуванні ризику числового значення. На даний час зустрічаються різні підходи до кількісної оцінки ризику.

Серед кількісних методів виділяють оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному вираженні ризик вимірюється іменованими величинами. У відносному вираженні ризик вимірюється у грошовому еквіваленті [17]. До компонент кількісного оцінювання ступеня ризику, зокрема, належать: оцінка ймовірності небажаних подій, оцінки середньоквадратичного чи середньоквадратичного відхилення, врахування початкових чи центральних моментів третього та вищих порядків, оцінок коефіцієнтів відповідних моментів (коефіцієнти варіації, асиметрії, ексцесу тощо) .

Методичний аспект оцінювання економічного ризику має свою послідовність. Так, нехай дискретна випадкова величина R має таку функцію розподілу ймовірностей [18, с. 76]:

$$P(R_i) = F(R = R_i), \quad (3.1)$$

яка показує, що випадкова величина R набуде значення R_i з імовірністю $P(R_i)$.

При цьому, ранг значень випадкової величини R вимірює загальну мінливість в можливих значеннях випадкової величини і визначається як різниця між найбільшим та найменшими випадкової величини. Якщо R_Q – ранг випадкової величини R , то:

$$R_Q = \max (R_i) - \min (R_i) = R_H - R_L, \quad (3.2)$$

Сподіване значення (математичне сподівання) випадкової величини R є мірою ризику, який очікується в середньому:

$$\bar{R} = \sum_{i=1}^n R_i P_i, \quad (3.3)$$

де, R_i – значення випадкової величини R ;

P_i – імовірність того, що випадкова величина R набуде значення R_i .

Доведено, що дисперсією дискретної випадкової величини, яка позначається як σ^2 , називається математичне сподівання квадрата відхилень значень випадкової величини R_i від її математичного сподівання – \bar{R} .

Разом з тим, дисперсія визначається за формулою:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n P_i (R_i - \bar{R})^2, \quad (3.4)$$

Середньоквадратичне відхилення позначається літерою σ і дорівнює:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}, \quad (3.5)$$

Напівдисперсія – SV – випадкової величини R – це математичне сподівання квадрата відхилень значень випадкової величини, нижчої за середню, від її математичного сподівання, тобто:

$$SV = \sum_{j=1}^k P_j (R_j - \bar{R})^2, \quad (3.6)$$

де, j – номер індексу значень випадкової R , нижчої за її математичне сподівання;

k – кількість значень випадкової величини нижчої від середньої.

Важливим критерієм кількісної оцінки інвестиційного ризику є коефіцієнт варіації. Коефіцієнт варіації, як безрозмірна величина, дає можливість порівнювати результати двох проектів, в абсолютному вираженні непорівнянних, тобто таких, результатів яких оцінюються різними найменуваннями [19].

Коефіцієнт варіації являє собою відношення середньоквадратичного відхилення до середньої арифметичної і показує міру відхилення отриманих знань, розраховується за формулою:

$$\gamma = \frac{\sigma}{M} \text{ або } \gamma = \frac{\sigma}{x}, \quad (3.7)$$

Коефіцієнт варіації – відносна величина. Тому на його розмір не впливають абсолютні значення досліджуваного показника. За допомогою коефіцієнта варіації можна порівнювати навіть коливання ознак, виражених у різних одиницях виміру. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100%. Чим більший коефіцієнт, тим сильніше коливання. Відповідно, чим вище коливання, тим більший ризик [19].

Коефіцієнт варіації можна розглядати як кількість одиниць середньоквадратичного відхилення, що припадає на одиницю математичного очікування. Для коефіцієнта варіації також використовують шкали, що допомагає орієнтуватися в можливих розкидах його значень (див. р. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінююча шкала для коефіцієнта варіації $v = \frac{\sigma(x)}{M(x)}$

Величина $\frac{\sigma(x)}{M(x)}$	Градація економічного ризику
= 0,1	Слабкий
0,1 – 0,25	Помірний
= 0,25	Високий

Оскільки, в економічній статистиці встановлена така оцінка різних значень коефіцієнта варіації: до 10% – слабе коливання, від 10 до 25% – помірне, понад 25% – високе, то пропонується оцінити ризику у межах від 0% до 100%. Науковці [20, 21, 22]. Вважають, що за кількісною оцінкою рівень ризику можна оцінити наступним чином:

- до 10% - низький рівень втрат від реалізації ризику,
- від 10% до 25% - середній рівень втрат від реалізації ризику,
- понад 25% - високий рівень втрат від реалізації ризику.

Кількісна оцінка ризику дозволяє прийняти рішення стосовно методу впливу на ризик. Згідно з запропонованим алгоритмом вибору впливу на ризик, якщо рівень витрат за окремим видом ризику проекту менш 10% ($Ri < 0,1$), то доцільно застосовувати такі методи впливу як: збереження або передача ризику. Якщо кількісна оцінка окремого виду

ризикіу знаходиться у межах $0,1 \leq Ri < 0,25$, то необхідно ще звернути увагу на вид ризику, що оцінюється. Для високотехнологічних ризиків доцільним є використання методу самострахування, для ризиків, пов'язаних з умовами контракту необхідно застосовувати передачу ризику страховим компаніям або партнерам, для інших видів ризику доцільним є використання методів зниження ризиків. Якщо ризик має понад 25% втрат від реалізації ризику, то даний вид ризику є високим и потребує детальної уваги. Якщо даний вид ризику є політичним або макроекономічним, то необхідно розглянути варіант відмови від проекту або його передачу [20].

На даний час науковці [23] пропонують вітчизняним підприємствам, які займаються інвестиційними процесами, використовувати шкали ризику стосовно ймовірності небажаного результату (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ймовірності небажаного результату на основі
емпіричної шкали ризику

Ймовірність небажаного результату (величина ризику)	Градація ризику
0,0 – 0,1	Мінімальний ризик
0,1 – 0,3	Малий ризик
0,3 – 0,4	Середній ризик
0,4 – 0,6	Високий ризик
0,6 – 0,8	Максимальний ризик
0,8 – 1,0	Критичний ризик

Таким чином, оцінка інвестиційного ризику відіграє велику роль в протіканні робіт за проектом. Своєчасна оцінка ризику джерел фінансування інвестиційних циклів сприяє прийняттю більш виважених рішень та надає можливість розширити інформаційний потік для визначення наступних подій у відповідності з проектом. Крім того науковці вважають, що найбільш вдалим варіантом оцінки інвестиційного ризику є кількісний метод, який базується на економіко-математичних критеріях. Результат оцінювання інвестиційного ризику порівнюється з даними емпіричної шкали, яка встановлює його рівень.

Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику прибутку як об'єкту інвестиційного менеджменту.
2. Які основні аспекти характеризують прибуток підприємств?
3. Розкрийте принципові особливості реалізації моделі управління прибутком.
4. Опишіть структуру прибутку підприємств.
5. Вкажіть основні підсистеми процесу управління прибутком підприємства.
6. Які складові структури управління формуванням прибутку Вам відомі?
7. Назвіть особливості процесу управління формуванням прибутку підприємства.
8. Яким чином відбувається процес формування прибутку від реалізації продукції?
9. Хто визначає порядок використання чистого прибутку суб'єкта господарювання?
10. Назвіть основні питання реалізації моделі управління прибутком.
11. Що забезпечує ефективність управління прибутком підприємства?
12. Дайте визначення інвестиційних ризиків.
13. Яким чином визначається рівень інвестиційного ризику?
14. Як називають інвестиційний ризик з фінансової точки зору?
15. Розкрийте зміст проектного ризику.
16. Охарактеризуйте складові процедури визначення та оцінки проектних ризиків.
17. Які моделі залучають при аналізі інвестиційних ризиків?
18. Які причини виникнення інвестиційних ризиків Вам відомі?
19. Як розробляється система заходів протидії ризикам залежно від виду інвестиційного проекту?
20. Яким чином проводить розподіл інвестиційних ризиків між учасниками проекту?

Практичні завдання:

Тестові завдання:

1. Прибуток як кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства являє собою:

- a) рівень ефективності його функціонування;

- б) дохід від звичайної діяльності;
- в) різницю між загальною сумою доходів і витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- г) принцип нарахування доходів і витрат;
- д) вірна відповідь відсутня.

2. Фінансовий результат від операційної діяльності визначається як:

- а) алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат;
- б) обсяг скоригованого прибутку на ставку його оподаткування;
- в) різниця між операційними доходами та операційними витратами;
- г) співвідношення загальної величини прибутку до собівартості випуску та реалізації продукції;
- д) вірна відповідь відсутня.

3. Назвіть основні підсистеми процесу управління прибутком:

- а) управління операційною діяльністю підприємства;
- б) управління формуванням прибутку;
- в) управління реінвестованим прибутком;
- г) управління розподілом прибутку;
- д) вірна відповідь відсутня.

4. Основними завданнями управління процесом формування прибутку є:

- а) установлення оперативного контролю за використанням прибутку;
- б) прогнозування величини одержаного прибутку;
- в) зниження витрат прибутку в процесі його формування;
- г) розподіл одержання прибутку в часі;
- д) вірна відповідь відсутня.

5. Що являє собою формування нерозподіленого прибутку підприємства?

- а) процес накопичення і використання чистого прибутку;
- б) процес формування операційного прибутку за виключенням фінансових витрат підприємства;
- в) фінансовий механізм формування капітального резерву, що не має цільового призначення;

г) фінансовий механізм формування власних джерел фінансування підприємства;

д) вірна відповідь відсутня.

6. Моніторинг інвестиційної діяльності – це...

а) механізм спостереження за рівнем прибутковості інвестицій;

б) механізм постійного спостереження за контрольованими показниками інвестиційної діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин їх відхилень;

в) механізм контролю за своєчасним виконанням інвестиційного проекту;

г) механізм контролю за раціональним використанням інвестиційного ресурсу;

д) вірна відповідь відсутня.

7. Ризик визначається як...

а) невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків;

б) загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких видах діяльності;

в) процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту;

г) невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні;

д) вірна відповідь відсутня.

8. Управління ризиком – це...

а) визначення відхилення сподіваних результатів від середньої або сподіваної величини;

б) порівняння ризикованості тих чи інших вкладів;

в) процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту;

г) визначення ризику непередбачених змін вартісних оцінок проекту в результаті зміни початкових управлінських рішень;

д) вірна відповідь відсутня.

9. Інвестиційний ризик, пов'язаний з можливістю...

а) невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх зобов'язань відносно контракту чи договору з іншим суб'єктом економічної діяльності;

б) невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань перед інвестором внаслідок використання для

фінансування діяльності кредиту;

в) знецінювання інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як з власних цінних паперів, так і з позичених;

г) коливання ринкових відсоткових ставок, як національної грошової одиниці, так і закордонних курсів валют;

д) вірна відповідь відсутня.

10. Назвіть методи зниження ризиків інвестиційного проекту:

а) зниження ризику в плані фінансування проекту;

б) надання потенційним партнерам необхідної інформації та даних для прийняття рішень про доцільність участі в проекті;

в) створення моделі механізму дії ризиків;

г) встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії;

д) вірна відповідь відсутня.

Задача 1. Залучаючи метод кількісної оцінки економічного ризику, який деталізовано представлено в питанні 3.2. провести оцінку запропонованої прогнозованої величини прибутку підприємства маючи наступні дані.

Таблиця 1

Економічний прогноз максимізації прибутку ПАТ «Ласоці» на 2018 рік, тис.грн .

Критерій оцінювання	Базовий період, 2017 рік	Економічний прогноз на 2018 рік	
		Варіант 1	Варіант 2
1. Прибуток від реалізації солодкої продукції	1695,34	1754,83	1795,28
2. Операційний прибуток	1060,35	1119,86	1186,76

Рішення

З метою визначення рівня ризику отримання прогнозованої величини прибутку ПАТ «Ласоці» на 2018 рік доцільно розмежувати дані за варіантами оцінювання: песимістична оцінка включатиме базові величини звітного періоду, стримана оцінка обирає величину прибутку за першим варіантом розвитку подій, а оптимістична оцінка включає дані другого варіанту. На першому етапі оцінювання ризику проведемо розподіл значень ймовірності та визначення дисперсії за критерієм

прибуток від реалізації солодкої продукції та операційний прибуток ПАТ «Ласощі» на 2018 рік.

Таблиця 2

Розподіл значень ймовірності та визначення дисперсії за критерієм прибуток від реалізації солодкої продукції та операційний прибуток ПАТ «Ласощі» на 2018 рік

Оцінка можливого результату	Прогноз показників	Значення ймовірності	Можлива (очікувана) величина показників	Дисперсія
	Д	Pi	(Д × Pi)	(Д – Дс) ² × Pi
Прибуток від реалізації солодкої продукції, тис.грн.				
Песимістична	1695,34	0,20	±339,068	±620,0970248
Стримана	1754,83	0,60	±1052,898	±8,7005184
Оптимістична	1795,28	0,20	±359,056	±391,7541128
Разом	х	1,00	±1751,022 (Дс)	±1020,551656 (Дс)
Операційний прибуток, тис.грн				
Песимістична	1060,35	0,25	±265,0875	±947,260094062
Стримана	1119,86	0,50	±559,9300	±1,706628125
Оптимістична	1186,76	0,25	±296,6300	±1057,94555487
Разом	х	1,00	±1121,7075 (Дс)	±2006,91227705 (Дс)

Встановлення величини дисперсії за обраними коефіцієнтами сприяє визначенню середньоквадратичного відхилення:

$$\delta_1 = \sqrt{1020,551656} = \pm 31,9460741876;$$

$$\delta_2 = \sqrt{2006,91227705} = \pm 44,7985744979$$

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за кожним обраним критерієм надає можливість визначити коефіцієнт варіації. Вказаний коефіцієнт становить:

$$K\gamma_1 = (\pm 31,460741876 : 1751,022) \times 100 = 1,82\%;$$

$$K\gamma_2 = (\pm 44,7985744979 : 1121,7075) \times 100 = 3,99\%.$$

Відповідь: Оцінювання заходів збільшення прибутку ПАТ «Ласощі» на предмет економічного ризику довело, що за першим варіантом рівень економічного ризику складає 1,82%, а за другим

варіантом його величина складе 3,99%. За емпіричною шкалою оцінки ризик є мінімальним.

Задача 2. Проаналізуйте основні елементи процедури та оцінки проектних ризиків обґрунтовуючи доцільність кожного з них. Доведіть необхідність вираховування, менеджером підприємства, імовірності раптового впливу на інвестиційний проект позичальника, зовнішніх і внутрішніх чинників, під впливом яких може виникнути відхилення результату від запланованої величини.

Задача 3. Підприємству надійшло два інвестиційні проекти від комерційного підприємства «Сузір'я» з клопотанням про оцінювання. Менеджеру потрібно оцінити міру ризику кожного з цих проектів та обрати один із них для інвестування, якщо за величину ризику приймається: величина дисперсії та величина коефіцієнта варіації. Обробці підлягають наступні дані:

Таблиця 3

Вихідні дані для розрахунку міри ризику інвестиційних проектів КП «Сузір'я»

Оцінка можливого результату	Проект перший		Проект другий	
	Прогнозний прибуток (\$)	Значення ймовірності	Прогнозний прибуток (\$)	Значення ймовірності
Песимістична	2700	0,20	3010	0,25
Стримана	3900	0,60	4150	0,50
Оптимістична	4200	0,20	4900	0,25

Задача 4. Менеджер розглядає два інвестиційні проекти комерційного підприємства «Водограй». На основі даних КП «Водограй» потрібно оцінити міру ризику кожного з цих проектів і обрати один із них для кредитування. Прогнозовані значення доходу від кожного з цих проектів та значення ймовірності представлено в таблиці.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунку міри ризику інвестиційних проектів КП «Водограй»

Оцінка можливого результату	Прогнозний прибуток (тис. грн .)		Значення ймовірності	
	Проект	Проект	Проект	Проект

	перший	другий	перший	другий
Песимістична	700	690	0,2	0,25
Стримана	900	980	0,6	0,5
Оптимістична	1100	1250	0,2	0,25

Приведіть методологічний апарат оцінювання міри ризику інвестиційного проекту позичальника та обґрунтуйте отриманий результат.

Задача 5. Маючи два інвестиційні проекти, які мають певний рівень доходу підприємству потрібно зробити вибір на базі методу оцінки економічного ризику Менеджеру потрібно оцінити міру ризику кожного з цих проектів та обрати один із них для інвестування, якщо за величину ризику приймається: величина дисперсії та величина коефіцієнта варіації. Обробці підлягають наступні дані:

Таблиця 5

Вихідні дані для розрахунку міри ризику
інвестиційних проектів ТОВ «Зоря»

Оцінка можливого результату	Проект перший		Проект другий	
	Прогнозний прибуток (\$)	Значення ймовірності	Прогнозний прибуток (\$)	Значення ймовірності
Песимістична	3700	0,20	4010	0,25
Стримана	4900	0,60	4750	0,50
Оптимістична	5200	0,20	5900	0,25

Література до розділу 3

1. Бланк И.А. Управление прибылью: [учебный курс] / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр, 2002. – 752 с.

2. Босак І. П. Загальна оцінка економічного ризику підприємства [Електронний ресурс] / І. П. Босак, О. І. Гузела. – Режим доступу: http://www.Irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe.

3. Вітлінський В. В. Аналіз моделювання та управління економічним ризиком: [навчально-методичний посібник] / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с

4. Гузенко О. П. Проектне фінансування (практикум): [навчальний посібник] / О. П. Гузенко.- Львів: «Монголія-2006», 2009-336с.
5. Гурнак О. В. Кількісна оцінка ризику структури капіталу підприємства / О. В. Гурнак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №5 (71). – С. 99–104.
6. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства / М. І. Диба // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 635. – С. 134–140.
7. Івченко І. Ю. Економічні ризики: [навчальний посібник] / І. Ю. Івченко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 304 с.
8. Козак Л.В. Прибуток підприємств: теоретико-методичні засади формування та аналізу: [монографія] / Л.В. Козак, О. Р. Кривицька, О. М. Новоселецький. – Острозька академія, 2012. – 160 с.
9. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства / М. В. Карпунцов // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №3. – С. 71-75.
10. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків [навчальний посібник] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
11. Кочубей Р. В. Предпринимательские структуры в изменяющейся среде: проблемы адаптации : монографія / Р. В. Кочубей. – Суми : Університетська книга, 2015. – 540 с.
10. Лук'янова В. В. Економічний ризик: [навчальний посібник] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
11. Мазурок П. П. Інвестування: [навчальний посібник] / П. П. Мазурок, В. Л. Осецький, О. П. Гузенко. – К.: Видавництво КНУ ім. Тараса Шевченка, 2013. – 431 с.
12. Менеджмент організацій : навч. Посібник для внз / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. – К. : Центр учб. Літ., 2016. – 560 с.
13. Турило А.М. Фінансовий менеджмент (кредитно-модульна система) [навчальний посібник] / А.М. Турило, О.П. Гузенко: Кривий Ріг: Видавничий центр КТУ, 2010 – 461с.
14. Фінанси підприємств: [підручник] / [Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.] – К.: КНЕУ, 2013. – 519 с.



РОЗДІЛ IV

ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

4.1. Значення фінансової інформації для прийняття управлінських рішень

4.2. Фінансова діагностика підприємства

4.3. Управління корпоративним капіталом та відносини власності

4.4. Прогнозування можливості банкрутства підприємства

Практичні завдання

Література до розділу IV

4.1. Значення фінансової інформації для прийняття управлінських рішень

Інвестиційний аналітик, що представляє інституціонального інвестора (банк, інвестиційний фонд, якщо мова йде про непрямі, портфельні інвестиції) чи окремого інвестора (якщо передбачаються прямі інвестиції), приймає рішення на підставі аналізу стандартизованої фінансової звітності, а також інших, доступних для нього джерел інформації. Форма і зміст інформації, що надається для фінансового аналізу, є одним з найголовніших факторів, що формують рішення, прийняте на підставі їхньої експертної оцінки.

У залежності від змісту і задач аналізу використовують такі основні інформаційні джерела: фінансову звітність; статистичну звітність; дані внутрішньогосподарського (управлінського) бухгалтерського обліку; дані з первинної облікової документації (вибіркові дані); експертні оцінки.

Фінансова звітність – бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності і рух коштів підприємства за звітний період.

Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Порядок представлення фінансової звітності користувачам визначається чинним законодавством.

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів відносно:

- придбання, продажі і володіння цінними паперами;
- участі в капіталі підприємства;
- оцінки якості управління;
- оцінки здатності підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання;
- забезпеченості зобов'язань підприємства;
- визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу;
- регулювання діяльності підприємства;
- інших рішень.

Ефективність фінансового аналіз багато в чому визначається якістю його інформаційного забезпечення. В зв'язку з цим фінансова звітність повинна мати наступні якісні характеристики:

1. Інформація, надана у фінансових звітах, повинна бути дохідливою і розрахованою на однозначне тлумачення її користувачами за умови, що вони мають достатні знання і зацікавлені в сприйнятті цієї інформації.

2. Фінансова звітність повинна містити тільки доречну інформацію, що впливає на прийняття рішень користувачами, надає можливість вчасно оцінити минулі, дійсні і майбутні події, підтвердити і скорегувати їхні оцінки, зроблені в минулому.

3. Фінансова звітність повинна бути достовірною. Інформація, приведена у фінансовій звітності, є достовірною, якщо вона не містить помилок і перекручувань, що можуть вплинути на рішення користувачів звітності.

4. Фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати:

- фінансові звіти підприємства за різні періоди;
- фінансові звіти різних підприємств.

Фінансова звітність підприємства формується з дотриманням принципів, які викладені в ст. 4 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.99 г. N 996-XIV.

Згідно с законодавством фінансова звітність базується на наступних принципах:

обачність – застосування в бухгалтерському обліку методів оцінки, які повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства;

повне висвітлення – фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій та подій, здатних вплинути на рішення, що приймаються на її основі;

автономність – кожне підприємство розглядається як юридична особа, відокремлена від її власників, у зв'язку з чим особисте майно та зобов'язання власників не повинні відображатися у фінансовій звітності підприємства;

послідовність – постійне (із року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики можлива лише у випадках, передбачених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, і повинна бути безризикова та розкрита у фінансовій звітності;

безперервність – оцінка активів та зобов'язань підприємства здійснюється виходячи з припущення, що його діяльність буде тривати далі;

нарахування та відповідність доходів і витрат – для визначення фінансового результату звітного періоду необхідно порівняти доходи звітного періоду з витратами, що були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів;

превалювання сутності над формою – операції обліковуються відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми;

історична (фактична) собівартість – пріоритетною є оцінка активів підприємства, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання;

єдиний грошовий вимірник – вимірювання та узагальнення всіх господарських операцій підприємства у його фінансовій звітності здійснюється в єдиній грошовій одиниці;

періодичність – можливість розподілу діяльності підприємства на певні періоди часу з метою складання фінансової звітності.

Для того щоб фінансова звітність була зрозуміла користувачам, вона повинна містити дані про:

- підприємство;

- дати звітності і звітного періоду;
- валюту звітності та одиницю її виміру;
- відповідну інформацію щодо звітного і попереднього періоду;
- облікову політику підприємства і її зміни;
- консолідацію фінансових звітів;
- припинення (ліквідацію) окремих видів діяльності;
- обмеженні щодо володіння активами;
- участь в спільних підприємствах;
- виявлені помилки минулих років і зв'язані з ними корегування;
- переоцінку статей фінансових звітів;
- іншу інформацію, розкриття якої передбачено відповідними положеннями (стандартами).

Користувачі фінансової звітності потребують систематизованої інформації про діяльність підприємства, інвесторами або власниками якого вони є або мають (бажають) стати. Фінансова звітність є важливим джерелом інформації для використання в управлінських цілях на мікро – і макрорівнях.

Фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан і результати господарської діяльності підприємства за звітний період.

Основою інформаційної бази фінансового аналізу є

1. «Загальні вимоги до фінансової звітності»;
2. «Баланс» (форма №1);
3. «Звіт про фінансові результати» (форма №2);
4. «Звіт про рух коштів» (форма №3);
5. «Звіт про власний капітал» (форма №4);

Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» визначає мету фінансової звітності, її склад, основні елементи, звітний період, якісні характеристики, принципи підготовки і розкриття інформації.

Форма 1 «Баланс» — звіт про фінансовий стан, що відображає активи, зобов'язання і капітал підприємства на встановлену дату. Метою складання балансу є надання користувачам повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на визначену дату.

Активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому;

Власний капітал – частина в активах підприємства, що залишається після відрахування його зобов'язань.

Зобов'язання – заборгованість підприємства, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої в майбутньому, як очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди;

Форма 2 «Звіт про фінансові результати», містить дані про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний і попередній періоди. На відміну від балансу Звіт про фінансові результати надає інформацію не на конкретну дату, а за визначений період. Цей звіт вважається одним з найбільш інформативних документів звітності, тому що містить інформацію про динамік прибутку підприємства.

Прибуток є найважливішим узагальнюючим показником, що характеризує кінцевий результат діяльності підприємства. Від розміру прибутку, отриманого підприємством, залежить формування оборотних коштів, виконання зобов'язань перед бюджетом, платоспроможність підприємства, доходи акціонерів і т.п. Показники діяльності підприємства у формі №2 групуються в розрізі видів діяльності. На формування чистого прибутку підприємства впливають фінансові результати, отримані після здійснення операційної, інвестиційної, фінансової діяльності і фінансові результати, отримані в результаті надзвичайних подій. Така класифікація фінансових результатів діяльності підприємства відіграє важливу роль при розрахунку прибутковості (рентабельності) підприємства.

Форма 3 «Звіт про рух грошових коштів» відображає зміни, що відбулися у грошових коштах підприємства та їх еквівалентах за звітний період. У звіті про рух грошових коштів наводяться дані про рух грошових коштів протягом звітного періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Він складається для того, щоб показати порядок фінансування операцій підприємства, що звітує, і використання ним фінансових ресурсів.

Інформація про рух коштів підприємства корисна тим, що вона надає користувачам фінансової звітності базу для оцінки здатності підприємства залучати і використовувати кошти і їх еквіваленти.

Форма 4 «Звіт про власний капітал», відбиває зміни в складі власного капіталу протягом звітного періоду. Аналізуючи цю форму

можливо простежити, за рахунок яких джерел формувався той чи інший елемент власного капіталу, а також, у якому напрямку використаний власний капітал.

Форма 5 «Примітки до річної фінансової звітності» — сукупність показників і пояснень, що забезпечують деталізацію й обґрунтованість статей фінансових звітів, розкривають іншу інформацію.

Мета складання фінансової звітності — надати користувачам повну, правдиву і неупереджену інформацію про фінансовий стан, результат діяльності і рух засобів підприємства для прийняття рішень.

За даними фінансової звітності розраховують сукупність аналітичних показників і на їхній основі — узагальнюючі показники фінансового стану підприємств.

При цьому важливо підкреслити, що призначення цих звітів складається не в тім, щоб просто констатувати стан підприємства на який-небудь момент чи часу за який або період часу, а в тім, щоб дати можливість користувачам інформації проаналізувати цей стан, зробити висновок про причини можливого погіршення діяльності підприємства і намітити шляху подальшого розвитку.

Перевагою показників фінансового обліку є їхня уніфікованість, оскільки вони базуються на загальноприйнятих стандартизованих принципах обліку. До переваг показників цієї групи можна віднести також чітку регулярність їхнього формування у встановлені нормативні терміни. Високий ступінь надійності показників цієї групи – ще одна перевага, оскільки звітність, сформована на базі фінансового обліку, надається зовнішнім користувачам і підлягає зовнішньому аудиту.

Управлінський облік на підприємстві необхідний не сам по собі, а служить меті обґрунтування управлінських рішень менеджерами всіх рівнів, оперативно надаючи повну і достовірну інформацію. Сфера застосування управлінського обліку — це планування і контроль.

Основні вимоги, пропоновані до системи управлінського обліку і звітності, зводяться до наступного:

- стислість – інформація повинна бути чіткої і не містити нічого зайвого;
- точність – інформація повинна бути вільна від помилок, не повинна містити підтасувань;

- оперативність – інформація повинна бути готова і доступна на той час, коли в ній виникає потреба;
- порівнянність – інформація повинна бути порівнянної за часом і по підрозділах;
- доцільність – інформація повинна підходити для тієї мети, для якої вона підготовлена;
- рентабельність – підготовка інформації повинна коштувати менше вигод від її використання;
- безризиковість – інформація не повинна бути упередженою;
- адресність – інформація повинна бути доведена до відповідального виконавця, і при цьому повинна дотримуватися конфіденційності.

Необхідно підкреслити, що не існує деякого загальноприйнятого стандарту управлінського обліку. Кожне підприємство повинне саме для себе колись спроектувати, а потім і розробити систему, що була б найбільш зручної для цілей оперативного прийняття рішень.

Основними перевагами ефективної системи управлінського обліку є:

- виробництво без ризикових видів продукції за рахунок більш низьких витрат і, отже, більш низьких цін;
- наявність якісної і реальної інформації про собівартість окремих видів продукції і їхніх позицій на ринку в порівнянні з продуктами інших виробників;
- можливість використання гнучкого ціноутворення;
- надання об'єктивних даних для складання бюджету підприємства;
- можливість оцінки кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору.

Уже на перших етапах система управлінського обліку і звітності повинна відсіювати зайву і непотрібну інформацію, а для цього потрібно чітко визначення, того, яка інформація потрібна для управління. Сам процес відсіювання й упорядкування відрізняє вихідні дані від інформації, придатної для прийняття управлінських рішень.

Система управлінського обліку і звітності повинна охоплювати всі сторони діяльності підприємства, надаючи менеджерам необхідну для управління інформацію.

Основними завданнями управлінського обліку на підприємствах є:

- розробка ефективної системи розрахунку собівартості і управління витратами з метою виходу на системний аналіз беззбитковості;
- впровадження бюджетування за центрами відповідальності, що дасть змогу взаємопов'язати стратегічні цілі підприємства з довго- і короткостроковим плануванням, оптимізувати всі види ресурсів, підвищити дисципліну виконання поточних планів на всіх рівнях управління та спрямувати їх виконання на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- оптимізація управління запасами, розробка науково обґрунтованої системи норм та нормативів витрачання товарно-матеріальних цінностей;
- впровадження системного аналізу і контролю цін;
- впровадження системи управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю.

Вирішення цих завдань дасть змогу ефективно управляти діяльністю підприємства за принципом «витрати – вигода», а в перспективі – моделювати як поточний, так і перспективний фінансово-економічний стан підприємства.

У порівнянні з фінансовим управлінський облік має визначені переваги. По-перше, він відбиває не тільки вартісні, але і натуральні значення показників, а отже, відбиває тенденції змін цін на сировину, готову продукцію і т.д. По-друге, періодичність надання результатів управлінського обліку цілком відповідає потребі в інформації для прийняття оперативних управлінських рішень, тому що при необхідності інформацію можна надавати щодня. По-третє, цей облік можна структурувати у будь-якому розрізі – по центрах відповідальності, видам діяльності і т.д. при одночасному агрегуванні показників у цілому на підприємстві. По-четверте, управлінський облік може відображати окремі активи з урахуванням темпів інфляції, вартості грошей у часі. Результати цього обліку є комерційною таємницею і не повинні надаватися зовнішнім користувачам.

Різноманітні норми і нормативи, розроблені в рамках самого підприємства (нормативи чисельності персоналу, нормативи витрат часу, нормативи питомих витрат сировини і матеріалів, норми списання малоцінних предметів і т.п.) складають основу нормативно-довідкових показників. Різні довідково-нормативні показники, що

діють у цілому в країні чи галузі (норми амортизаційних відрахувань, ставки податків, зборів і інших обов'язкових платежів, терміни сплати податків, страхових зборів, відсотків за кредит, розмір установлених державою мінімальної заробітної плати і соціальних пільг), доповнюють цю систему показників.

Нормативно-довідкові показники формуються в розрізі наступних блоків: по загальних питаннях функціонування підприємства і по відповідних видах його діяльності – операційної, інвестиційної, фінансової.

Поряд з фінансовою інформацією, сформованою на самім підприємстві, аналітик користується системою показників, що формується з зовнішніх джерел інформації.

Це показники, що характеризують загальноєкономічний розвиток країни, а також ті, котрі характеризують кон'юнктуру ринку, діяльність контрагентів і конкурентів. Як джерело інформації в даному випадку використовуються дані державної статистики, дані усіх видів товарних ринків, з якими зв'язана діяльність підприємства, дані ринків фондових і грошових інструментів.

Широкий спектр джерел інформації для фінансового аналізу дозволяє різним групам користувачів виробити кваліфіковані судження і прийняти відповідні рішення, спрямовані на поліпшення фінансового стану підприємства.

Склад інформативних показників насамперед визначають конкретні цілі фінансового аналізу, обсяг операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства.

Прийняття оптимальних стратегічних рішень, ефективне поточне й оперативне управління формуванням основних показників діяльності підприємства повинне базуватися на цілеспрямованій системі інформаційного забезпечення.

Статистична звітність займає особливе місце серед інших видів бухгалтерської звітності, основними ознаками якої є:

- 1) відповідність поставленій меті – підготовка офіційної державної інформації, що характеризує масові явища й процеси в економічній, соціальній та інших сферах життя країни і її регіонів - статистичної інформації;

- 2) наявність статистичного нагляду – планомірно, науково організованого процесу збору даних про масові явища і процеси, що відбуваються в економічній, соціальній та інших сферах життя країни та її регіонів;

3) наявність методології для складання, яка ґрунтується на результатах наукових досліджень, міжнародних рекомендаціях і досвіді статистичної практики (статистична методологія).

В умовах регульованого ринку призначенням статистичної звітності є моніторинг господарських процесів у часі та просторі для побудови інтегральної інформаційної статистичної бази з метою комплексної оцінки фінансового стану держави, регіонів та окремих економічних систем і прогнозування економічної ситуації.

Подання підприємствами і організаціями статистичної звітності регламентовано Законом України «Про державну статистику». Згідно із цим Законом усі юридичні особи та їх філії, відділення, представництва і фізичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю, структурні підрозділи безплатно, у повному обсязі й у визначені строки мають подавати органам державної статистики достовірну статистичну інформацію, в тому числі з обмеженим доступом, і дані бухгалтерського обліку.

Органи державної статистики виконують основні функції інформаційного забезпечення держави через провадження статистичної діяльності.

Статистична діяльність – сукупність дій, пов'язаних із проведенням державних статистичних спостережень та наданням інформаційних послуг, спрямована на збирання, опрацювання, аналіз, поширення, збереження, захист і використання статистичної інформації, забезпечення її достовірності, а також удосконалення статистичної методології.

Особливість статистичної діяльності полягає у її надзвичайній детермінованості: кожний статистичний продукт має свої терміни підготовки, повинен відповідати певним критеріям якості (коректність та адекватність методологічних підходів, повнота охоплення, достовірність інформації, репрезентативність даних тощо), а також мати споживача.

Статистична інформація, отримана на основі проведених органами статистики статистичних спостережень, існує у вигляді первинних даних щодо респондентів, статистичних даних, які пройшли одну чи кілька стадій опрацювання, а також аналітичних матеріалів, підготовлених відповідно до цих даних.

Первинні дані – інформація щодо кількісної та якісної характеристики явищ і процесів, подана респондентами під час статистичних спостережень.

Статистичні дані – інформація, отримана на основі проведених статистичних спостережень, які перероблені та подані у формалізованому вигляді згідно із загальноприйнятими принципами й методологією.

Статистичне спостереження як один із етапів статистичного дослідження для формування якісної інформаційної бази – це планова, науково організована реєстрація масових даних про будь-які соціально-економічні явища і процеси.

Статистична звітність характеризується такими властивостями, як обов'язковість, систематичність і вірогідність (достовірність) (рис. 4.1).



Рис. 4.1 Властивості статистичної звітності

Статистична звітність підлягає класифікації за такими ознаками:

1. За частотою подання:

- річна;
- періодична (місячна, квартальна, піврічна).

2. За строком подання звітів:

- до певного числа;
- не пізніше певного числа;
- певного числа (у тому числі на зазначену дату).

3. За призначенням:

- загальнодержавна;
- статистична звітність підприємств певних галузей і видів діяльності.

4. За адресатом:

- Органам державної статистики;
- Міністерствам і відомствам;
- Державній податковій адміністрації;
- Фонду державного майна;
- Інші.

5. За способом відправлення:

- телеграфна;
- поштова;
- власноруч;

4.2 Фінансова діагностика підприємства

*Гонитва за прибутком – єдиний спосіб,
за допомогою якого люди можуть задовольняти
потреби тих, кого вони зовсім не знають.
Ф. Хайек.*

Фінансова діагностика підприємства — це визначення поточного стану підприємства й динаміки його змін, можливих шляхів вирішення проблем за результатами розрахунків, оцінки та інтерпретації фінансових показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства [5].

Головною метою фінансової діагностики є своєчасне з'ясування і виправлення недоліків у фінансовій діяльності та виявлення резервів покращання фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Основними напрямками аналізу є [12]:

- аналіз структури балансу й чистого оборотного капіталу;
- аналіз ліквідності й фінансової стійкості;
- аналіз прибутковості й структури витрат;
- аналіз грошового потоку;
- аналіз оборотності;
- аналіз ефективності діяльності підприємства.

Вихідною інформацією є фінансова звітність підприємства: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал. Але основними джерелами інформації є перші два документа.

Суб'єктами є зовнішні і внутрішні користувачі.

Оцінка стану складу і структури активу і пасиву балансу

Щоб використовувати баланс для проведення аналізу фінансового стану підприємства, рекомендується перетворити його вихідну форму в агрегований вид, тобто об'єднати однорідні за економічним змістом статті балансу. Статті активу балансу перегруповуються за ступенем їх ліквідності. Поточні пасиви перегруповуються за терміном погашення [12].

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати певне майно, котре належить йому на правах власності чи володіння. Все майно, яке належить підприємству і відображається в його балансі, становить його активи [11].

Активи – це економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються в господарській діяльності з метою отримання прибутку.

У процесі функціонування підприємства величина активів і їх структура постійно змінюються. Характеристику якісних змін у структурі майна підприємства та джерел фінансування цього майна можна отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізу звітності [8].

Таблиця 4.1

Аналіз динаміки і структури майна підприємства

Показники	На початок року		На кінець року		Відхилення		Темп росту, %
	Сума тис.гр	Питома вага, %	Сума, тис.гр	Питома вага, %	Суми	Питомої ваги	
1	2	3	4	5	6=4-2	7=5-3	8=4/2x 100%
1. Необоротні активи							
2. Оборотні активи							
2.1. Запаси							
2.2. ДЗ товарна							
2.3. ДЗ за розрахунками							
2.4. ДЗ інша поточна							
2.5. Фінансові							

інвестиції							
2.6. Грошові кошти							
2.7. Інші оборотні активи							
2.8. Витрати майбутніх періодів							
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Всього		100		100		-	

Далі після таблиці робляться висновки стосовно:

1. Змін у валюті балансу (графа „всього”) у розрізі того, які зміни відбулися в динаміці та на скільки відсотків (графа 6, 8)

2. Підпунктів 1,2 та 3 (Необоротні активи, оборотні активи, витрати майбутніх періодів) в колонці 1 по динаміці та структурі.

3. Того, що вплинуло на зміни динаміки і структури оборотних активів (аналіз підпунктів 2.1.-2.7. колонки 1)

Послідовність аналізу структури балансу:

– зображають стан підприємства на момент дослідження й динаміку його зміни протягом розглянутого періоду;

– виявляють причини змін структури балансу;

– дають інтерпретацію отриманим результатам.

Особливу увагу необхідно приділяти елементам, що мають найбільшу питому вагу, й елементам, частка яких змінювалася стрибкоподібно. Як правило, такі елементи є індикаторами «проблемних точок» підприємства.

Для одержання більш точної інформації необхідно оцінити абсолютну величину зазначених елементів.

Підсумком аналізу балансу є висновок про наявність негативних факторів у фінансовому стані підприємства (наприклад, проблеми зі збутом погіршення умов розрахунків з покупцями й постачальниками, зношеність фондів тощо) [5]

Пасиви – зобов’язання підприємства, що виникають внаслідок попередніх подій і оплата яких очікується в результаті вибуття з підприємства ресурсів, що містять економічну вигоду.

Це ті джерела, за допомогою яких фінансуються активи підприємства. Вони поділяються на власні кошти (власний капітал + забезпечення майбутніх виплат і платежів) та запозичені (довго- та

короткострокові зобов'язання). Аналіз проводиться в динаміці та структурі аналогічно активам по таким групуванням [6] (див. р. 4.2).

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства.

Платоспроможність – це здатність підприємства погасити свої борги у разі одночасного пред'явлення вимог з боку всіх кредиторів.

Класифікація:

I. За строками:

1. Короткострокова платоспроможність або ліквідність

Таблиця 4.2

Аналіз динаміки і структури пасивів підприємства

Показники	На початок року		На кінець року		Відхилення		Темп росту, %
	Сума тис.гр	Питома вага, %	Сума, тис.гр	Питома вага, %	Суми	Питомої ваги	
1	2	3	4	5	6=4-2	7=5-3	8=4/2x100%
1. Власний капітал							
2. Залучені кошти:							
2.1. Довгострокові зобов'язання (Р II)							
2.2. Поточні зобов'язання (Р III)							
2.2.1. Короткострокові кредити							
2.2.2 Поточна КЗ за товари							
2.2.3. Поточна КЗ інша							
2.2.4. Поточні забезпечення							
2.2.5. Інші поточні зобов'язання							
2.2.6. Доходи майбутніх періодів							
3.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, (Р IV)							
Всього		100		100		-	

2. Довгострокова платоспроможність або фінансова стійкість

II. За об'єктами:

1. Збоку підприємства – здатність розрахуватися по короткостроковим зобов'язанням за рахунок грошових коштів та ез. ліквідних активів

2. Збоку активів – здатність активів швидко перетворюватися в готівково-грошову форму без значної втрати вартості у разі їх реалізації

При здійсненні діагностики ліквідності визначається ліквідність балансу підприємства. Для цього всі активи підприємства поділяють на 4 групи (зі зниженням групи знижується ліквідність) [11]

- А1 – найбільш ліквідні активи (ГК+ПФІ);
- А2 – менш ліквідні (вся ДЗ);
- А3 – низько ліквідні (запаси та ез. ОБА);
- А4 – неліквідні (необоротні активи).

Зобов'язання підприємства групуються відповідно до очікуваних термінів погашення:

- П1 – найбільш термінові зобов'язання (КЗ за товари);
- П2 – короткострокові зобов'язання (Р III – КЗ за ез.);
- П3- довгострокові зобов'язання (Р II + Р IV);
- П4 – постійні пасиви (Р I).

Для визначення ліквідності балансу необхідно зіставити підсумки груп по активу і пасиву. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо дотримуються наступні нерівності:

- $A1 > П1$;
- $A2 > П2$;
- $A3 > П3$;
- $A4 < П4$.

Якщо виконуються перші три нерівності в цій системі, то очевидне і виконання четвертої нерівності.

У випадку, якщо одне чи кілька нерівностей системи мають протилежний знак від зафіксованого в оптимальному варіанті, ліквідність балансу в більшому чи меншому ступені відрізняється від абсолютної. При цьому теоретично нестача засобів по одній групі активів компенсується їхнім надлишком по іншій групі у вартісній оцінці, реальній же ситуації менш ліквідні активи не можуть замінити в повному ступені більш ліквідні.

При аналізі ліквідності збоку підприємства розраховують коефіцієнти ліквідності [12]:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – характеризує, скільки короткострокових зобов'язань (КЗ) погашається за рахунок грошових коштів (ГК) та поточних фінансових інвестицій (ПФІ)

$$K_{АБС} = \frac{ГК+ПФІ}{КЗ} (0,2;0,5) \quad (4.1)$$

2. Коефіцієнт критичної ліквідності – характеризує, скільки короткострокових зобов'язань погашається за рахунок грошових коштів (ГК), поточних фінансових інвестицій (ПФІ) та дебіторської заборгованості (ДЗ):

$$K_{КРИТ} = \frac{ГК+ПФІ+ДЗ}{КЗ} (0,6;0,8) \quad (4.2)$$

3. Коефіцієнт поточної ліквідності – характеризує, скільки короткострокових зобов'язань погашається за рахунок всіх поточних активів (ПА):

$$K_{ПОТ} = \frac{ПА}{ДЗ} (1;2) (1;3) \text{ в ум. Інфл.} \quad (4.3)$$

Для аналізу ліквідності заповнюють наступну таблицю:

Таблиця 4.3

Аналіз показників ліквідності підприємства

Показники	Початок року	Кінець року	Відхилення	Норматив
$K_{АБС}$				0,2-0,5
$K_{КРИТ}$				0,6-0,8
$K_{ПОТ}$				1-2

Показники оборотності (ділової активності)

Оборотність оборотних активів іноді називають діловою активністю, бо збільшення кількості оборотів оборотних активів як правило обумовлене зростанням обсягів реалізації продукції.

Оборотність ОБА – показник, який характеризує, скільки разів кошти, вкладені в ОБА, повертаються на підприємство в формі виручки від реалізації.

Показники оборотності визначаються як співвідношення виручки від реалізації та середньої суми оборотних активів підприємства.

Оскільки протягом циклу оборотні активи проходять усі стадії (грошову матеріальну і виробничу) і повертаються на підприємство у грошовій формі, їх оборотність вимірюється кількістю оборотів на рік [10].

Таблиця 4.4

Аналіз показників оборотності підприємства

Показник	Методика розрахунку	Характеристика
1	2	3
Оборотність оборотних активів	$O_{oa} = \frac{\text{Виручка від РП.}}{\text{Сер} - \text{рвартість ОБА}}$	Скільки разів кошти, вкладені в ОБА, повернуться на підприємство у формі виручки
Оборотність запасів	$O_z = \frac{\text{Собівартість.}}{\text{Сер} - \text{рвартість Запасів}}$	Скільки разів кошти, вкладені в запаси, повернуться на підприємство у формі виручки
Оборотність незавершеного виробництва (НЗВ)	$O_{нзв} = \frac{\text{Виручка від РП.}}{\text{Сер} - \text{рвартість НЗВ}}$	Скільки разів кошти, вкладені в незавершене виробництво, повернуться на підприємство у формі виручки
Оборотність готової продукції (ГП)	$O_{гп} = \frac{\text{Виручка від РП.}}{\text{Сер} - \text{рвартість ГП}}$	Скільки разів кошти, вкладені в готову продукцію, повернуться на підприємство у формі виручки
Оборотність дебіторської заборгованості (ДЗ)	$O_{дз} = \frac{\text{Виручка від РП.}}{\text{Сер} - \text{рвартість ДЗ}}$	Скільки разів кошти, вкладені в ОБА, повернуться на підприємство у формі виручки
Тривалість одного обороту ОБА (дні)	$T_{oa} = \frac{365.}{O_{oa}}$	Показує, за скільки днів відбувається 1 оборот ОБА

Показники оцінки фінансової стійкості

Фінансова стійкість – це здатність підприємства розраховуватися по довгострокових боргах за рахунок можливості підприємства генерувати грошові потоки. Вона характеризує здатність підприємства функціонувати довгий час, зумовлюється галуззю та видом діяльності і залежить від співвідношення власних і запозичених джерел фінансування.

Фінансова стійкість також показує ступінь фінансового ризику, властивого даному підприємству, тобто пояснює, чи може підприємство вчасно оплатити свої довгострокові зобов'язання, і в якій кількості. Тобто характеризується ступінь захищеності інтересів кредиторів і власників, що мають довгострокові вклади в підприємство [12]. Фінансова стійкість характеризується такими коефіцієнтами:

Таблиця 4.5

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Методика розрахунку	Характеристика
1	2	3
Коефіцієнт автономії	$K_A = \frac{\text{Власний..кап.}}{\text{Підс..А.балансу}} (0,5;0,7)$	Яка частка майна підприємства профінансована власними коштами
Коефіцієнт фінансування (заборгованості)	$K_3 = \frac{\text{Позик..кап.}}{\text{Підс.А.балансу}} (0,3;0,5)$	Яка частка майна профінансована залученими грошима
Коефіцієнт левериджу	$K_L = \frac{\text{Позик.кап.}}{\text{Власні.кошти}}$ до 1 $K_L = \frac{\text{Власнікошти}}{\text{Позик.кап.}} > 1$	Характеризує кредитний ризик та показує, скільки грошових одиниць запозичених коштів припадає на кожен одиницю власних коштів
Чисті оборотні кошти (ЧОК)	$\text{ЧОК} = \text{ПА} - \text{ПП} (\approx 50\% \text{ від ОБК})$	Скільки поточних пасивів профінансовано за рахунок власних коштів
Власні оборотні кошти (ВОК)	$\text{ВОК} = \text{ПА} - \text{ПП} - \text{Довг.зобов.}$	Характеризує фінансову стійкість підприємства, мобільність та гнучкість, можливість проводити фінансово-господарські операції)

Показники прибутковості (рентабельності)

Абсолютна сума прибутку, отримана підприємством, в т.ч. прибуток від основної діяльності, є дуже важливими показниками. Але вони не можуть характеризувати рівень ефективності господарювання. Щоб зробити висновок про рівень ефективності роботи підприємства, отриманий прибуток треба порівняти зі здійсненими витратами.

Рентабельність (прибутковість) – співвідношення прибутку з поточними витратами. Вона означає прибутковість або доходність виробництва і реалізації всієї продукції чи її окремих видів, доходність підприємств, прибутковість різних галузей економіки.

Рентабельність – відносний показник, що вимірюється у відсотках.

На практиці часто використовують показник рентабельності продукції (загальну рентабельність):

$$R = \frac{\text{Валовий прибуток}}{C / \text{в. повна}} \quad (4.4)$$

Тобто рентабельність характеризує, скільки грошових коштів (грн .) прибутку принесе кожна грн ., вкладена в майно або продукцію підприємства [10].

Звідси видно, що джерелом підвищення рентабельності є:

- збільшення прибутку;
- зниження собівартості;
- поєднання цих двох напрямів.

Таблиця 4.6

Аналіз показників прибутковості

Показник	Методика розрахунку	Характеристика
1	2	3
Прибутковість активів	$ROA = \frac{\Pi}{\text{Сер} - \text{р.сума.всих.А}}$	Скільки грн . прибутку принесе кожна грн ., вкладена в майно підприємства
Прибутковість власного капіталу	$ROE = \frac{\Pi}{\text{Сер} - \text{р.сума.ВК}}$	Скільки грошових коштів прибутку принесе кожна грн. власного капіталу підприємства
Прибутковість поточних активів	$ROCA = \frac{\Pi}{\text{Сер} - \text{р.сума.ОбА}}$	Скільки грошових коштів прибутку принесе кожна грн ., вкладена в оборотні

		активи підприємства
Прибутковість виробничого капіталу	$ROCE = \frac{\Pi}{(Сер - р.сумаА) - (Сер - р.сумаПП)}$ ПП. – поточні пасиви	Скільки грошових коштів (грн .) прибутку принесе кожна грн., вкладена у виробничий капітал підприємства
Рентабельність продажу (норма прибутку)	$ROS = \frac{\Pi}{Чиста.вир.відРП}$	Скільки грошових коштів прибутку принесе кожна грн . від продажу продукції підприємства
Рентабельність використання фінансових ресурсів	$R = \frac{\Pi}{Сер.ОЗ - Сер.ОбК}$	Скільки грошових коштів (грн .) прибутку принесе кожна грн, вкладена у фінансові ресурси підприємства

2. Управління корпоративним капіталом та відносини власності

Менеджер – людина, яка ніколи не відкладає на завтра те, що він може змусити інших зробити сьогодні.

Еван Езар

Основним завданням корпоративного управління є управління майном в інтересах власників, що вимагає чіткої регламентації відносин власності в корпораціях.

Необхідною умовою ведення діяльності господарським товариством є наявність первинного капіталу. Такий капітал формується за рахунок внесків засновників.

Внеском учасника господарського товариства є сукупність коштів, майна та майнових прав, оцінених за згодою учасників і переданих товариству для забезпечення його діяльності у порядку, в розмірах і в строки, затверджені установчими документами [1].

Відповідно до Закону України «Про господарські товариства» [2] внесками учасників і засновників товариства можуть бути будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності, цінні папери, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами, устаткуванням, а також інші

майнові права (в тому числі на інтелектуальну власність), кошти, в тому числі в іноземній валюті.

Внесок, оцінений у гривнях, становить частину засновника в статутному капіталі.

Таким чином, при створенні корпоративного підприємства з'являється капітал, який вже є власністю не окремих засновників, а товариства. Це означає, що учасники мають у товаристві свої корпоративні права, але тільки товариство є суб'єктом господарських відносин. Тільки товариство може здійснювати управління цим капіталом, включаючи продаж, несе ризики пов'язані з його використанням та відповідає за взятими на себе зобов'язаннями в межах розміру капіталу.

Для визначення вартісної величини корпоративних прав (частки, паю) учасника, проводиться оцінка його внеску в грошовій формі, який фіксується в установчих документах і в такий спосіб відображає відповідну частину засновника чи учасника в статутному капіталі. Законодавчо встановлено відповідні механізми оцінки внесків, які зазначаються в установчих документах товариства [7].

Будівлі, споруди, обладнання, матеріали та інші цінності не є власністю окремого акціонера, і він не може здійснити відчуження певної частини підприємства, оскільки усе це є власністю товариства як юридичної особи. Його власністю є лише акція як свідцтво його корпоративних прав. Отримати ж якусь матеріальну частку корпоративного підприємства акціонер може лише у разі його ліквідації.

Статутний капітал корпоративного підприємства формується з вкладів його засновників та учасників. Таким вкладом до статутного капіталу господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом.

Забороняється використовувати для формування статутного капіталу бюджетні кошти, кошти, одержані в кредит та під заставу [9].

Оплата вартості акцій (вклад учасника), що розміщуються під час заснування акціонерного товариства, може здійснюватися грошовими коштами або майном, майновими і немайновими правами, що мають оцінку, цінними паперами (крім боргових емісійних цінних паперів, емітентом яких є засновник, та векселів).

Ціна майна, що вноситься засновниками акціонерного товариства в рахунок оплати акцій товариства, повинна відповідати ринковій вартості цього майна.

Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» [1] мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства повинен становити 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) товариства.

При формуванні статутного капіталу акціонерного товариства кожний засновник повинен оплатити повну вартість придбаних акцій до дати затвердження результатів розміщення першого випуску акцій. У разі наявності такої неоплати акціонерне товариство вважається не заснованим.

Законодавством також встановлено можливості господарських товариств змінювати розмір статутного капіталу на власний розсуд, тобто здійснювати його збільшення або зменшення. Зокрема, з метою залучення додаткових коштів, для приведення статутного фонду у відповідність до активів, зміни співвідношення прав власності, зміни номінальної вартості акцій тощо. Порядок збільшення та зменшення статутного капіталу акціонерного товариства встановлюється НКЦПФР [1].

Резервний капітал. Акціонерне товариство має право формувати резервний капітал у розмірі не менше ніж 15% статутного капіталу, якщо інше не визначено статутом товариства. Резервний капітал формується шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого статутом розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань не може бути меншим ніж 5% суми чистого прибутку товариства за рік.

Резервний капітал створюється для покриття збитків товариства, а також для збільшення статутного капіталу, виплати дивідендів за привілейованими акціями, погашення заборгованості у разі ліквідації товариства тощо [9].

Під акцією звичайно розуміють цінний папір, який випускає акціонерне товариство при його створенні, при перетворенні підприємства або організації в акціонерне товариство, при злитті (поглинанні) двох або декількох акціонерних товариств, а також для мобілізації коштів при збільшенні існуючого статутного капіталу. Акція товариства посвідчує корпоративні права акціонера щодо цього

акціонерного товариства, тобто є свідоцтвом про внесення певної частки в статутний капітал товариства [7].

У Законі України «Про цінні папери та фондовий ринок» [3] подається наступне визначення акції.

Акція — іменний цінний папір, який посвідчує майнові права його власника (акціонера), що стосуються акціонерного товариства, включаючи право на:

- отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів;

- отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації;

- управління акціонерним товариством;

- а також немайнові права, передбачені Цивільним кодексом України та законом, що регулює питання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств, і законодавством про інститути спільного інвестування [3].

Для акції характерний ряд властивостей, а саме:

- є пайовим цінним папером;

- наділена певною вартістю;

- акція є неподільною;

- може брати участь в обігу;

- не має строку обігу;

- є прибутковою.

Акції товариств існують виключно в безризикових і безформі. Такі акції існують тільки на рахунку зберігача цінних паперів у вигляді облікових записів. У цьому разі підтвердження права власності на цінні папери буде у вигляді виписки з рахунку, яку зберігач повинен видати власнику акцій.

Емітентом акцій є тільки акціонерне товариство. Порядок прийняття відповідним органом акціонерного товариства рішення про розміщення акцій визначається законом.

Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» усі акції товариства є іменними. Товариство не може встановлювати обмеження щодо кількості акцій або кількості голосів за акціями, що належать одному акціонеру.

Акціонерне товариство розміщує акції двох типів (таблиця 4.7).

Реєстрацію випуску акцій здійснює НКЦПФР в установленому нею порядку. Обіг акцій дозволяється після реєстрації НКЦПФР звіту про результати розміщення акцій та видачі свідоцтва про реєстрацію випуску акцій.

Таблиця 4.7

Види акцій [1]

Вид акцій	Характеристика
1	2
Прості акції	<p>Надають їх власникам право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів, на участь в управлінні акціонерним товариством, на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації та інші права, передбачені законом. Прості акції надають їх власникам однакові права.</p> <p>Прості акції не підлягають конвертації у привілейовані акції або інші цінні папери акціонерного товариства.</p>
Привілейовані акції	<p>Надають їх власникам переважні, стосовно власників простих акцій, права на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів та на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації, а також надають права на участь в управлінні акціонерним товариством у випадках, передбачених статутом і законом.</p> <p>Акціонерне товариство розміщує привілейовані акції різних класів (з різним обсягом прав), якщо така можливість передбачена його статутом. У такому разі умовою їх розміщення є черговість отримання дивідендів і виплат з майна ліквідованого товариства для кожного класу привілейованих акцій, розміщених акціонерним товариством, яка встановлюється статутом товариства.</p> <p>Залежно від умов розміщення привілейовані акції певних класів можуть бути конвертовані у прості акції або у привілейовані акції інших класів.</p> <p>Частка привілейованих акцій у статутному капіталі акціонерного товариства не може перевищувати 25%.</p>

Акція має певну вартість. В свою чергу, існують наступні види вартості[7]:

Таблиця 4.8

Вартість акцій

Вид вартості	Характеристика
1	2
Номінальна вартість	<p>Це ціна акції, отримана шляхом розподілу статутного капіталу акціонерного товариства на випущену кількість акцій. Номінал акції визначається під час заснування акціонерного товариства і залежить від того, на яку категорію інвесторів орієнтується товариство при розміщенні акцій. Всі акції акціонерного товариства повинні мати однакову номінальну вартість.</p> <p>Акція має номінальну вартість, установлену в національній валюті. Акціонерне товариство не має права розмішувати жодну акцію за ціною нижчою за її номінальну вартість. Мінімальна номінальна вартість акції не може бути меншою, ніж одна копійка.</p> <p>Акціонерне товариство може проводити процедуру деномінації акцій, за якої відбувається зміна їх номінальної вартості.</p> <p>Номінальна вартість акцій має винятково інформаційний характер і практично не має значення для подальшого обігу акцій на ринку цінних паперів.</p>
Ринкова вартість	<p>Це ціна, що визначається на біржовому або позабіржовому ринку в процесі купівлі — продажу. Ця вартість залежить від багатьох факторів, зокрема фінансового стану товариства, перспектив його розвитку, розміру дивідендів тощо і може бути вище, нижче або рівною номінальній вартості.</p>
Балансова вартість	<p>Ціна, отримана шляхом ділення різниці між величинами активів і пасивів акціонерного товариства на кількість випущених акцій.</p>

Розрахунок вартості акцій.

Оскільки не існує законодавчо встановленого порядку виплати дивідендів за звичайними акціями, то для їх оцінки аналітики розділили прості акції на 3 види:

1. Звичайні акції з постійними дивідендами:

$$P_a = \frac{D}{K_s} \quad (4.5)$$

де, P_a – ціна акції на руках в інвестора;
 D – постійний дивіденд за цією акцією;

K_s – доходність на аналогічні звичайні акції або дисконтна ставка.

2. Звичайні акції з постійним темпом приросту дивідендів

При цьому вводиться позначення:

g – постійний темп зростання дивідендів

D_0 – останній сплачений дивіденд

Тоді дивіденд за 1-й рік володіння акцією буде дорівнювати:

$$D_1 = D_0(1 + g)$$

В такому випадку ціна P_a акції з постійним приростом дивідендів буде:

$$P_a = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_0(1+g)^t}{(1+K_s)^t} \quad (4.6)$$

Ціну акції з постійним приростом дивідендів можна також знайти за формулою Гордона:

$$P_a = \frac{D_1}{K_s - g} = \frac{D_0(1+g)}{K_s - g} \quad (4.7)$$

де, D_1 – очікуваний дивіденд 1-го року

K_s – дисконтна ставка або очікуваний рівень доходності

При цьому очікуваний рівень доходності K_s є не що інше, як той рівень доходу на акцію, який очікує мати з неї акціонер (інвестор).

3. Звичайні акції з непостійним темпом приросту дивідендів – вони найчастіше зустрічаються в практиці діяльності акціонерних товариств.

Алгоритм визначення P_a за акціями з непостійним темпом приросту дивідендів:

– визначаємо дивіденд кожного року з непостійним темпом зростання:

$$D_p = D_0(1 + p) \quad (4.8)$$

– визначаємо дивіденди з постійним темпом росту за формулою Гордона:

–

$$D_g = D_0(1 + g)^t \quad (4.9)$$

– дисконтуємо ці дивіденди і складаємо:

$$P_a = \sum_{t=1}^k \frac{D_p}{(1+K_s)^t} + \sum_{t=k+1}^{\infty} \frac{D_g}{(1+K_s)^t} \quad (4.10)$$

Неподільність акції означає, що у разі, коли одна акція належить декільком особам, всі вони визнаються власниками і можуть здійснювати свої права через когось з них.

Обіг акцій — це можливість передачі права володіння майном іншій особі. Акція може бути об'єктом купівлі — продажу або дарування, спадкування.

Акції ПрАТ не можуть купуватися та/або продаватися на фондовій біржі, за винятком продажу шляхом проведення на біржі аукціону.

Прибутковість (дохідність) акції означає, що її власник може отримувати певний прибуток від володіння цим цінним папером. Цей прибуток може виступати у вигляді:

- Дивідендів (капітальна доходність)
- Доходу від продажу цінного папера (поточна або спекулятивна доходність)

Розрахунок доходності акцій:

1. Дохідність привілейованої акції:

$$K_s = \frac{D}{P_A} \quad (4.11)$$

2. Дохідність з формулою Гордона:

$$K_s = \frac{D_1}{P_0} + g \quad (4.12)$$

де, g – постійний темп приросту дивідендів

3. Сукупна доходність акції (капітальна і поточна)

$$K_s = \frac{D_t}{P_A} + \frac{P_1 - P_0}{P_0} \quad (4.13)$$

де, P_0 та P_1 – відповідно ціна придбання та ціна подальшого продажу акції.

4. Доходність за короткостроковими операціями

$$K_s = \frac{D_t}{P_A} + \frac{P_1 - P_0}{P_0} \times \frac{365}{T} \quad (4.14)$$

Де T – період володіння акцією до року.

Практика корпоративного управління вказує на існування суперництва учасників акціонерного товариства у боротьбі за власність з метою отримання повноважень, які забезпечують певний рівень контролю над діяльністю корпорації. Залежно від належної тому чи іншому акціонеру частки акцій, він отримує відповідний рівень контролю над товариством.

Виходячи із вище сказаного виділяють контрольний, блокуючий та інші пакети акцій.

Класичним контрольним пакетом акцій є 50% плюс 1 акція. Проте, на практиці є багато прикладів, коли контрольний пакет може бути на багато меншим (іноді 9%) за умов широкої розпорошеності власності на акції, тобто, коли складається ситуація наявності існування великої кількості дрібних акціонерів, які не можуть реально реалізувати свої управлінські функції [9].

Зазначимо, що в Україні визначення контрольного пакета акцій має певні особливості. Це пов'язано із тим, що загальні збори акціонерного товариства мають кворум за умови реєстрації для участі у них акціонерів, які сукупно є власниками не менш як 60% голосуючих акцій. Таким чином, класичний контрольний пакет (50% плюс 1 акція) ще не дає повної свободи дій, оскільки його розміру не достатньо для проведення легітимних загальних зборів.

Відповідно до законодавства України співвідношення частки акцій та контролю над акціонерним товариством можна розглядати так [7]:

1. 5% простих акцій, забезпечують обов'язкове включення до порядку денного загальних зборів пропозиції власників такого пакета.

2. 10% простих акцій забезпечують право акціонера (акціонерів) вимагати скликання позачергових загальних зборів або проводити самостійне скликання; призначати своїх представників для нагляду за реєстрацією акціонерів у зборах, проведенням загальних зборів, голосуванням та підбиттям його підсумків. Також вимагати

проведення спеціальної перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства.

3. Блокуючий пакет «25% плюс 1 акція» дає можливість заблокувати на зборах прийняття рішень, що вимагають $\frac{3}{4}$ голосів. А саме таких важливих питань, як:

- внесення змін до статуту товариства;
- ліквідація акціонерного товариства;
- прийняття рішення про виділ та припинення товариства;
- прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
- прийняття рішення про зміну типу товариства;

4. Контрольний пакет «50% акцій плюс 1 акція» дає змогу приймати рішення на загальних зборах окрім тих, що вимагають $\frac{3}{4}$ голосів.

5. 60% голосуючих акцій забезпечує самостійне проведення загальних зборів акціонерів.

6. «75% плюс 1 акція» дає можливість повного контролю над акціонерним товариством власнику (власникам) такого пакета. За умови правильного підходу меншість може впливати на деякі рішення власника такого пакета, але це вимагає належної її згуртованості та цілеспрямованості.

Для набуття прав власності а, отже, контролю над уже діючим АТ застосовуються три основні шляхи:

- зміна статутного капіталу (збільшення або зменшення),
- купівля акцій первинного випуску в акціонерів,
- зміна власності внаслідок реального або фіктивного банкрутства.

Законодавством також встановлено особливості процедури придбання значного та контрольного пакета акцій акціонерного товариства:

1. Особа (особи, що діють спільно), яка має намір придбати акції, що становитимуть 10 і більше відсотків простих акцій товариства (значний пакет акцій), зобов'язана не пізніше ніж за 30 днів до дати придбання значного пакета акцій подати товариству письмове повідомлення про свій намір та оприлюднити його. Оприлюднення повідомлення здійснюється шляхом надання його НКЦПФР, кожній біржі, на якій акціонерне товариство пройшло процедуру лістингу, та опублікування в офіційному друкованому органі. Товариство не має права вживати заходів з метою перешкоджання придбанню значного пакету акцій.

2. Особа (особи, що діють спільно), яка придбала 50 і більше відсотків простих акцій товариства (контрольний пакет акцій), протягом 20 днів з дати придбання контрольного пакета акцій зобов'язана запропонувати всім акціонерам придбати у них прості акції товариства, крім випадків придбання контрольного пакета акцій у процесі приватизації.

В управлінні корпоративним капіталом акціонерного товариства значні проблеми виникають з повноправною участю дрібних акціонерів у роботі загальних зборів. Крім того, як правило, дрібні акціонери отримують недостатньо інформації про діяльність корпорацій. На жаль, в Україні нормативне забезпечення подання інформації є недосконалим.

Інструменти захисту прав дрібних акціонерів [7]:

1. Для захисту інтересів дрібних акціонерів в управлінні корпоративним капіталом традиційно застосовувався такий напрям, як голосування за дорученням. Це означав, що певна кількість дрібних акціонерів можуть визначити посередника, який від їх імені буде управляти їх об'єднаними акціями.

2. Вагомим моментом, який впливає на дотримання прав дрібних акціонерів, є матеріальне забезпечення загальних зборів акціонерів. Наприклад, положення про те, що акціонери, які володіють 10% акцій, мають право вимагати скликання загальних зборів або скликати їх самостійно може залишитись нереалізованим, оскільки така процедура є досить дорогим заходом.

Необхідно надіслати персональні запрошення кожному з акціонерів, знайти відповідне приміщення, провести організаційні роботи тощо. Відповідно до законодавства, загальні збори проводяться за рахунок коштів самого акціонерного товариства. Проте, у разі якщо загальні збори проводяться з ініціативи акціонерів або наглядової ради, документально підтверджені витрати на їх організацію, підготовку та проведення можуть бути відшкодовані за рахунок коштів товариства, якщо загальними зборами, що проводяться у зазначеному випадку, буде прийнято рішення про таке відшкодування. Тобто, якщо акціонер (акціонери) не є власником контрольного пакета акцій, шанси отримати матеріальне відшкодування за організацію зборів акціонерів є досить низькими.

Крім того, у разі відсутності кворуму позачергових загальних зборів, які скликаються наглядовою радою чи акціонерами повторні збори не проводяться.

3. Ще одним інструментом захисту прав дрібних акціонерів є кумулятивне голосування. Воно означає, що в разі обрання членів наглядової ради та у інших передбачених випадках, група дрібних акціонерів має можливість скласти свої голоси на користь конкретного кандидата або розподілити їх між різними кандидатами. За простої ж норми голосування власник контрольного пакета акцій може здійснювати повний контроль над діяльністю акціонерного товариства, вводячи своїх кандидатів у його органи управління.

3. 4. Прогнозування можливості банкрутства підприємства

Для об'єктивного оцінювання фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення факту їх фінансової неспроможності, а також запобігання злочинам, пов'язаним з фіктивним банкрутством, потрібна система науково обґрунтованих моделей. Такий аналіз необхідний і для акціонерів, інвесторів, які планують вкласти кошти у підприємство, для банків під час видачі кредитів.

Банкрутство – це документально підтверджена нездатність суб'єкта господарювання платити за своїми зобов'язаннями і фінансувати основну поточну діяльність у зв'язку з відсутністю коштів. Такий стан підприємства свідчить про погіршення всіх показників, що визначають його фінансову сталість.

Банкрутство є результатом кризового розвитку підприємства, коли воно проходить шлях від епізодичної до хронічної неплатоспроможності перед кредиторами. Тому можна зробити припущення, що передумови банкрутства зароджуються усередині підприємства, у тому числі й у структурі його капіталу.

Основні види банкрутства показано на рисунку 4.2.

Найпоширенішим видом банкрутства є необережне, яке настає поступово. Для визначення його необхідно систематично проводити аналіз фінансового стану, який дозволяє виявити негаразди, прийняти конкретні дії щодо оздоровлення підприємства тощо.

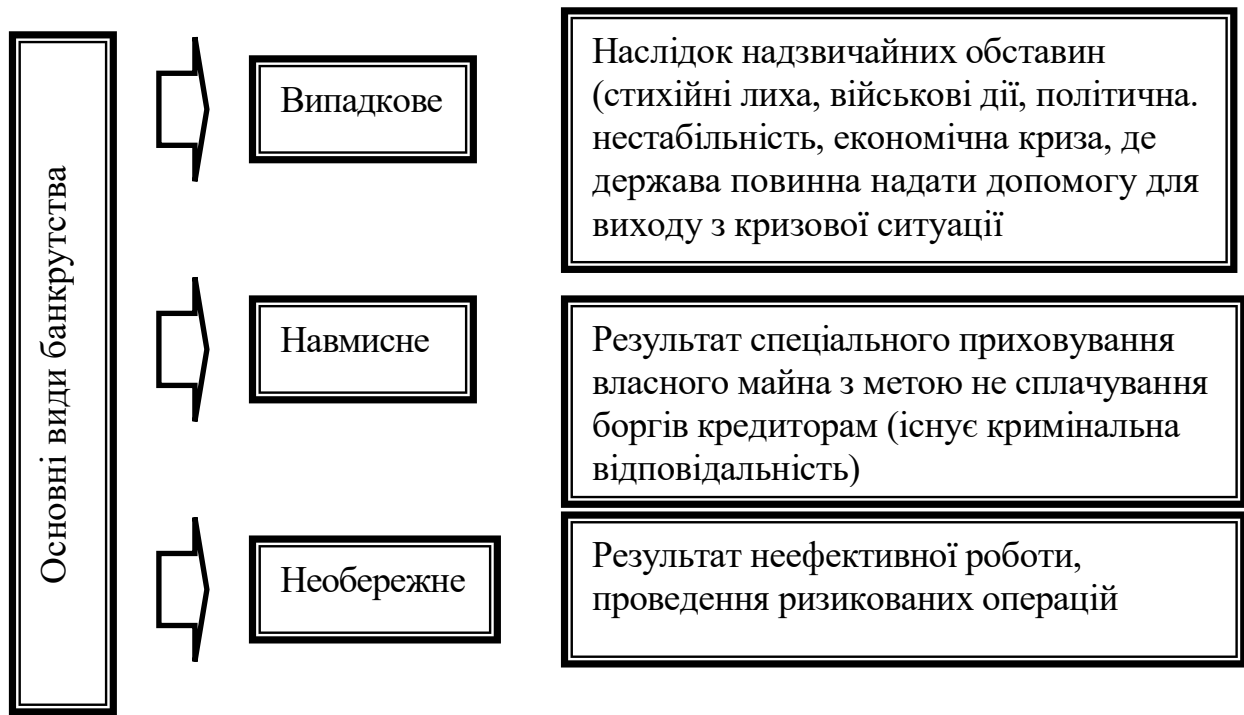


Рисунок 4.2. Основні види банкрутства

Таблиця 4.9

Банкрутство визначають зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори	
Економічні	• кризовий стан економіки: інфляція, загальний спад виробництва, нестабільність фінансової системи, зростання цін на ресурси;	Низький рівень техніки, технології	не сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції
	• зміна кон'юнктури ринку;		
	• неплатоспроможність та банкрутство партнерів;		
	• жорстка фіскальна політика держави (високий рівень податків).	Низький рівень організації виробництва,	зниження ефективності використання виробничих ресурсів, виробничої потужності, створення понаднормованих залишків запасів, уповільнення обіговості капіталу,
Політичні	• нестабільна політична ситуація в країні;		

			створення його дефіциту
	• зміна зовнішньоекономічної політики держави;	Використання позик на не вигідних умовах	збільшення фінансових витрат, зниження показників рентабельності.
	• антимонопольна політика держави;	Погана клієнтура підприємства	платить із запізненням або не платить і веде до ланцюгового банкрутства
	• неудоконаленість законодавства тощо.	Відсутність портфеля замовлень	зменшення обсягів реалізації, грошового потоку, зростання кредиторської заборгованості
Демографічні	• зміна чисельності та складу населення; • рівень та структура споживання; • життєвий рівень та платоспроможність населення	Швидке та непланове розширення господарської діяльності	дефіцит власного обігового капіталу, оскільки зростання запасів та витрат
Природні	• повінь; • стихійне лихо тощо		відбувається швидше, ніж обсяги продаж

Дослідження фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку є складовою частиною загального фінансового аналізу.

Основними критеріями, що визначають ознаки банкрутства підприємств поділяють на показники, що сигналізують про можливість погіршення фінансового стану підприємства та Показники, що свідчать про ймовірність банкрутства в найближчому майбутньому (рисунок 4.3).

Здатність до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства діагностують за допомогою двох показників: коефіцієнта рентабельності капіталу й коефіцієнта обіговості активів. З першого з цих показників видно, як саме капітал підприємства здатний генерувати прибуток, тобто формувати додаткові грошові потоки для задоволення зростаючих платіжних зобов'язань. Другий з них показує ступінь швидкості формування цих додаткових грошових потоків, тобто виступає як мультиплікатор формування прибутку підприємства. В основі цієї сукупної оцінки лежить модель Дюпона.

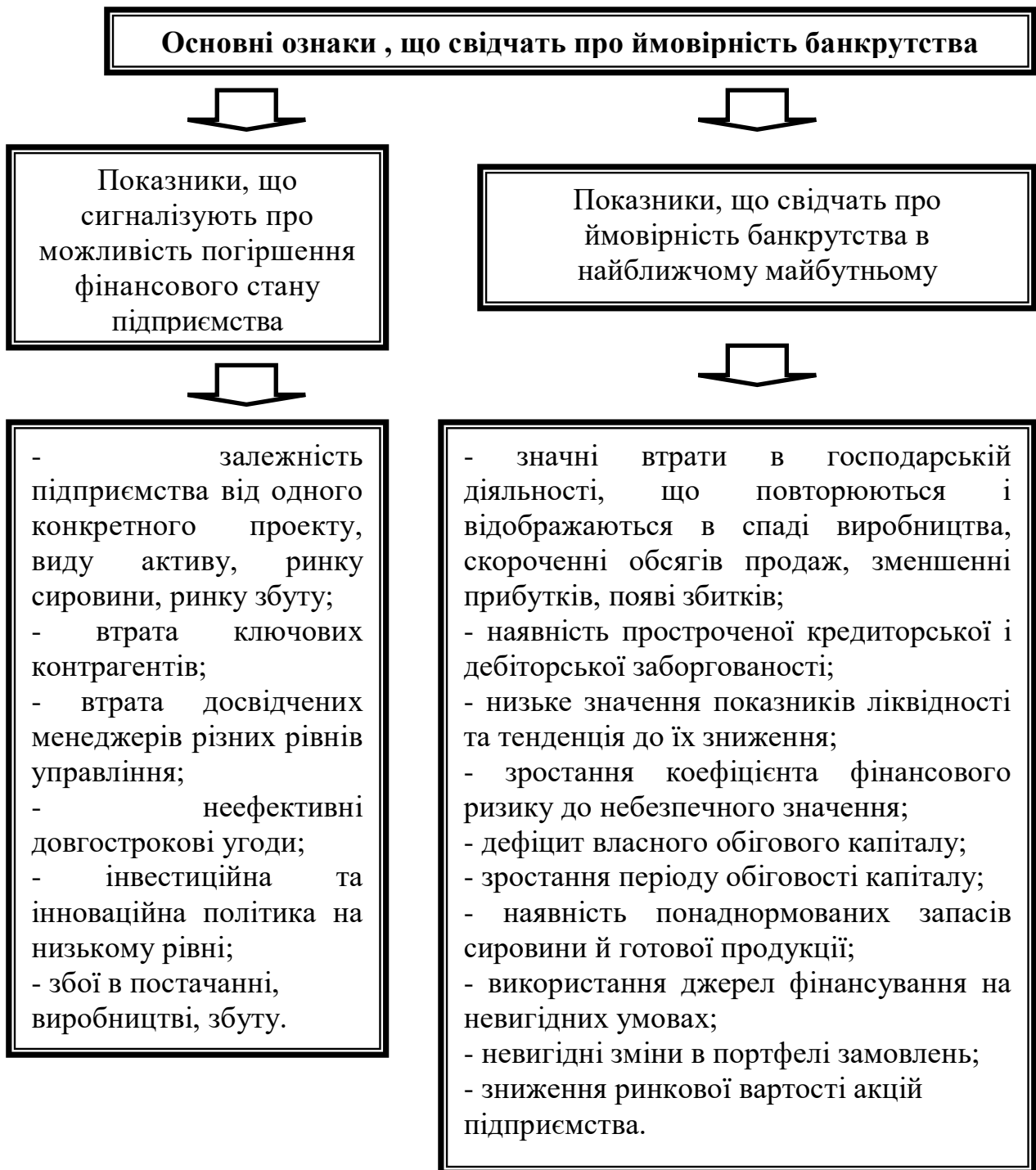


Рисунок 4.3. Ознаки ймовірності банкрутства підприємства.

Методи інтегрального оцінювання загрози банкрутства, реалізовані в моделях, засновані на комплексному розгляді вищевикладених показників (які за необхідності можуть бути доповнені й іншими).

Першим застосовувати аналіз співвідношень фінансових коефіцієнтів як метод пророкування банкрутства почав В. Х. Бівер, порівнюючи показники платоспроможних фірм із такими самими

коефіцієнтами фірм, що нормально працюють, і виявив, що ще задовго до краху різниця між ними разюча.

Після порівняльних методів Бівера з'являлося все більше способів рішення проблеми. Із середини 80-х років застосовується також метод логістичної регресії – Logit. Поява цих методів у пророкуванні краху зумовлена тим, що в процесі їхнього застосування з'явилася можливість дати відповіді на питання, перед якими традиційні методики були неспроможні, а саме:

- які фінансові коефіцієнти найбільш важливі в процесі визначення шансів господарської одиниці на крах;
- у яких пропорціях потрібно брати до уваги подані коефіцієнти;
- яким методом можна виявити ці коефіцієнти та їхні співвідношення один з одним.

Існують різні методи для діагностики можливого банкрутства.

Трендовий аналіз окремих показників або групи показників включає визначення тенденцій змін основних показників ліквідності (абсолютної, швидкої та поточної), коефіцієнта фінансової незалежності, коефіцієнта забезпечення власними обіговими засобами, коефіцієнта забезпечення запасів нормативними джерелами фінансування тощо.

Метод **експертних оцінок** визначає рейтингову оцінку на основі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств. Інтегральну бальну систему фінансової стійкості розраховують за рівнем показників фінансової сталості та рейтингом кожного показника, вираженого в балах. Значення кожного коефіцієнта визначається певними балами. Залежно від набраної кількості балів визначають, до якого класу належить підприємство.

Метод розрахунку інтегрального показника включає в себе основні характеристики фінансової сталості:

- рентабельність капіталу за «чистим прибутком»;
- рентабельність продукції;
- обіговість коштів, вкладених в обігові активи;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- ліквідність (коефіцієнт покриття поточних пасивів).

Методика розрахунку потребує порівняння кожного з параметрів за певний час з найвищими досягненнями підприємства за даними параметрами протягом аналізованого періоду.

Найчастіше йдеться про факторні дискримінантні моделі.

Модель Альтмана була запропонована в 1968 р. відомим західним економістом Е. Альтманом. Індекс кредитоспроможності дозволяє в першому наближенні розділити господарські суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів. Індекс Альтмана являє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період. У загальному вигляді індекс кредитоспроможності (Z-рахунок) має вигляд:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5 \quad (4.15)$$

де x_1 – (обігові активи — поточні зобов'язання) / баланс;
 x_2 – чистий прибуток / загальна вартість активів;
 x_3 – прибуток до виплат / загальна вартість активів;
 x_4 – ринкова вартість акцій / зобов'язання;
 x_5 – виручка / загальна вартість активів.

Пізніше, в 1983 р. Е. Альтман отримав модифікований варіант своєї формули для компаній, акції яких не котируються на біржі:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,995 X_5, \quad (4.16)$$

де X_4 – балансова вартість власного капіталу / зобов'язання.

Якщо $Z > 1,23$, то ризик банкрутства мінімальний, в іншому випадку підприємству з великою ймовірністю загрожує банкрутство.

Досвід використання цієї моделі в ряді країн (США, Канаді, Бразилії, Австрії, Японії) показав, що спрогнозувати ймовірність банкрутства за її допомогою за один рік можна з точністю 95%, за два роки – 70%, за три – 48%, за чотири-п'ять років – 30%. В умовах України рентабельність окремого підприємства значною мірою піддається небезпеці зовнішніх коливань. В наших умовах ця модель повинна мати менші параметри за різних показників рентабельності.

Модель Спрінгейта була побудована Гордоном Л. В. Спрінгейтом в 1978р. У процесі створення моделі з 19 фінансових коефіцієнтів в остаточному варіанті залишилося тільки чотири:

$$Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4, \quad (4.17)$$

де X_1 – оборотні активи / загальна вартість активів;

X_2 – прибуток до виплат / загальна вартість активів;

X_3 – прибуток до виплат / поточні зобов'язання;

X_4 – виручка / загальна вартість активів.

Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

Формула Ліса для Великобританії, за якою лімітне значення дорівнює 0,037:

$$Z = 0,063X_1 + 0,091X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (4.18)$$

де X_1 – обіговий капітал / сума активів;

X_2 – прибуток від реалізації / сума активів;

X_3 – нерозподілений прибуток / сума активів;

X_4 – власний капітал / позиковий капітал.

Модель Таффлера запропонував британський вчений Таффлер у 1977 р. Ця прогнозна модель є чотирьохфакторною. Модель платоспроможності дає точну картину фінансового стану корпорації. Типова модель для аналізу компаній має такий вигляд:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (4.19)$$

де X_1 – прибуток до виплат / поточні зобов'язання;

X_2 – поточні активи / зобов'язання;

X_3 – поточні зобов'язання / загальна вартість активів;

X_4 – інтервал кредитування.

Якщо $Z > 0,3$, то у фірми хороші довгострокові перспективи.

Модель Creditmen є одним з варіантів інтегрального підходу до оцінювання фінансового стану підприємства, що розроблено у Франції Ж. Де Паляном, відповідно до якого фінансова ситуація підприємства може бути точно охарактеризована показником:

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5, \quad (4.20)$$

де X_1 – високоліквідні активи / поточні зобов'язання;

X_2 – власний капітал / зобов'язання;

X_3 – високоліквідні активи / баланс;

X_4 – виручка / дебіторська заборгованість;

Якщо $Z = 100$ – фінансова ситуація нормальна, $Z > 100$ – фінансова ситуація добра, $Z < 100$ – фінансова ситуація викликає тривогу.

Модель R запропонували вчені Іркутської державної економічної академії. Це чотирьохфакторна модель прогнозу ризику банкрутства, що має такий вигляд:

$$R = 0,838X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4, \quad (4.21)$$

де X_1 – обігові активи / загальна вартість активів;

X_2 – чистий прибуток / власний капітал;

X_3 – виручка / загальна вартість активів;

X_4 – чистий прибуток / сумарні витрати.

Імовірність банкрутства підприємства у відповідності зі значенням моделі R визначається, як показано в таблиці 4.10:

Таблиця 4.10

Визначення ймовірності банкрутства

Значення R	Імовірність банкрутства, %
Менше ніж 0	Максимальна (90 – 100)
0 – 0,18	Висока (60 – 80)
0,18 – 0,32	Середня (35 – 50)
0,32 – 0,42	Низька (15 – 20)
Більше ніж 0,42	Мінімальна (до 10)

Універсальна дискримінантна модель була побудована на основі кількох методик прогнозування банкрутства:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (4.22)$$

де X_1 – cash-flow / зобов'язання;

X_2 – баланс / зобов'язання;

X_3 – чистий прибуток / баланс;

X_4 – чистий прибуток / виручка;

X_5 – виробничі запаси / виручка;

X_6 – виручка / баланс (обіговість основного капіталу).

Для обчислення коефіцієнта X_1 використовують показник Cash-flow. Він був запроваджений на початку 50-х років ХХ ст. для аналізу фінансового стану підприємства та аналізу оцінки привабливості цінних паперів. Показник Cash-flow характеризує величину чистих грошових потоків, які утворюються внаслідок операційної та інвестиційної діяльності й залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді.

Отримані результати після обрахунків можна інтерпретувати так:

$Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким, йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ – фінансова рівновага (фінансова стійкість) порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

$0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Українські підприємства для діагностики банкрутства можуть використовувати «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», які затверджено наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14. Методика проведення діагностики банкрутства, викладена в цих рекомендаціях, максимально враховує вимоги Закону про банкрутство у відношенні наступних дій боржника у випадку, якщо його фінансовому стану властиві ознаки неплатоспроможності.

Методичні рекомендації розроблені з метою забезпечення однозначності підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств, виявлення ознак поточної, критичної або надкритичної неплатоспроможності підприємств, а також для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення заходів з запобігання банкрутства підприємств.

Для того щоб визначити, ознаки якої неплатоспроможності характеризують фінансовий стан підприємства, розраховують фінансові показники: поточної платоспроможності, коефіцієнт забезпечення власними коштами, коефіцієнт покриття (таблиця 4.11).

Визначення ступеня неплатоспроможності підприємства

Показник	Нормативне значення
1.Поточна платоспроможність	>0
2. Коефіцієнт забезпечення	0,1
3.Коефіцієнт покриття	1,5
4.Чистий прибуток (збиток)	>0

Практичні завдання:

Тестові завдання:

1. Оборотний (робочий) капітал можна розрахувати за формулами:

- а) Оборотні активи — Поточні зобов'язання;
- б) Власний капітал + Довгострокові зобов'язання — Необоротні активи;

в) Власні оборотні кошти + Довгострокові зобов'язання;

г) всі відповіді вірні.

2. У якому випадку значення коефіцієнтів абсолютної й термінової ліквідності рівні:

- а) підприємство не має кредиторської заборгованості;
- б) підприємство не реалізує продукцію в кредит;
- в) строк погашення кредиторської заборгованості менше строку погашення дебіторської заборгованості?

3. Який з перерахованих показників не характеризує структуру капіталу:

- а) коефіцієнт автономії;
- б) коефіцієнт маневреності;
- в) коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів;
- г) коефіцієнт фінансової залежності?

4. Рентабельність продажів можна розрахувати за даними:

- а) балансу підприємства;
- б) звіту про рух грошових коштів;
- в) звіту про фінансові результати;
- г) всі відповіді невірні.

5. Рентабельність власного капіталу характеризує:

- а) ефективність використання майна підприємства;

- б) ефективність використання довгострокових джерел коштів;
- в) ефективність витрат на виробництво;
- г) ефективність операційної діяльності підприємства;
- д) всі відповіді помилкові.

6. Сума загальної номінальної вартості статутного фонду, під який випускаються акції, для функціонування акціонерного товариства має еквівалент не менше:

- а) 1150 мінімальних заробітних плат;
- б) 1200 мінімальних заробітних плат;
- в) 1250 мінімальних заробітних плат;
- г) 1300 мінімальних заробітних плат.

4. Для формування статутного фонду забороняється використання:

- а) готівкових грошей як первинних внесків;
- б) майна в якості вкладу;
- в) майна, що передається учасниками не тільки у власність, але й у користування господарському товариству;
- г) бюджетні кошти та кошти, отримані в кредит;
- д) кошти, отримані під заставу і в кредит та бюджетні кошти.

8. Статутний фонд господарського товариства:

- а) складає певну матеріальну базу, необхідну для початку товариством своєї підприємницької діяльності;
- б) є недоторканим фондом коштів, який забороняється виписувати для поточних потреб товариства;
- в) покликаний відбивати наявність майна або коштів;
- г) показує зобов'язання товариства перед учасниками, які мають безстроковий характер і припиняються лише у випадку ліквідації товариства.

9. Акціонери, яким в сукупності належить 10% акціонерного капіталу, мають право:

- а) проводити загальні збори; ухвалювати необхідні рішення на загальних зборах акціонерів, за винятком питань, пов'язаних із зміною Статуту товариства, його реорганізації;
- б) блокувати рішення загальних зборів акціонерів по питаннях зміни Статуту, реорганізації і ліквідації товариства, висновку крупних операцій;
- в) призначати своїх представників для контролю за ходом реєстрації акціонерів, прибулих для участі в загальних зборах;

г) проводити нові загальні збори акціонерів, скликані замість того, що не відбувся.

10. Повний контроль над акціонерним товариством можливий при наявності пакета:

- а) «25 відсотків плюс 1 акція»;
- б) «50 відсотків плюс 1 акція»;
- в) «60 відсотків плюс 1 акція»;
- г) «75 відсотків плюс 1 акція».

Задача 1. . Провести фінансову діагностику підприємства за даними його балансу (додаток А).

Рішення:

Фінансову діагностику розпочинаємо з аналізу його майна (активів) та джерел фінансування (пасивів). До кожної таблиці з розрахунками обов'язковим є аналіз ситуації, яку описують ці дані.

Таблиця 1

Аналіз активів підприємства за 2017 рік

	На початок року		На кінець року		Відхилення		Темп росту, %
	Сума тис.гр	Питома вага,%	Сума, тис.гр	Питома вага,%	Суми	Пито мої ваги	
1. Необоротні активи	33 030,0	38,67	31 237,3	35,48	-1792,7	-3,19	94,57
2. Оборотні активи	52393,5	61,33	56810,9	64,52	4 417,4	3,19	108,43
2.1. Запаси	5 230,8	6,12	4 861,7	5,52	-369,1	-0,60	92,94
2.2. ДЗ товарна	33 135,5	38,79	31 904,9	36,24	-1230,6	-2,55	96,29
2.3. ДЗ за розрахунками	1820,9	2,13	5764,5	6,55	3 943,6	4,42	316,57
2.4. ДЗ інша поточна	5 893,8	6,90	6 840,4	7,77	946,6	0,87	116,06
2.5. Фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0,0	0,00	0,00
2.6. Грошові кошти	55,7	0,07	741,9	0,84	686,2	0,78	1331,96
2.7. Ін. ОБА	6 246,5	7,31	6 694,1	7,60	447,6	0,29	107,17
2.8.. Витрати майб. Періодів	10,3	0,01	3,4	0,00	-6,9	-0,01	33,01
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0,0	0,00	0,00
Всього	85423,5	100,00	88048,2	100,00	2 624,7	0,00	103,07

Аналізуючи дані таблиці можна сказати, що майно підприємства збільшилось на 3,07%. На це вплинуло зростання оборотних активів

на 8,43%. Така тенденція спричинена сумарним ростом заборгованості перед підприємством (за розрахунками та іншої поточної) на 432,63%, що є негативним, та збільшенням грошових коштів на 1231,96%. Слід відмітити, що на фоні росту боргів перед підприємством товарна дебіторська заборгованість незначно (на 3%) падає, що свідчить про деяке поліпшення розрахунків за основною діяльністю, що є позитивно. З цим і пов'язаний суттєвий приріст грошових коштів на підприємство. Проте це не говорить про ефективну платіжну політику, оскільки не дивлячись на суттєвий приріст, грошові кошти у загальній структурі майна складають лише 0,84%, а сумарна заборгованість практично 50%. Тобто, якщо з підприємством боржники раніше просто не розраховувались, то тепер віддали частину боргів, а тому грошові кошти і показали великий % приросту. А насправді підприємству з часткою дебіторської заборгованості 50% варто переглянути платіжну дисципліну та ретельно працювати з боржниками. Тобто тенденція до зростання активів спричинена негативною тенденцією збільшення боргів перед підприємством.

Таблиця 2

Аналіз пасивів підприємства за 2017 рік

	На початок року		На кінець року		Відхилення		Темп росту, %
	Сума тис.гр	Питома вага,%	Сума, тис.гр	Питома вага,%	Суми	Пито мої ваги	
1. Власний капітал	18 811,0	22,02	17 880,0	20,31	-931,0	-1,71	95,05
2. Залучені кошти:	66 612,5	77,98	70 168,2	79,69	3 555,7	1,71	105,34
2.1. Довгострокові зобов'язання	977,9	1,14	1 003,4	1,14	25,5	-0,01	102,61
2.2. Поточні зобов'язання	65 634,6	76,83	69 164,8	78,55	3 530,2	1,72	105,38
2.2.1.Короткостроков і кредити	2953,1	3,46	0	0,00	-2953,1	-3,46	0,00
2.2.2 Поточна КЗ за товари, роботи, посл.	44 640,2	52,26	51 156,6	58,10	6 516,4	5,84	114,60
2.2.3. Поточна КЗ інша	9683,8	11,34	9155	10,40	-528,8	-0,94	0,00
2.2.4. Поточні забезпечення	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,00
2.2.5. Ін. поточні зобов'язання	7 477,5	8,75	7 897,3	8,97	419,8	0,22	105,61

2.2.6. Доходи майбутніх періодів	880,0	1,03	955,9	1,09	75,9	0,06	108,63
3.Зобов'язання, пов'язані необоротними активами	0	0,00	0	0,00	0,0	0,00	0,00
Всього	85423,5	100,00	88048,2	100,00	2 624,7	0,00	103,07

Аналіз даних таблиці показує, що зобов'язання підприємства зросли на 3,07%. На таку ситуацію вплинуло зростання на 5,34% залучених коштів підприємства, тобто воно стало жити переважно в борг. Про це свідчить і структура капіталу, в якій майже 80% пасивів складають позикові кошти, і тенденція за рік тільки на зростання частки боргів у загальному капіталі. При чому з них 78% припадає на короткострокову заборгованість, яку підприємству треба віддати протягом року (тобто ризики неплатоспроможності значні). Найбільший приріст кредиторської заборгованості (114,6%) підприємство має від основної діяльності.

Для того, щоб з'ясувати, чи є підприємство платоспроможним на коротку та довгу перспективу, проаналізуємо його ліквідність і фінансову стійкість (див. таблицю 3.)

Таблиця 3

Аналіз показників ліквідності підприємства за 2017 рік

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення	Норматив
К абсолютної ліквідності	0,0008	0,0107	0,0099	0,2-0,5
К критичної ліквідності	0,6232	0,6543	0,0310	0,6-0,8
К поточної ліквідності	0,7983	0,8214	0,0231	1-2

Дані таблиці показують, що воно не є абсолютно ліквідним, оскільки на кінець року покриває грошима лише 1% своїх поточних боргів, і це ще на 0,99% краще початку періоду аналізу. Також підприємство нездатне в кінцевому підсумку погасити поточні борги всіма наявними поточними активами. Лише показник критичної ліквідності в нього в нормі протягом досліджуваного

періоду. Тобто слід констатувати, що на підприємстві є суттєві проблеми з погашенням своїх термінових боргів.

Таблиця

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за 2017 рік

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення	Норматив
Коефіцієнт автономії	0,2202	0,2031	-0,0171	0,5-0,7
Коефіцієнт фінансування (заборгованості)	0,7798	0,7969	0,0171	0,3-0,5
Коефіцієнт левереджу	0,2824	0,2548	-0,0276	більше 1
Чисті оборотні кошти (ЧОК)	-13 241,1	-12 353,9	887,2000	50% від ОБК
Власні оборотні кошти (ВОК)	-14 219,0	-14 360,7	-141,7000	50% від ОБК

Дані таблиці свідчать про те, що дане підприємство не є фінансово стійким, оскільки воно фінансує своє майно переважно позиковими коштами (малі показники автономії та великі показники заборгованості). Співвідношення власних і позикових коштів (коефіцієнт левереджу) на підприємстві на користь останніх, про що свідчать його низькі значення. Ні чистих, ні власних оборотних коштів на підприємстві немає через значні обсяги поточної заборгованості.

Таким чином, фінансові менеджери повинні розробити систему дій щодо виводу підприємства з кризи.

Задача 2. Визначить коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності на основі наступних даних:

- запаси – 7640 грн.;
- дебіторська заборгованість – 1250 грн.;
- грошові кошти – 1200 грн.;
- поточні зобов'язання – 8750 грн.

Рішення:

1. Коефіцієнт покриття або поточної ліквідності знаходиться так:

$$K_{\text{пот}} = \frac{ПА}{ПП} \quad (4.15)$$

$$K_{\text{п}} = (7640+1250+1200)/8750 = 1,15 \text{ (понад 2);}$$

2. Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності:

$$K_{\text{КРИТ}} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{КЗ} \quad (4.16)$$

$$K_{\text{ШВ.Л.}} = (1250 + 1200) / 8750 = 0,28 \text{ (понад 0,7)}$$

Задача 3. Визначить коефіцієнт автономії (платоспроможності), коефіцієнт фінансування, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами та коефіцієнт маневрування на основі наступних даних:

- власний капітал – 12330 тис. грн.;
- загальна сума коштів, авансована у діяльність підприємства – 22350 тис. грн.;
- обігові активи – 11500 тис. грн.;
- поточні зобов'язання – 8750 тис. грн.

Задача 4. Зробіть аналіз ділової активності підприємства за наступними даними:

- чистий дохід – 12000 грн.;
- середня вартість дебіторської заборгованості – 2700 грн.;
- кредиторська заборгованість – 3300 грн.;
- середня вартість основних засобів – 9000 грн.

Задача 5. Визначить коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий обіговий капітал на основі наступних даних:

- запаси – 12430 грн.;
- дебіторська заборгованість – 4250 грн.;
- грошові кошти – 2700 грн.;
- поточні зобов'язання – 11680 тис. грн.

Задача 6. У звітному році підприємство реалізувало продукції на загальну суму 1350 тис. грн. за наявності середньорічної суми оборотних коштів 340 тис. грн. У наступному році передбачається збільшити обсяг продажу продукції на 7%. Коефіцієнт оборотності оборотних збільшиться на один оборот.

Визначити погребу підприємства в оборотних коштах наступного за звітним року і можливе вивільнення цих коштів за рахунок планового прискорення їх оборотності.

Задача 7. Компанія А не виплачувала дивіденди в поточному році, але в наступному планує виплату дивіденду в розмірі \$5. В подальшому очікується постійне зростання дивідендів з темпом 6 %. Яка поточна ціна акцій компанії, якщо коефіцієнт дисконтування складає 13 %?

Рішення:

Якщо відомо, що акції приростатимуть з постійним темпом, мова йде про використання у розрахунках формули Гордона:

$$P_a = \frac{D_1}{K_s - g} = \frac{5}{0,13 - 0,06} = \frac{5}{0,07} = 71,4\$$$

Задача 8. Інвестор купив акцію за 30 грн і через 220 днів продав її за 70 грн. За цей період на акцію був виплачений дивіденд у розмірі 50 грн. Визначити дохідність операції інвестора.

Рішення:

Для визначення доходності акції важливо визначити, до якого типу відноситься ця акція, бо від цього залежить обрання формули для розрахунку. В даному випадку це короткостроковий папір, оскільки перебуває в інвестора всього 220 днів, після чого він її продає. Тому формула доходності операції буде наступна:

$$K_s = \left(\frac{D_t}{P_A} + \frac{P_1 - P_0}{P_0} \right) \times \frac{365}{T} = \left(\frac{50}{30} + \frac{70 - 30}{30} \right) \times \frac{365}{220} = (1,67 + 1,33) \times 1,66 = 4,98$$

Задача 9. АТ «Київміськбуд» випустило 1 тисячу привілейованих акцій номіналом 10 грн. Мінімальний річний прибуток при емісії акцій було оголошено на рівні 25% від їх номіналу. Чистий прибуток товариства складає 5000 грн. Визначити мінімальну суму, яку повинно виплатити товариство щороку у вигляді дивідендів за привілейованими акціями та прибуток на прості акції.

Рішення:

1. Дивіденд на одну акцію дорівнює: $D_1 = 10 * 0,25 = 2,5$ грн.

2. Тоді дивіденди за всіма випущеними привілейованими акціями становлять:

$$D_{\text{сум}} = 1000 * 2,5 = 2500 \text{ грн.}$$

3. Прибуток за простими акціями – це сума, що залишилась від чистого прибутку після виплати привілейованих дивідендів:

$$P_{\text{прості}} = 5000 - 2500 = 2500 \text{ грн.}$$

Задача 10. В оголошенні АТ «Укртрансфанта» вказано, що дивіденди за його акціями складуть 20% за простими акціями та 30 % за привілейованими. Визначити суму дивіденду на одну привілейовану акцію номіналом 5000 грн. та одну просту акцію номіналом 1000 грн. Визначити дивідендний вихід, якщо дохід на просту акцію складає 200 грн.

Рішення:

5. Дивіденд на привілейовану акцію: $D_1 = 0,3 * 5000 = 1500$ грн.

6. Дивіденд на просту акцію: $D_2 = 0,2 * 1000 = 200$ грн.

7. Величина виплаченого дивіденду характеризується дивідендним виходом:

$$\text{Дивід. вих} = \frac{\text{Дивід. на акцію}}{\text{Дох. на акцію}}$$

Тоді дивідендний вихід на просту акцію складає

$$D_{\text{вих}} = \frac{200}{200} = 1 \text{ або } 100\%$$

Задача 11. У річному звіті АТ «Банк Капітал» на поточний рік наведені наступні дані про акції: книжна (облікова) ціна – 27,67, діапазон ринкових цін протягом року: 33,275-8,125, дохід на акцію 1,56. Визначити діапазон зміни протягом року цінності акцій та коефіцієнт котирування.

Рішення:

8. Цінність акцій з урахуванням їх попиту на ринку оцінюється показником Р/Е (price to Earning ratio):

$$P/E = \frac{\text{Ринк. ціна акції}}{\text{Дох. на акцію.}}$$

Цінність акції (Р/Е) для АТ становила в діапазоні:

від $8,125 / 1,56 = 5,208$

до $33,275 / 1,56 = 21,394$

9. Коефіцієнт котирування використовується на ринку для оцінки якості акцій:

$$K_{\text{котир}} = \frac{\text{Ринк. ціна акції}}{\text{Дох. на акцію.}}$$

Книжна ціна акції характеризує частку власного капіталу, що припадає на одну акцію і складається з номінальної вартості, частки емісійного прибутку та частки нагромадженого прибутку, вкладеного АТ.

Коефіцієнт котирування для АТ коливається:

Від $8,125 / 27,67 = 0,294$

До $33,275 / 27,67 = 1,203$

Задача 12. На акцію був виплачений дивіденд у розмірі 100 грн. Темп приросту дивіденду дорівнює 5 %. Дохідність, що відповідає ризику інвестування у дану акцію, дорівнює 15%. Визначити вартість акції.

Задача 13. Відкрите акціонерне товариство «Вінницяхліб» випустило одну тисячу привілейованих акцій номіналом 5 грн. Мінімальний річний прибуток при емісії акцій було оголошено рівним 25 % від їх номіналу. Чистий прибуток товариства складає 8000 грн. Визначити мінімальну суму, яку товариство повинно сплатити кожного року у вигляді дивідендів за привілейованими акціями та прибуток на звичайні акції.

Задача 14. В оголошенні ВАТ «2-й Харківський авторемзавод» зазначено, що дивіденди за його акціями за рік складуть 30 % річних за звичайними акціями і 40 % за привілейованими акціями. Визначити суму дивіденду на привілейовану акцію номіналом 5 грн. і одну звичайну номіналом 1 грн. Визначити дивідендний вихід, якщо дохід на звичайну акцію складає 0,2 грн.

Ситуаційне завдання

Інформація про акціонерне товариство

ВАТ створене на базі державного підприємства і зареєстроване 27 жовтня 1996 р.

Основна спеціалізація – газопостачання і газифікація. ВАТ – основний постачальник природного газу в регіоні, здійснює забезпечення газом споживачів області, розвиток газифікації області з використанням власних виробничих баз і інші послуги.

Розмір статутного фонду підприємства – 170 070 грн. Фонд розподілений на 3 401 400 простих іменних акцій номінальною вартістю 5 коп.

Кількість працівників підприємства – більше 4000 чол.

Балансовий прибуток товариства в 2005 р. склав 15 937,9 тис. грн .

Ситуація 1

10 жовтня 2016 р. Правління ВАТ прийняло рішення про збільшення статутного фонду на 1/3 шляхом випуску додаткової

кількості акцій. Це право Правління було передбачене Статутом товариства. Виконуючи вимоги існуючого законодавства, Правління ВАТ опублікувало інформацію про додаткову емісію акцій в газеті «Голос України» від 4 грудня 2016 р. У цій інформації було, крім всього, згадано право Правління відхиляти частину підписки, яка перевищує заявлений в інформації розмір. Відповідно до інформації відхилення повинне було проводитися з кінця списку.

Закрите акціонерне товариство «Мрія» і інвестиційна компанія (ГИК) «Перемога», які були вже у той час акціонерами товариства, взяли участь в підписці. Обоє акціонерів виконали всі вимоги, передбачені інформацією про випуск акцій.

16 січня 2017 р. відбулося засідання Правління. Одним з обговорюваних питань було питання про відхилення частини підписки ВАТ другого випуску. Серед інших у зв'язку з перевищенням розміру заявленої підписки було відмовлено в підписці і акціонерам ЗАТ «Мрія» і інвестиційній компанії «Перемога». Внесені до оплати акцій засоби були повернені акціонерам в 30–денний термін.

На цьому ж засіданні Правління прийняло рішення про скликання загальних зборів акціонерів 25 квітня 2017 р. Серед питань, затверджених Правлінням, були наступні:

- про збільшення статутного фонду товариства;
- про внесення змін і доповнень до Статуту товариства.

Під час розгляду питань Правління планувало затвердити результати підписки на акції другого випуску.

Акціонер – інвестиційна компанія «Перемога», який був незгодний з рішенням Правління про відмову в підписці на акції, подав позов до суду про визнання недійсним рішення Правління і інформації про другий випуск акцій ВАТ в частині повноважень Правління по відмові в підписці.

Акціонер вважав своє право порушеним, а дії Правління – незаконними. На його думку, рішення питання про відмову або ухвалення частини підписки – це частина питання про зміну статутного фонду товариства і вимагає зміни Статуту. Оскільки останнє питання повною мірою відноситься до компетенції загальних зборів акціонерів – віднесення питання відхилення частини підписки до компетенції Правління є незаконним.

Акціонер програв справу. Суд, вивчивши матеріали справи, прийшов до висновку, що дії Правління, за умови, якщо подібна

компетенція передбачена Статутом і внутрішніми положеннями товариства, були законними.

Питання до ситуації 1

1. Чи правильним, на ваш погляд, було положення інформації про другий випуск акцій щодо відхилення підписки при перевищенні заявленого розміру?

2. Чи правильно діяв акціонер – інвестиційна компанія «Перемога», подавши позов до суду? Чи є його вимоги обґрунтованими? Як би ви аргументували свою позицію?

3. Чи є, на вашу думку, правильним рішення суду за позовом акціонера ГИК «Перемога»? Що б ви порадили акціонеріві?

4. Чи правильно були сформульовані питання призначених Правлінням зборів акціонерів? Як би ви сформулювали названі питання?

5. Як би ви поступили на місці акціонера ЗАТ «Мрія», ознайомившись з питаннями, що розглядаються на зборах?

Ситуація 2. Загальні збори

25 квітня 2017 р. відбулися загальні збори акціонерів. На зборах були присутні акціонери ЗАТ «Мрія» і ДІК «Перемога». Під час розгляду питання № 4 «Збільшення статутного фонду» на голосування було поставлене пропозиція «Про збільшення статутного фонду і затвердженні результатів підписки на акції другого випуску ВАТ». Представник ГІК «Перемога» відзначив для учасників збори акціонерів, що голосування по другій частині питання буде порушенням закону, оскільки воно не було внесене до порядку денного. Не обертуючи на це уваги, питання поставили на голосування в представленій редакції, рішення по ньому було ухвалене. Таким чином, загальні збори акціонерів затвердили результати підписки на акції другого випуску і внесло до Статуту необхідні зміни з приводу збільшення статутного фонду на 1/3. При підрахунку були враховані голоси осіб, які підписалися на акції другого випуску і щодо яких не було ухвалено рішення Правління про відмову в підписці. Голоси осіб, які здійснили передоплату на акції і щодо яких Правління прийняло рішення про відмову в підписці, не враховувалися.

Акціонер ЗАТ «Мрія» не погодився з рішенням зборів з приводу твердження результату підписки і подав позов до суду про визнання

цього рішення недійсним. До нього приєдналися і інші акціонери, зокрема акціонер ДК «Перемога».

Свою позицію акціонер аргументував так. По–перше, до порядку денного не було включено питання про затвердження результатів підписки на акції другого випуску. По–друге, в дані питання не було включено питання про затвердження змін в Статуті, пов’язаних із збільшенням статутного фонду. По–третє, голосування в питанню «Про збільшення статутного фонду» здійснювалося з урахуванням голосів осіб, які підписалися на додатково випущені акції і щодо яких не було ухвалено рішення про відмову в підписці. По–четверте, при підрахунку голосів Правління неправильно визначило коло, які вважаються такими, що підписалися на акції другого випуску осіб.

Окрім позову до суду акціонер також направив заяву про порушення прав акціонера і доповнення до справи до Державної адміністрації, Державну комісію з цінних паперів і фондового ринку і Генеральну прокуратуру України.

Суд задовольнив позов акціонера, оскільки прийшов до висновку, що голосування повинне було проводитися окремо з кожного питання, а саме: затвердження результатів підписки, збільшення статутного фонду і затвердження змін в Статуті, пов’язаних із зміною статутного фонду.

Питання до ситуації 2

1. Чи правильні збори ухвалило рішення з питання № 4?
2. Як би ви діяли на місці голови зборів після виступу акціонера про незаконність ухвалення рішення? Що б ви порадили для виправлення ситуації на зборах?
3. Чи правильно діяв акціонер ЗАТ «Мрія», подавши позов до суду? Чи обґрунтовані його вимоги? Як би ви аргументували свою позицію?
4. Чи є, на ваш погляд, правильним рішення суду за позовом ЗАТ «Мрія»? Які аргументи ви б використовували на місці суду?
5. Якими повинні бути наступні дії товариства після отримання рішення суду?

Література до розділу 4

1. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс]: Закон України від 17.09.2008 р. №514-VI. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

2. Про господарські товариства [Електронний ресурс]: Закон України від 19.09.1991 р. №1576-XII (зі змінами і доповненнями). – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

3. Про цінні папери та фондовий ринок [Електронний ресурс]: Закон України від 23.02.2006 р. №3480-IV. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

4. Положення про Державну комісію з регулювання ринків фінансових послуг України [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 04.04.2003 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

5. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

6. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 -400с.

7. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: [підручник] / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: ЦУЛ. – 2013. –600 с.

8. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства/ видання 2 перероблене та доповнене. Навч.посібник. / Костенко Т. Д., Рижигов В. С., Панков В. А., Герасимов А. А., Ровенська В. В. // – К.: центр учбової літератури, 2007 -400 с.

9. Логачова Л. М. Управління проектами : навч. Посіб. /Л. М. Логачова, О. В. Логачова. – Суми : Університетська книга, 2015. – 208 с

10. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія і практика [підручник] / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К.: ЦУЛ. – 2012. – 360 с.

11. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. Ред. Д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728 с

12. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. Посібник. – К.: Вища школа, 2003. – 278с.

13. Мошенський С. З. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. /

Мошенський С. З., Олійник О. В. // – Житомир: ПП « Рута», 2007. - 704 с.

14. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. / За заг. Ред. Бутка М. П. та ін. – К. : «Центр учбової літ-ри», 2016. – 376 с

15. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 346 с.

16. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 554с.

Глосарій

Акція — іменний цінний папір, який посвідчує майнові права його власника (акціонера), що стосуються акціонерного товариства, включаючи право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів; отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації; управління акціонерним товариством, а також немайнові права, передбачені Цивільним кодексом України та законом, що регулює питання створення, діяльності та припинення акціонерних товариств, і законодавством про інститути спільного інвестування.

Амортизаційна політика — складова частина загальної політики управління, що полягає в управлінні амортизаційними відрахуваннями від використовуваних основних засобів і нематеріальних активів з метою їхнього реінвестування у виробничу діяльність. Основу амортизаційної політики підприємства складає застосування різних методів амортизації активів.

Амортизація — економічний механізм поступового переносу зносу основних засобів і нематеріальних активів на реалізований готовий продукт, у результаті чого їхня первісна вартість розподіляється в часі протягом повного терміну служби і формується спеціальний грошовий фонд, що забезпечує їхнє відтворення (реновацію).

Аналіз коефіцієнтів — одна з найбільш поширених систем інвестиційного аналізу, методами якого є розрахунки співвідношення окремих фінансових показників, що характеризують різні аспекти інвестиційної діяльності підприємства. В інвестиційному менеджменті найбільшого поширення набули такі групи аналітичних коефіцієнтів: коефіцієнти оцінки рентабельності; коефіцієнти оцінки фінансової стійкості; коефіцієнти оцінки ліквідності; коефіцієнти оцінки оборотності капіталу й інші.

Аналіз чутливості проекту — метод оцінки впливу окремих вихідних параметрів реального інвестиційного проекту на кінцеві показники його ефективності.

Базова ставка відсотка — ставка відсотка, використовувана комерційними банками як базова при розрахунку відсотків за кредит, що стягується з клієнтів.

Безризикова норма прибутковості — норма прибутковості по господарських (інвестиційних) операціях, щодо яких відсутній

реальний ризик втрати капіталу чи доходу. Цей показник використовується звичайно як основа розрахунку реальної норми прибутковості по господарській операції з урахуванням премії за ризик.

Бізнес-план — основний документ розроблений і наданий інвестору (кредитору) щодо реального інвестиційного проекту, в якому в короткій формі в загальноприйнятій послідовності розділів викладаються головні характеристики проекту і фінансові показники, зв'язані з його реалізацією. Бізнес-план розробляється, як правило, при створенні нового підприємства, його структурного підрозділу, а також при кардинальній зміні стратегії діючого підприємства. Метою його розробки і подання є мобілізація інвестиційних ресурсів чи одержання кредиту, тому він має переконати інвестора в ефективності намічених інвестицій (кредитів).

Валові інвестиції – загальний обсяг інвестиційних ресурсів у всіх формах, спрямованих підприємством у визначеному періоді на здійснення реального і фінансового інвестування.

Валютний ризик — один з видів ризиків, що характеризується коливанням валютного курсу, що породжує фінансові втрати підприємства при зовнішньоекономічних операціях.

Вексель — цінний папір, що підтверджує безумовне грошове зобов'язання боржника (векселедавця) сплатити у встановлений термін зазначену суму грошей власнику векселя (векселедержателю). Залежно від характеру обігу розрізняють вексель простий і переказний. Простий вексель містить простої і нічим не обумовлене зобов'язання векселедавця про його оплату власнику векселя в зазначений термін; простий вексель не можна переказувати на третю особу шляхом індосаменту. Переказний вексель може містити письмовий наказ його власника, адресований векселедавцю про сплату зазначеної суми грошей третій особі (шляхом індосаменту).

Венчурне фінансування – фінансування реальних інвестиційних проектів за рахунок венчурного капіталу.

Венчурний капітал — капітал, інвестований у проекти з високим рівнем ризику. При успішній реалізації цих інвестиційних проектів «венчурний» капітал приносить більш високий прибуток його власнику.

Високоризикові інвестиції — спекулятивне вкладення капіталу в об'єкти (інструменти) інвестування, прогнозована прибутковість по яких має високий розмах варіації.

Відсоток — плата за користування позичковим (запозиченим) капіталом у всіх його формах (кредитний відсоток, депозитний відсоток, відсоток по облігаціях, відсоток по векселях і т.п.).

Внутрішні джерела формування інвестиційних ресурсів — склад власних фінансових коштів, формованих у рамках самого підприємства для забезпечення його інвестиційної діяльності.

Грошовий потік – надходження (позитивний грошовий потік) і витрата (негативний грошовий потік) коштів у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. Розрізняють грошовий потік по операційній (виробничо-комерційної) діяльності; грошовий потік по інвестиційній діяльності і грошовий потік по фінансовій діяльності підприємства. Різниця між позитивним і негативним грошовим потоком по конкретному виду діяльності чи по господарській діяльності підприємства в цілому називається чистим грошовим потоком.

Дериватив — документ фінансового інвестування, що належить до розряду «похідних цінних паперів» (чи «цінних паперів другого порядку»), що підтверджує право чи зобов'язання його власника купити чи продати цінні папери, валюту, товари чи нематеріальні активи на заздалегідь визначених ним умовах у майбутньому періоді. Найбільш поширеними деривативами є опціони, свопи, форвардні контракти, ф'ючерсні контракти й інші.

Джерела формування інвестиційних ресурсів — сукупність джерел формування додаткової потреби в інвестованому капіталі на майбутній період, що забезпечує розвиток підприємства. Ці джерела підрозділяються на власні й позикові, зовнішні і внутрішні.

Дивіденди — періодичні виплати поточного доходу власникам акцій, здійснювані за рахунок прибутку акціонерної компанії.

Дивідендна політика – частина загальної фінансової стратегії акціонерного товариства, що полягає в оптимізації пропорцій між споживаною і капіталізованою частинами отриманого ним прибутку з метою забезпечення зростання ринкової вартості акцій.

Дисконтування вартості – процес приведення майбутньої вартості грошей (фінансового інструмента інвестування) до дійсної їхньої вартості. Процес дисконтування вартості здійснюється як по простих, так і по складних відсотках.

Дійсна вартість грошей – вартість грошей у поточному періоді при їхньому зворотному перерахуванні з майбутньої вартості в процесі дисконтування вартості. У менеджменті активів розрахунок

дійсної вартості грошей здійснюється при оцінці майбутнього доходу від їхніх вкладень (інвестування) та інших господарських операціях.

Зниження ступеня ризику – скорочення імовірності та обсягів втрат.

Зовнішні джерела формування інвестиційних ресурсів — склад приваблюваних з боку власних і позикових фінансових коштів, що забезпечують інвестиційну діяльність підприємства (емісія акцій і облігацій, залучення фінансового і товарного кредиту і т.п.).

Зовнішні інвестиції – вкладення капіталу в реальні активи інших підприємств чи у фінансові інструменти інвестування, емітовані іншими суб'єктами господарювання.

Імовірність ризику – вимірник частоти можливого настання несприятливої події, що викликає фінансові втрати підприємства.

Інвестиційна діяльність – придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Інвестиційний портфель — цілеспрямовано сформована сукупність об'єктів реального і фінансового інвестування, призначена для реалізації інвестиційної політики підприємства в майбутньому періоді (у більш вузькому, але найчастіше вживаному значенні — сукупність фондових інструментів, сформованих інвестором).

Інвестиційний проект – об'єкт реального інвестування, намічуваний до реалізації у формі придбання цілісного майнового комплексу, нового будівництва, реконструкції, модернізації, капітального ремонту і т.п. Інвестиційний проект вимагає звичайно розробки бізнес-плану.

Інвестиційний ризик – ймовірність виникнення фінансових втрат у процесі здійснення інвестиційної діяльності підприємства.

Інвестиційний ринок – ринок, на якому об'єктами купівлі-продажу виступають різноманітні інвестиційні товари й інструменти, а також інвестиційні послуги, що забезпечують процес реального і фінансового інвестування.

Інвестиційні ресурси — сукупність коштів та інших інвестиційних товарів, формованих з метою фінансування інвестиційної діяльності підприємства в майбутньому періоді. Інвестиційні ресурси підприємства формуються за рахунок різних джерел, що прийнято підрозділяти на власні і позикові, внутрішні і зовнішні.

Інвестиції — вкладення капіталу в усіх його формах у різні об'єкти (інструменти) господарської діяльності підприємства з метою одержання прибутку, а також досягнення іншого економічного чи позаекономічного ефекту, здійснення якого базується на ринкових принципах і зв'язане з факторами часу, ризику й ліквідності.

Інвестор — суб'єкт підприємницької діяльності, що ухвалює рішення про вкладення власного, позикового чи залученого капіталу в об'єкти інвестування. Залежно від цілей інвестування виділяють стратегічних і портфельних інвесторів, а в залежності від спрямованості господарської діяльності виділяють інституціональних та індивідуальних інвесторів.

Інновація — нове досягнення в області чи технології управління, призначене для використання в операційній, інвестиційній чи фінансовій діяльності підприємства.

Інфляційна премія — додатковий дохід, виплачуваний (чи передбачений до виплати) інвестору з метою відшкодування його втрат від знецінення грошей у зв'язку з інфляцією. Рівень цього доходу звичайно прирівнюється до темпу інфляції.

Інфляційний ризик — один з видів ризиків, що полягає в можливості знецінення грошових активів, а також доходів і прибутку підприємства в зв'язку з інфляційними процесами в економіці країни.

Комерційний розрахунок — це такий метод господарювання, який заснований на порівнянні вартісної (грошової) форми витрат і результатів господарської діяльності.

Контрольний пакет акцій — кількість акцій, що забезпечує їхньому власнику право здійснювати фактичний контроль над діяльністю акціонерного товариства. При високій концентрації акціонерного капіталу контрольний пакет акцій складає не менш, ніж 51% загальної його суми. В умовах широкої диверсифікованості акціонерного капіталу контрольний пакет акцій може складати 20-30% загальної суми капіталу.

Ліквідність — термін, що характеризує здатність окремих видів майнових цінностей бути швидко конвертованими в грошову форму без утрати своєї поточної вартості в умовах сформованої кон'юнктури ринку. В інвестиційному менеджменті цей термін найчастіше використовується при характеристиці окремих активів, що перебувають на балансі підприємства, чи окремих об'єктів інвестицій.

Ліквідність інвестицій — характеристика окремих об'єктів інвестування (як реальних, так і фінансових) за їхньою здатності бути реалізованими протягом короткого періоду часу без утрати своєї реальної вартості при зміні раніше ухвалених інвестиційних рішень.

Майбутня вартість грошей – сума інвестованих у даний момент коштів, у яку вони перетворяться через визначений період часу з урахуванням визначеної ставки відсотка. Визначення майбутньої вартості грошей зв'язане з процесом нарощування вартості, здійснюваним за спеціальними алгоритмами.

Моніторинг інвестиційної діяльності — розроблений на підприємстві механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами інвестиційної діяльності, використовуваний у процесі інвестиційного контролю.

Нарощування вартості (компаундинг) — процес приведення дійсної вартості грошей (фінансового інструмента) до їхньої вартості в майбутньому періоді (майбутньої вартості). Процес нарощування вартості може здійснюватися як по простих, так і по складних відсотках.

Невизначеність – неповна або неточна інформація про умови, пов'язані з виконанням окремих планових рішень, що можуть призвести до певних втрат або до додаткової вигоди.

Незбалансований інвестиційний портфель — портфель, який складається з фінансових інструментів (переважно, цінних паперів), що значною мірою не відповідають цілям і критеріям його формування. Різновидом незбалансованого портфеля є «розбалансований портфель», що являє собою раніше оптимізований портфель, який вже не задовольняє цілі інвестора в зв'язку зі зміною зовнішнього інвестиційного середовища (характеру податкового регулювання інвестиційної діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку і т.п.) чи внутрішніх факторів.

Нерозподілений прибуток – форма резерву власних фінансових засобів підприємства, що забезпечують його виробничий розвиток у майбутньому.

Несистематичний ризик — сукупна характеристика внутрішніх інвестиційних ризиків, властивих конкретному об'єкту інвестування. Він зв'язаний з внутрішніми факторами діяльності емітента чи інвестора (наприклад, некваліфікований менеджмент), що негативно впливають на ефективність інвестування.

Номинальна вартість акції — це ціна акції, отримана шляхом розподілу статутного капіталу акціонерного товариства на випущену кількість акцій

Обіг акцій — це можливість передачі права володіння майном іншій особі. Акція може бути об'єктом купівлі — продажу або дарування, спадкування.

Облігація — цінний папір, що свідчить про внесення її власником коштів і підтверджує обов'язок емітента відшкодувати йому номінальну вартість цього цінного папера в передбачений у ній термін з виплатою фіксованого відсотка (якщо інше не передбачене умовами випуску).

Оборотність оборотних активів — показник, який характеризує, скільки разів кошти, вкладені в оборотні активи, повертаються на підприємство в формі виручки від реалізації

Окупність інвестицій — процес повернення вкладених інвестиційних ресурсів за рахунок чистого грошового потоку від інвестицій. Інтенсивність, з якою здійснюється цей процес, характеризується показником «період окупності інвестицій».

Оптимальний інвестиційний портфель — портфель, що якнайкраще задовольняє вимоги інвестора. Відповідно до методологічних принципів «сучасної портфельної теорії» він перебуває в точці дотику однієї з кривої байдужності інвестора з ефективною множиною.

Пасивні інвестиції — інвестиції, які забезпечують підтримання досягнутого рівня використання ресурсів підприємства за рахунок структурно-вартісних змін активів та пасивів підприємства.

Первинний ринок цінних паперів — фондовий ринок, на якому вперше реалізується нова емісія цінних паперів.

Період окупності — період часу, необхідний, щоб чисті доходи від інвестицій відшкодували зроблені витрати.

Платоспроможність — це здатність підприємства погасити свої борги у разі одночасного пред'явлення вимог з боку всіх кредиторів.

Портфель фінансових інвестицій — сформована підприємством сукупність фінансових інструментів інвестування, що відповідає визначеним цілям інвестиційної діяльності підприємства на фінансовому ринку. Основу портфеля фінансових інвестицій складають звичайно різні інструменти фондового ринку.

Портфельний ризик — сукупний ризик вкладення капіталу за інвестиційним портфелем в цілому. Рівень портфельного ризику завжди нижчий, ніж рівень ризику інвестиційних інструментів, що входять до його складу (за рахунок ефекту диверсифікованості, коваріації і т.п.).

Потік платежів — послідовність здійснення розрахункових грошових операцій по інкасації боргу (позитивний потік) і погашенню своїх фінансових зобов'язань (негативний потік) у визначеному періоді з визначенням терміну і розміру платежів.

Премія за ризик — додатковий дохід, виплачуваний (чи передбачений до виплати) інвестору поверх того рівня, що може бути отриманий по господарських операціях. Цей додатковий дохід має зростати пропорційно збільшенню рівня ризику вкладень капіталу в той чи інший інструмент інвестування. При цьому варто мати на увазі, що премія за ризик повинна зростати пропорційно зростанню не загального рівня інвестиційного ризику по тому чи іншому інструменту, а тільки систематичного (ринкового) ризику, рівень якого визначається за допомогою бета-коефіцієнта (тому що ризик несистематичний зв'язаний в основному з дією суб'єктивних факторів). Основу цієї залежності складає графік «лінії надійності ринку».

Прибуток — частина доходу, яка залишається після відшкодування поточних витрат, відсотків за кредит, обов'язкових платежів, що включаються в собівартість продукції.

Проектне фінансування — процес забезпечення реалізації реального інвестиційного проекту необхідними фінансовими коштами відповідно до обраної схеми фінансування проекту і визначених джерел формування інвестиційних ресурсів,

Проектний ризик — сукупний ризик реалізації реального інвестиційного проекту, що інтегрує всі види його індивідуальних ризиків.

Процентна ставка — фіксована ставка, по якій у встановлений термін виплачується сума відсотка. Звичайно процентна ставка характеризує співвідношення річної суми відсотка (процентного доходу) й суми основного боргу. Процентна ставка використовується також у процесі нарощування вартості.

Прямі інвестиції — інвестиції в статутні фонди підприємств, інструменти фінансового інвестування й інші об'єкти, здійснювані при прямій участі інвестора в їхньому доборі і вкладенні капіталу.

Рентабельність (прибутковість) – співвідношення прибутку з поточними витратами.

Ризик — імовірність настання події, зв'язаної з можливими фінансовими втратами чи іншими негативними наслідками.

Ринок цінних паперів — вид інвестиційного ринку, на якому продаються-купуються всі види фондових інструментів (короткострокові і довгострокові цінні папери, первинні й похідні). Розрізняють організований (фондова біржа) і неорганізований («позабіржовий», «вуличний») ринок цінних паперів, а також первинний і вторинний фондовий ринок.

Рівень ризику — основний показник, використовуваний для оцінки окремих ризиків. Рівень ризику визначається як добуток імовірності його виникнення й розміру можливих фінансових утрат при настанні ризикової події.

Самофінансування – фінансування за рахунок заробленого підприємством прибутку.

Свот-аналіз — система інтегрального аналізу, основним змістом якого є дослідження характеру сильних і слабких сторін підприємства з точки зору окремих внутрішніх факторів, а також позитивного чи негативного впливу окремих зовнішніх факторів, що обумовлюють розвиток підприємства.

Систематичний (ринковий) ризик — ризик, зв'язаний зі змінами кон'юнктури всього інвестиційного ринку під впливом макроекономічних факторів. Він виникає для всіх учасників цього ринку і не може бути усунутий шляхом диверсифікованості інвестиційного портфеля, тому що в процесі коливань кон'юнктури всього інвестиційного ринку рівень цін окремих фінансових інструментів інвестування змінюється аналогічно ринковому індексу в цілому. Показником виміру систематичного ризику є бета-коефіцієнт.

Фінансова діагностика підприємства — це визначення поточного стану підприємства й динаміки його змін, можливих шляхів вирішення проблем за результатами розрахунків, оцінки та інтерпретації фінансових показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства.

Фінансова стійкість – це здатність підприємства розрахуватися по довгострокових боргах за рахунок можливості підприємства генерувати грошові потоки. Вона характеризує здатність підприємства функціонувати довгий час, зумовлюється

галуззю та видом діяльності і залежить від співвідношення власних і запозичених джерел фінансування.

Фінансові інвестиції — вкладення капіталу в різні фінансові інструменти, головним чином у цінні папери. За періодом інвестування розрізняють короткострокові фінансові вкладення (інвестування коштів на період до одного року) і довгострокові фінансові вкладення (інвестування коштів на період понад один рік). Для зниження рівня ризику фінансові інвестиції здійснюються звичайно в різноманітні фінансові інструменти, сукупність яких формує інвестиційний портфель.

Хеджування — метод страхування цінового ризику по угодах на біржі (товарної, фондової) шляхом проведення протилежних операцій з різними видами біржових контактів.

Чистий грошовий потік – різниця між позитивним і від’ємним грошовими потоками в розглянутому періоді часу. Основу чистого грошового потоку по операційній діяльності складає сума чистого прибутку й амортизаційних відрахувань.

Приклади супровідного листа:

➤ «...З великою увагою слідкую за успіхами вашої компанії у сфері машинобудування в нашому місті. Володіючи значним досвідом і стажем роботи комплектувальника корпусів, працював на підприємстві «...» і «...». В результаті реструктуризації та скорочення штатів, вимушений шукати місце за фахом, дозволив собі адресувати вам цього листа, приклавши до нього резюме, з метою отримати роботу на вашому підприємстві».

➤ «Пишу вам цього листа у відповідь на ваше оголошення про прийом на роботу, опубліковане в газеті «...». Уже впродовж кількох років робота вашої компанії привертає мою увагу. Маю багаторічний досвід роботи за фахом... Нині у зв'язку з сімейними обставинами й переїздом маю намір отримати роботу за фахом. Вважаю, що мій досвід у даній сфері може знадобитися».

➤ «З великою увагою прочитала Ваше оголошення в рекламному виданні «Бізнес », з якого довідалася про плани розвитку Вашої компанії та про роботу, яку Ви маєте намір проводити у сфері навчання програмному забезпеченню. Мені здається, що я могла б принести значну користь вашій компанії на посаді, про яку йдеться в зазначеному оголошенні».

➤ Як ви довідаєтеся з доданого до цього листа резюме, на даний момент я працюю в Центрі інформаційних технологій при Міськдержадміністрації, де керую колективом з десяти осіб, зайнятих навчанням представників адміністрації і бізнесу. Робота, запропонована у Вашому оголошенні, особливо зацікавила мене розмаїттям програмних продуктів, за якими передбачається навчання клієнтів. Вважаю, що можу віднести себе до «комп'ютерних фанатів», оскільки добре знайома зі всіма основними прикладними програмами, використовуваними в бізнесі, які ви пропонуєте клієнтам з одночасною можливістю навчання їх настроюванню та використанню. Я розумію, з якими труднощами стикаються люди, набагато менше підготовлені, аніж я, за необхідності вперше освоювати подібні прикладні програми. Рада буду зустрітися з вами особисто чи поговорити по телефону. В будь-якому випадку вдячна Вам за час, який Ви приділили моєму листу, і виявлений до нього інтерес. Резюме додаю. Сподіваюся на відповідь з Вашого боку. З повагою...».

Орієнтовний зміст бізнес-плану:**ЗМІСТ***стор*

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗІ І РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ТА
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБКИ
ПЛАСТИКОВИХ ВІДХОДІВ**

1.1. Тенденції і перспективи розвитку галузі переробки пластикових відходів

1.2. Підприємство ТОВ «ПластКо» та його продукція

1.3. Визначення конкурентної стратегії та маркетинг-плану ТОВ «ПластКо»

**РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕРОБКИ ПЛАСТИКОВИХ ВІДХОДІВ ТА
ЙОГО РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

2.1. Виробничий план переробки пластикових відходів

2.2. Управління та організація ТОВ «ПластКо»

2.3. Обґрунтування потреби в персоналі і витрат на оплату праці

**РОЗДІЛ 3. ВАРТІСНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ
ПЕРЕРОБКИ ПЛАСТИКОВИХ ВІДХОДІВ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ**

3.1. Аналіз та оцінка ризиків переробки пластикових відходів

3.2. Планування витрат операційної діяльності ТОВ «ПластКо»

3.3. Фінансовий план і стратегія фінансування ТОВ «ПластКо»

ВИСНОВКИ – РЕЗЮМЕ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

У всьому світі приблизно 5,8 млн тонн ПЕТ були зібрані в 2009 році. Це дало 4,7 млн тонн пластику. 3,4 млн тонн були використані для виробництва волокна, 0,5 млн тонн для виробництва пляшок, 0,5 млн тонн для виробництва АРЕТ листів для термоформування, 0,2 млн тонн для виробництва обв'язочної стрічки і 0,1 млн тонн для різних додатків.[1]

Petcore, Європейська торговельна асоціація, яка сприяє збору та переробці ПЕТ, повідомила, що тільки в Європі, 1,45 млн тонн ПЕТ-пляшок було зібрано в 2010 році — понад 48,3% усіх пляшок.

ПЕТ пропускає видиме світло, тоді як скло є непроникним для ультрафіолетового випромінювання. Порожня ПЕТ-тара після використання споживачем стає ПЕТ-відходами. Багато місцевих органів влади та відомств збору відходів почали збирати такі ПЕТ-відходи окремо від інших побутових відходів. Крім того, деякі регіони США (і ін.країн) мають «контейнерний легалізований депозит» (англ. Container deposit legislation) — закріплений законом депозит, яким вимагається акумулювання певного розміру грошової застави при купівлі безалкогольних та алкогольних напоїв, соків, молока, води, та/або інших контейнерів у місці продажу цих товарів. Коли контейнер повертається до уповноваженого на викуп центру (або до первісного продавця в деяких юрисдикціях). Цей депозит повністю або частково відшкодовується і повертається після повернення пляшки.

В обох випадках зібрана після використання ПЕТ-тара в рециркуляційних центрах сортується і відокремлюється від інших матеріалів, таких як метал, предмети, що виготовлені з інших жорстких пластмас (ПВХ, поліетилен високої щільності, поліпропілен, гнучкі пластмаси, такі як ті, що використовуються для сумок (як правило, поліетилен низької щільності)), питні картонні коробки, скла, і все інше, що не зроблено з ПЕТ.

В даної бізнес ідеї розглядається саме збір у населення пластикових відходів. Якщо організувати збір, то буде можливим отримання майже за даром ПЕТ відходів для переробки, що підвищить рентабельність бізнесу.

Складність представляє не сама переробка, а збір і сортування цих відходів. Змусити людей сортувати по контейнерах побутові відходи вельми проблематично. Наприклад, у Німеччині діє цілий комплекс заходів з заохоченнями і штрафами. Ті, хто сортує своє сміття платять квартплату менше в півтора рази і т.п. А економні японці перероблені відходи використовують на будівництво нових земель. Наприклад, 5% території Токіо знаходиться там, де зовсім недавно хлюпало море.

У нашій же країні катастрофічно не вистачає переробних заводів. Існуючі підприємства працюють у кілька змін і все одно не справляються. Переробкою відходів, зокрема пластику, можуть займатися не тільки великі комплекси, але і невеликі підприємства.

Започаткування ТОВ «ПластКо» базується на дослідженнях ринку пластикових відходів. Фірма буде спеціалізуватись на їх переробці. Потреби на

ринку за статистикою не є повністю задоволеними, тому виникає можливість дати споживачу те чого він потребує. Також велике значення приділяється мотивації робітників, якості виконання робіт та контролю за проведенням виробничого процесу.

Метою виконання роботи буде розробка та обґрунтування підприємницької ідеї з переробки пластикових відходів.

Завданнями роботи є:

- визначення сучасного стану та тенденції розвитку галузі;
- оцінка можливостей підприємства, визначення його місії та завдань;
- визначення стратегічного набору підприємства та загально конкурентну стратегію;
- організація виробництва переробки пластикових відходів та обґрунтування його ефективності.

Для вдалого виконання роботи необхідно використовувати різні інформаційні джерела. До яких можна віднести навчальні посібники з економіки, моделювання, планування, обґрунтування і прийняття управлінських рішень, організації виробництва, стратегії підприємства та його організаційного розвитку, проектного аналізу та інших дисциплін. Також необхідно використовувати періодичну літературу та збірники таблиць фінансової діяльності передових підприємств. Важливу роль інформаційного забезпечення відіграють закони України, нормативні акти та інші постанови чинного законодавства. Також необхідно використовувати річні звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗІ І РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБКИ ПЛАСТИКОВИХ ВІДХОДІВ

1.1. Тенденції і перспективи розвитку галузі переробки пластикових відходів

Переробка пластикових відходів стала актуальною за останні роки завдяки зростанню потреб малого бізнесу, новітніх сучасних тенденцій розвитку смаків та вимог сьогодення, має ряд особливостей. Ціни на основні асортиментні позиції регулюються ринком. Також здійснюється всебічний моніторинг виробничого процесу:

- перевіряється склад;
- контролюється дотримання санітарно-гігієнічних норм;
- дотримується пожежна безпека, так як виробничий процес пов'язаний з високими температурами;
- періодично централізовано контролюється якість продукції;
- особливу увагу приділяють дотриманню виробничої дисципліни задля збереження робочого часу, вихідної сировини та здоров'я осіб, зайнятих на виробництві.

На діяльність новоствореного підприємства матиме вплив галузь, в якій воно буде розвиватися. Саме з цих причин необхідно буде провести аналіз оточення, тобто аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішній аналіз буде проводитися на основі:

- 1). Аналізу основних загальних макроекономічних факторів.
- 2). Галузевого аналізу.

Оцінка впливу загальних макроекономічних факторів здійснюється на основі кількісних даних періодичної літератури.

Результати оцінки впливу загальних макроекономічних показників наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Оцінка впливу на переробку пластикових відходів загальних макроекономічних показників

Загальні макроекономічні фактори	Ступінь залежності майбутнього виробництва від впливу макроекономічних факторів					Сприятливі Можливості	Загрози та Небезпека
	Цілковита незалежність	Часткова незалежність	нейтральність	Слабка залежність	Сильна залежність		
1.Тенденції макроекономічних показників:							
1.1.Динаміка ВВП					X	X	
1.2.Рівень інфляції					X	X	
1.3.Зміна рівня реальних доходів населення					X	X	
1.4.Коливання					X	X	

<i>відсоткових ставок</i>							
<i>1.5.Коливання курсу гривні</i>					X	X	
<i>1.6.Динаміка імпорту товарів і послуг</i>					X		X
<i>1.7.Зростання інвестицій в основний капітал</i>					X	X	
<i>2.Зміни в соціально-демографічній ситуації</i>							
<i>2.1.Динаміка чисельності населення</i>			X			X	
<i>2.2.Рівень офіційного безробіття</i>				X		X	
<i>2.3.Рівень реальної З/П</i>				X		X	
<i>3.Державне регулювання бізнесу</i>							
<i>3.1. Зміна в бухгалтерському обліку</i>				X		X	
<i>3.2.Зміни у державних стандартах</i>					X	X	
<i>3.3. Зміни в митному законодавстві</i>					X	X	
<i>3.4. Зміни фінансового законодавства</i>				X		X	
<i>4. Природні умови та екологічні обмеження</i>							
<i>4.1. Зміни природно-кліматичних умов</i>		X				X	
<i>4.2. Зміни в екологічному законодавстві</i>		X				X	

Стан природних умов та екологічне законодавство позитивно впливають на розвиток майбутнього підприємства, і підприємство також не становить загрози для екології. Все це свідчить про стабілізацію економічної ситуації і сприяє організації бізнесу.

В Україні поступово спостерігається зростання показників індексу споживчих настроїв, які зумовлені наступними факторами:

- Економічне зростання;
- Сповільнення темпів інфляції;
- Стабілізація гривні;
- Погашення заборгованості з населенням;
- Зростання реальної зарплати;
- Зростання кількості потенційних споживачів.

Але для аналізу зовнішнього середовища замало визначити його потенційні позитивні характеристики, також необхідно знати перешкоди, що негативно впливатимуть на розвиток підприємства. На основі отриманих даних необхідно визначити найсприятливіші можливості для підприємства та

найбільші загрози, що його підстерігають в процесі становлення та розвитку. Для цього використаємо матрицю можливостей і загроз.

За оцінками фахівців, людина виробляє за рік до 250 кг побутових відходів. У середньостатистичному смітєвому баку близько 25% займають харчові відходи, 5-10% - папір, 50% - полімери, решта припадає на метал, текстиль, гуму, скло та інший непотріб. Класичний шлях видалення відходів (контейнер - смітєвоз - звалище - рекультивація) сьогодні неефективний і, крім того, потенційно небезпечний, оскільки навіть ретельно оброблена і засипана ґрунтом звалище є джерелом «звалищного газу», стимулюючого парниковий ефект.

Один з найбільш довговічних видів відходів - пластикова упаковка. На жаль, про централізоване роздільному зборі твердих побутових відходів (ТПВ) поки тільки ведуться розмови. І плани по створенню потужних сортувальних і відходообробних заводів тільки на папері. Причина найбанальніша - у держави немає грошей. І поки в сферу переробки побутових відходів не вторглися могутні державні та / або приватні компанії, у середніх і малих підприємств є шанс влаштуватися на смітєвому ринку, заробити первинний капітал і самим сформуванати ту систему збору та переробки ТПВ, про яку так багато говорять чиновники.

Сьогодні конкурентне середовище в "смітєвому" бізнесі (переробка і сортування) цілком сприятлива для інвестицій. Смітєпереробних компаній мало, самого сміття - просто завались, і про централізовану систему його сортування та переробки доводиться тільки мріяти. Місцева влада поки відносяться до "санітарам міста" вельми прихильно. "От тільки грошей на розвиток і закупівлю нового устаткування вони не дають, - скаржитися директор ТОВ" Слов'яни " Валерій Тимошенко. - Але вкладені на перших порах засоби окупити можна досить швидко. Якщо б я займався переробкою пластикових відходів у Росії чи Білорусі, то "відбив" б вкладене за 2 місяці. А у нас буде потрібно від 6 місяців до 2 років. При цьому рентабельність виробництва достатньо висока ". За оцінками операторів переробного ринку, рентабельність у початківця мусоропереработчика може досягати 20%, а з часом і 50%.

Крім чистої переробки відходів підприємства згодом освоюють виробництво виробів з вторинної сировини. Максимально рентабельною може бути саме глибока переробка відходів.

Україні поки немає жодного універсального заводу з переробки ТПВ, оскільки організація такого підприємства - справа дуже дорога. Як стверджують фахівці, в будівництво комплексу з переробки всіх видів твердих побутових відходів (гума, пластик, деревина, скло, папір, метал) необхідно вкласти понад \$ 20 млн.

Організація окремої ділянки з переробки пластикових відходів потребує в десятки разів менших витрат.

Щоб організувати цех з переробки одного з видів ТПВ, доведеться розщедритися на \$ 50-300 тис.

Регіоном, обраним для функціонування підприємства, є Тернівський та

Жовтневий райони м. Кривого Рогу. Він включає в себе безліч вулиць на яких постійно проживає 220 тис. чоловік. До потенційних споживачів продукції відносяться підприємства хімічної галузі.

Таким чином, галузь переробки пластикових відходів має ряд суттєвих особливостей. Головна з них – достатньо високий рівень окупності, відсутність конкурентів на ринку, тому подальший розгляд галузі доцільно здійснювати на мікро рівні. Слабкою стороною створення даного підприємства – це значні капіталовкладення у виробництво.

1.2. Підприємство ТОВ «ПластКо» та його продукція

Сьогодні конкурентне середовище в «сміттєвому» бізнесі (переробка і сортування) цілком сприятлива для інвестицій. Сміттєпереробних компаній мало, самого сміття - просто завалились, і про централізовану систему його сортування та переробки доводиться тільки мріяти.

Результати переробки пластикових відходів - вторинні поліамід, полівінілхлорид, поліпропілен, поліетилен. Споживають продукцію мусоропереработчиков будь-які підприємства, що виробляють пластиковий ширвжиток (за винятком виробів, які входять у безпосередній контакт з харчовими продуктами, фармпрепаратами і т.п.). Заводи купують вторинний поліетилен по 2,2-4,5 грн. за 1 кг (первинний продається не дешевше 4,5-4,6 грн. за 1 кг).

З 1 кг відсортованих пластикових відходів виходить 0,8 кг вторинного поліетилену. Ось у цих грошових рамках і існує бізнес з переробки пластикового вторсировини.

Створюване підприємство буде розташовано в с.м.т. Веселе, Запорізької області. Вул. Шевченко 19а.

Будівля відповідає всім вимогам для розміщення обладнання з переробки ПЕТ тари, є площадка для розміщення і зберігання ТПВ, приміщення для зберігання готової продукції. До будівлі лінії по переробки ПЕТ тари прокладений зручний асфальтний шлях.

Географічна характеристика підприємства:

1) найближча залізнична станція Ново-Веселе знаходиться на відстані 3 км.

2) відстань до обласного центру - м. Запоріжжя - 120 км.

Також поруч проходять автомагістралі регіонального значення Енергодар - Веселе - Мелітополь та Веселе - Н.Сирогози - Каховка з подальшим їх виходом до портів:

м. Севастополь - 400 км, м. Бердянськ - 200 км, м. Херсон - 200 км, м. Миколаїв - 280 км та м. Одеса - 400 км.

Усі витрати підприємства покриває за рахунок власних доходів. Підприємство самостійно визначає стратегічні напрямки своєї діяльності та розвитку; організовує збір і доставку ПЕТ тари, її переробку та реалізацію; на власний розсуд підбирає бізнес-партнерів. Підприємство діє на умовах самоокупності та самофінансування.

Джерела фінансування підприємства:

- прибуток, отриманий від реалізації власної продукції ;
- кредити банків та інших кредиторів.

Санітарна зона навколо підприємства становить понад 500 м , що дозволяє організувати вказане вище виробництво , не входячи в протиріччя з вимогами СЕС.

Підприємство свідомо не розширює асортимент продукції, тому що має лише 1 комплект обладнання. Воно знаходиться на стадії входження до ринку і прагне закріпити свої позиції. Керівництво вважає за доцільне спочатку встановити тісні партнерські відносини з контрагентами, попрацювати з таким обсягом, а потім диверсифікувати виробництво.

Враховуючі всі фактори діяльності ТОВ «ПластКо» місію можна охарактеризувати наступним визначенням:

Забезпечення прибуткової діяльності підприємства на основі використання вузькоспеціалізованого виробництва, вдалої цінової та рекламної політики й урахування вимог споживача, враховуючи усі економічні, техніко-технологічні та юридичні негаразди.

Для формування цілей ТОВ «ПластКо» та планування його діяльності необхідно провести внутрішній аналіз підприємства, головним завданням якого є виявлення сильних та слабких сторін підприємства.

Сильні та слабкі сторони підприємства для зручності подальшого використання зведені в табличну форму (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Баланс сильних та слабких сторін ТОВ «ПластКо»

Сильні сторони	Слабкі сторони
МАРКЕТИНГ	
<ul style="list-style-type: none"> • Підприємство реалізує якісну продукцію, що задовольняє потреби споживача на даному ринку; • Стадія життєвого циклу продукції – зростання дає можливість розширення асортименту; • Регулювання ціни ринком дає можливості цінової війни; • Тривалі партнерські зв'язки з торговими точками дають впевненість. 	<ul style="list-style-type: none"> • Прихильність споживачів до продукції інших виробників; • Неможливість керування ціною продукції
ВИРОБНИЦТВО	
<ul style="list-style-type: none"> • Сучасність обладнання; • Надійні стосунки з постачальниками сировини. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неповне використання виробничої потужності.
ПЕРСОНАЛ	

<ul style="list-style-type: none"> • Мала чисельність персоналу дає більшу керованість; • Виробничий персонал не потребує високої кваліфікації; • Психологічний клімат, що сприяє добрим результатам роботи, стосункам в колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Епізодичні проблеми субординаційного плану • Відсутність освіти та досвіду виробничого персоналу.
ФІНАНСИ	
<ul style="list-style-type: none"> • Достатня рентабельність; • Відносно низький рівень витрат на виробництво; • Тотальний контроль над витратами; • Швидке реагування на епізодичне збільшення витрат; • Відсутність подвійного оподаткування прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Напевне, використані не всі можливості зниження витрат на виробництво.

Для повноти розкриття інформації про підприємство та його середовище проведено SWOT-аналіз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз ТОВ «ПластКо»

	Можливості ←	→ Загрози
Зовнішня сторона	<ul style="list-style-type: none"> - Досвід реалізації природоохоронних проєктів, сортувальних станцій, позитивний досвід збору ТПВ в м. Дніпропетровську; - Досвід міжнародного співробітництва; - Наявність розробленої типової проєктно-кошторисної документації; - Зацікавленість переважної частини населення, органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади району у вирішенні проблем забруднення; - Наявність мережі освітніх і громадських екологічних організацій, що працюють в тому числі з дітьми; - Проведення органами виконавчої влади району та органами місцевого самоврядування заходів спрямованих на здійснення поступового переходу до нових форм управління, які забезпечать стійке функціонування системи поводження з ТПВ.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Соціальні (культурні); - Коливання попиту і рівня цін на вторинні матеріальні ресурси; - Зниження інвестиційної привабливості сфери обігу ТПВ; - Недостатність і мінливість законодавства в галузі нормативного правового та методичного регулювання у сфері поводження ТПВ.
	Сили ←	→ Слабкості
Внутрішня сторона	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність розробленої типової проєктно-кошторисної документації; - Зацікавленість переважної частини населення, органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади району у вирішенні проблем забруднення; - Наявність мережі освітніх і громадських 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня регіональна нормативна правова та методична база поводження з ТПВ. - Обмеженість ресурсів і відсутність повноважень з контролю у сфері обігу ТПВ у органів місцевого самоврядування;

	<p>екологічних організацій, що працюють в тому числі з дітьми ;</p> <p>- Проведення органами виконавчої влади району та органами місцевого самоврядування заходів спрямованих на здійснення поступового переходу до нових форм управління , які забезпечать стійке функціонування системи поводження з ТПВ.</p>	<p>- Недостатнє охоплення населення що проживає в приватному секторі по збору ТПВ;</p> <p>- Слабкий розвиток переробки ТПВ;</p> <p>- Низька привабливість сфери поводження з ТПВ для бізнесу;</p> <p>- Низький рівень обліку матеріальних і фінансових потоків у сфері поводження з ТПВ на рівні району ;</p> <p>- Недостатня увага органів місцевого самоврядування та сільських рад до вирішення питань організації збору та вивезення ТПВ;</p> <p>- Низька екологічна культура населення і слабка інформованість населення з питань безпечного поводження з ТПВ.</p>
--	---	---

Аналіз табл. 1.2 і 1.3 дає змогу виокремити позитивні та негативні для підприємства моменти.

Позитивним для підприємства є:

1. вузька спеціалізація – дає можливість зосередитися на якості, для того, щоб торгова марка завоювала прихильність споживачів, завоювала свою нішу на ринку;

2. можливість подальшого зростання – збільшення обсягів, розширення асортименту;

3. достатньо низька витратність – дає можливість отримувати достатньо привабливий для підприємства прибуток.

Негативним є те, що підприємство є новим на ринку. На його відкриття потрібні значні інвестиції. Паперова епопея щодо відкриття нового може затягнутися на 3-4 місяці. Перш за все необхідно отримати в Мінекології ліцензію на право займатися збором і переробкою твердих побутових відходів.

Відповідно до Закону «Про екологічну експертизу», будь-який суб'єкт (мається на увазі підприємство), що займається збором, розміщенням та переробкою відходів, зобов'язаний пройти екологічну експертизу і отримати екологічний висновок. Експертизу проводить екологічна служба міста чи області. Висновок видається «на все життя». Вартість процедури, включаючи оформлення підсумкового документа, - близько 1500 грн.

З висновком експертизи, проектна документація, описом технологічних процесів потенційного сміттєпереробного підприємства треба йти просити дозволу в комунальному та водному господарствах міста, санітарної та протипожежної служби. Вартість кожного ув'язнення - 100-300 грн. Крім того, відділ відходів Міністерства екології та природних ресурсів Україна має ще дозволити переробному підприємству утворювати відходи та розміщувати їх на своїй території. Такий дозвіл видається раз на рік, його вартість - 150-200 грн.

Вже в процесі роботи місцеві природоохоронці щоквартально будуть

навідуватися і перевіряти екологічну ситуацію на підприємстві та відповідність виробництва екологічним нормам. Раз на місяць сміттяпереробників відвідуватимуть пожежники і санітари.

Таким чином, проведено аналіз зовнішнього оточення та внутрішнього становища підприємства. З урахуванням його результатів сформульовано місію підприємства, поставлено цілі.

1.3. Визначення конкурентної стратегії та маркетинг-плану ТОВ «ПластКо»

Відповідно до визначеної місії підприємства та до поставлених цілей обираємо стратегію, яка забезпечить їх досягнення. Існує безліч стратегій, які згрупувавши за відповідними ознаками можна подати як належні до 3 груп (за М.Портером): стратегія контролювання витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

При виборі найоптимальнішої стратегії слід врахувати не тільки можливості підприємства, а й загрози середовища, специфіку регіону й продукції. Якщо все це не буде враховано, то стратегія, обрана без цього, приречена, без сумніву, на невдачу.[31, с. 124-128]

До загальної стратегії ТОВ «ПластКо» відносять таку: стратегію зростання за рахунок експансії, диверсифікації, вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Ця стратегія є найоптимальнішою для підприємства. Так як воно лише розпочинає свою діяльність і повинно ставити за мету зростання усіх складових підприємства.

Підприємство започатковує свою діяльність, воно повинно зайняти на ринку свій сегмент для того, щоб збувати свою продукцію, що вже запущена у виробництво. Воно повинно завоювати свій авторитет, прихильність споживачів – це забезпечить збут сьогодні і зробить можливим виконання поставленої цілі – розширення асортименту та обсягів збуту в майбутньому. Специфіка товару значно обмежує можливості і сфери конкурування з вже існуючими виробниками аналогічної продукції. На неї є державний стандарт, критерії якості та ринкові ціни. Поки що підприємство дуже мале для того, щоб конкуренцію великим підприємствам, тому його поведінка не повинна бути агресивною, наступальною. Все це повинно знайти відображення в обраній стратегії.

На погляд керівництва ТОВ «ПластКо» оптимальною стратегією за М.Портером в даному випадку повинна стати стратегія фокусування з фокусом диференціації. Вона характеризується випуском певного, досить обмеженого, асортименту продукції досить високої якості для одного сегменту ринку.

У відповідності до загальної стратегії підприємства обирають стратегії: маркетингову, інвестиційну, виробничу.

Відповідно до змісту загальної стратегії маркетингова стратегія включає:

- тип маркетингового підходу: “розпорошений” маркетинг – реалізація невеликого обсягу продукції у якомога більшій кількості торгових точок;

- зосередження уваги на якості та смакових якостях своєї продукції;
- намагання усіма можливими способами досягати закріплення ділових стосунків з покупцями продукції та постачальниками сировини.

Інвестиційна політика ТОВ «ПластКо» спирається на загальну і, виходячи з цього, має таку стратегію: підприємство акумулює кошти для запланованого розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва. Попередні розрахунки дають можливість стверджувати, що для цього підприємство не зможе обійтися власними коштами.

Виробнича стратегія, обрана підприємством в узгодженні з усіма іншими стратегіями, має на меті забезпечити якість продукції та ефективність виробничого процесу. Відповідальність за досягнення поставленої мети покладається на майстра, який, в свою чергу, делегує ці повноваження безпосереднім учасникам виробничого процесу – формувачам, задіяним у змінах.

У відповідності до визначених стратегій, у подальших розділах будуть визначені показники діяльності підприємства, за допомогою яких буде плануватися та контролюватися сама діяльність, обсяги виробництва, витрати, прибуток, наведена оцінка діяльності.

Висновки до розділу 1.

Підсумовуючи усе вищевикладене, можна сказати, що дану продукцію і її виробника доцільно розглядувати в мікросередовищі, що і було зроблено.

Аналіз обраного регіону у комплексі з аналізом самого підприємства, його сильних та слабких сторін, дає змогу оцінити подану підприємницьку ідею як раціональну і готову до розробки та реалізації. Охарактеризувати галузь можна наступним чином. Збирають і видаляють сміття 56 спеціалізованих автопідприємств та 650 цехів у складі виробничих управлінь житлово-комунального господарства, задіяні понад 7,5 тисячі сміттєзбиральних машин та близько 35 тис. працюючих. У роботі галузі простежуються дві протилежні тенденції. З одного боку, через незадовільне фінансування з боку комунальних органів та неоплату населенням комунальних послуг система санітарного очищення значною мірою руйнується. Так, сьогодні муніципальним обслуговуванням охоплено лише 52 % населення країни. У більшості невеликих міст і в абсолютній більшості сіл ця система не діє. За умови своєчасних розрахунків, фірма, яка вивозить сміття, має 10-12 % рентабельності, до чого виявляють зацікавлення як вітчизняні, так і зарубіжні підприємці. Ефективною організацією праці і дешевою робочою силою, досягається економічний успіх.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕРОБКИ ПЛАСТИКОВИХ ВІДХОДІВ ТА ЙОГО РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Виробничий план переробки пластикових відходів

У процесі створення майбутнього підприємства буде задіяно будинок для розміщення обладнання з переробки пластикових відходів, приміщення для зберігання готової продукції, майданчик для зберігання та сортування пластикових відходів. Земельна ділянка розташована за межами населеного пункту, до нього прокладений асфальтований під'їзний шлях. Територія огорожена з усіх сторін залізобетонними плитами висотою 1,5 метра. До території прокладена лінія електропередач 10 кВ, встановлено КТП 25 кВА. Виробнича програма представлена на у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу виробництва з переробки пластикових відходів

Обсяг продаж	Од. вим.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Итого
Полиетилен	тонн	84	168	168	168	588

Виробничий процес складається з наступних етапів:

1. Пластикові відходи подаються на стрічковий конвеєр.
2. Магнітний сепаратор встановлений на стрічковому конвеєрі , що дозволяє видалити сторонні металеві включення .
3. Пляшки (пластикові відходи) по стрічковому конвеєру переміщуються на сортувальний стіл. Сортування проводиться операторами вручну. Автоматична сортувальна установка може бути встановлена опція.
4. Відсортовані пляшки переміщуються в накопичувальний бункер дробильної установки.
5. За допомогою преса пляшки подаються на подрібнення .
6. У дробильної установки пляшки подрібнюються до розміру пластівців.
7. За допомогою аспіратора пляшки відсмоктуються з дробильного пристрою. Бруд збирається мішковими фільтрами.
8. Пластівці надходять в циклонний сепаратор . Наклейки повітряним потоком надходять в складальний фільтр, а пластівці переміщуються на шнековий конвеєр.
9. Шнековий конвеєр переміщує пластівці в флотационний сепаратор, де відбувається промивання очищення . Включення пластикових відходів видаляються їх ПЕТ пластівців.
10. Чисті ПЕТ пластівці подаються в центрифугу , де видаляється вода. За допомогою пневматичного пристрою чисті пластівці подаються у мішки.
11. ПЕ пластівці подаються в іншу центрифугу , де теж видаляється зайва волога і за допомогою пневматичного пристрою чисті пластівці подаються у мішки.

12. Брудна вода акумулюється в ємностях і за допомогою насосів подається в очисну систему.

Схема виробничого процесу має наступний вигляд (рис. 2.1).

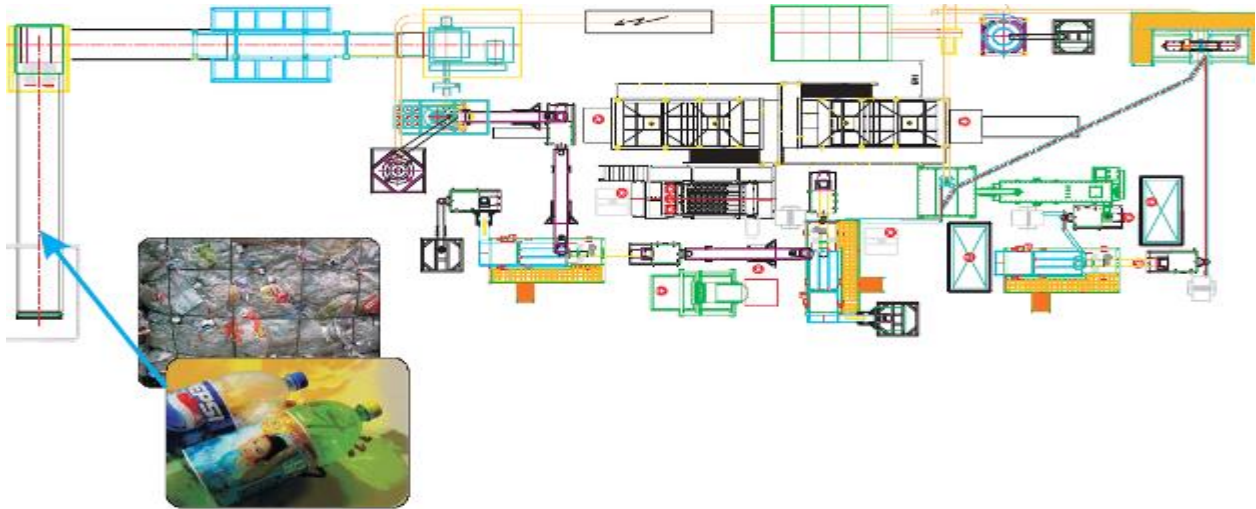


Рис. 2.1. Схема виробничого процесу переробки пластикових відходів ТОВ «ПластКо»

Необхідне устаткування, інструментів, меблів транспортних засобів передбачається купувати на фірмі “Зоряна” (м.Київ) за ціною 42900 грн. Перелік необхідного устаткування наведено у дод.

У ціну устаткування включені витрати на транспортування (5%), монтаж (3%) та фундамент(2%), а також включена вартість гарантійного обслуговування терміном на 7 років. Вартість машин та устаткування зведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Машини та устаткування

Найменування устаткування	кількість	Купівельна ціна	Витрати на транспортування та установку	Вартість	Термін служби
Автоматизована лінія	1	39000	3900	42900	5

Дана лінія, в основному, призначена для переробки ПЕТ пляшок.

Очищення пляшок здійснюється водою +90 ° з додаванням хімікатів, що дозволяє видаляти складні забруднення (клей, масло і т.д.), а також етикетки.

Пляшки надходять на переробку з великою кількістю забруднень, таких як, пісок, земля, папір, рідини, масло, полістирол, ПП, ПЕ, метал, плівка та ін, всі ці включення і забруднення видаляються в процесі переробки. У комплект включений гранулятор. Продуктивність гранулятора 350кг / год.

Виробничі параметри автоматизованої лінії з переробки пластикових відходів:

- продуктивність - 500кг/год.;
- проектна потужність : 130кВт - лінія переробки ПЕТ в чіпси , 120кВт

- лінія грануляції , включаючи систему очищення води;
 - робоча потужність : 70 % від настановної;
 - повторне використання води: 60-70% води. Для цього необхідно придбати додатковий комплект обладнання або Покупець може встановити систему очищення води самостійно;
 - потреба у робітниках - 4 чол.;
 - добове час роботи: безперервний виробничий процес на добу - орієнтовно 23 години;
 - вимоги до приміщення: (Д х Ш х В) : 20 х 13 х 4,5 м;
 - площа для зберігання сировини : 100-200 м²;
 - кінцевий продукт може бути упакований в два види мішків : маленькі мішки по 20 кг . Великі мішки по 1000кг . Розміри 1200 х 1200 х 1200мм .
 - споживання сировини : 1.1-1.2 т сировини потрібно для виготовлення 1 тонни готового чистого продукту;
 - сортування сировини : три людини необхідно для сортування 1т ПЕТ пляшок. Пляшки повинні бути відсортовані за кольором;
 - кінцевий продукт : чисті одноколірні ПЕТ пластівці і гранули. Вміст води менше 1%;
 - установка і запуск виробничої лінії : два інженера встановлять лінію за 7 днів;
 - гарантія - 1год .

Для розміщення та роботи трьох чоловік адміністративного персоналу необхідним буде офісне приміщення площею 20 м².

Виробничі та офісні приміщення будуть орендовані у підприємства ВАТ "ЗБК" за ціною 12 грн./м² у місяць. Даний цех розташовано на території ВАТ "ЗБК". Загальний розмір площі, який необхідний підприємству для його підприємницької діяльності, дорівнює 60 м², з урахуванням вартості оренди то місячна плата за користування приміщенням складатиме 2760 грн.

Крім того планується придбати офісні меблі (3 столи, 2 книжкових полки, 1 офісна шафа, 1 крісло "Престиж GTS", 8 стільців) на суму 25 тис. грн. Для перевезення сировини, та готової продукції буде придбаний автомобіль грузовий ЗІЛ "Бичок" вартістю 15 тис. грн.

Потреба підприємства у власних основних засобах по групах основних засобів показана у табл. 2.3.

Структура основних засобів є нормальною для підприємств такого невеликого розміру та відповідної галузі.

Для здійснення роботи підприємства було придбано дозвіл на переробку пластикових відходів - 500 грн. строком на 5 років, яка відноситься до нематеріальних активів.

Таблиця 2.3

Розрахунок амортизаційних відрахувань

Основні	Балансова	Квартал	Квартальні відрахування	АВ	Балансова	Середньо-
---------	-----------	---------	-------------------------	----	-----------	-----------

засоби	вартість на початок року	ьна норма АВ, %	I	II	III	IV		вартість на кінець року	річна вартість
I група	-	2	-	-	-	-	-	-	-
II група	21275	10	2127,5	1914,7	1723,2	1550,96	7316,36	13958,64	17616,82
III група	49335	6	2960,1	2782,5	2615,54	2458,61	10816,75	38518,25	43926,63
IV група:	-	15	-	-	-	-	-	-	-
Разом	70610						18133,11	52476,9	61543,45

За розрахунками на перший рік діяльності підприємства середньорічна вартість основних засобів складатиме 70610 грн., річний обсяг амортизаційних відрахувань складатиме 18133,11 грн. за двома групами основних засобів, балансова вартість на кінець року складатиме 52476,9 грн. Але в процесі діяльності керівництво підприємства планує розширювати виробництво, про що свідчить зростання запланованих обсягів виробництва. Саме з цих причин прийдеться збільшувати обсяг основних засобів підприємства з урахуванням коригування направленості діяльності підприємства. Амортизація на підприємстві буде нараховуватися податковим методом.

Окрім основних засобів до складу майна входять ще оборотні та нематеріальні активи, розрахунок яких наведено далі. Знаючи річну потребу у матеріалах, можна розрахувати розмір необхідних запасів матеріалу на складі та визначити норматив оборотних коштів у матеріалах.

Норматив обігових коштів в сировині і матеріалах визначається множенням одноденних витрат матеріалів на норму запасу в днях.

Одноденні витрати ресурсу визначаються для 4 кварталу планованого року шляхом ділення обсягу випуску продукції в даному кварталі на 90.

Одноденні витрати матеріалів становлять:

$$115260/90*4 \text{ квартала} = 320 \text{ грн.}$$

Інтервал поставки приймаємо на рівні 30 днів. Звідси норма поточного запасу дорівнює 15 днів.

Норма страхового запасу складає 50% поточного запасу, що дорівнює 7,5 днів. Норма підготовчого запасу дорівнює 1 дню. Транспортний запас дорівнює 1 дню. Тоді норма запасу складає 23,5 днів.

Терміни завезення матеріалів ув'язані з календарним планом провадження робіт. Матеріали доставляються автотранспортом. Норматив обігових коштів для матеріалів і комплектуючих виробів складає:

$$N_{об} = 320*23,5 = 7520 \text{ грн.}$$

Тоді обігові кошти дорівнюють 7520 грн. Даний результат був отриманий на основі аналізу виробничих запасів підприємства які дорівнюють 7520 грн., залишків незавершеного виробництва та готової продукції не передбачається .

Завершає аналіз вартості майна табл. 2.4, де відображено склад майна та потрібний розмір капіталу для розвитку підприємства.

Таблиця 2.4

Вартість майна ТОВ «ПластКо»

Елементи майна	Середньорічна вартість, грн.	Структура майна, %
Основні засоби	61543,45	88,47
Оборотні активи	7520	10,83
Нематеріальні активи	500	0,7
РАЗОМ	69563,45	100

Отже, загальна вартість майна новоствореного ТОВ «ПластКо» становить 69563,45 грн.

З метою дотримання санітарних норм буде проводитись прибирання приміщень: виробничого – один раз в кінці робочого тижня, допоміжних приміщень – щодоби (в кінці дня), складські приміщення прибираються в разі необхідності, але не менше одного разу на робочий тиждень.

На жаль, про централізоване роздільному зборі твердих побутових відходів (ТПВ) поки тільки ведуться розмови. І плани по створенню потужних сортувальних і смиттепереробних заводів тільки на папері. Причина сама банальна - у держави немає грошей. Організація окремої ділянки з переробки пластикових відходів потребує в десятки разів менше витрат.

Необхідну сировину придбавається, не обтяжуючи себе перебиранням сміття, в пунктах прийому пластикових відходів, які необхідно організувати на території кожної сільської ради району або в заготівельних конторах , в яких відсортоване сміття (ПЕТ тара) купуватиметься за 0,5 - 1грн . за 1 кг. Втім, у міру зростання переробне підприємство може організувати власні заготівельні пункту, і навіть сортувальні цехи на звалищах. На сьогоднішній день первинний поліетилен продається не менш ніж 4,5 грн. за кг.

Термін зберігання готова продукція має не обмежений, може як одразу реалізовуватися споживачам згідно заключним домовленостям або складуватися на складі.

Важливим розділом виробничого плану є аналіз впливу зовнішніх факторів на виробничу діяльність підприємства. Найважливішим зовнішнім фактором є можлива зміна вартості виробничих ресурсів. Джерелом зростання ціни на сировину або матеріали може бути зростання тарифів перевезення, самої ціни, погіршення якості ресурсів. Це призведе до подорожчання виробів, зменшення якості продукції та можливої втрати своїх позицій на ринку.

2.2. Управління та організація ТОВ «ПластКо»

Вибір організаційно-правової форми підприємства повинен забезпечити найкращі можливості фірми з позицій: розподілу відповідальності за результати діяльності; мінімізації оподаткування; задоволення фінансових потреб; забезпечення можливості зростання бізнесу; задоволення потреби в управлінських здібностях; мінімізації витрат та втрат при зміні власників, зміні їх кількості [32, с. 44-56].

З усіх можливих форм організації бізнесу найдоцільнішою було обрано таку організаційно-правову форму, як мале товариство з обмеженою відповідальністю. Потреба у фінансових ресурсах підприємства складає близько 96 тис. грн. У даному випадку підприємець не має змоги задовольнити таку потребу у ресурсах за рахунок власних коштів. Економічна освіта, управлінські здібності та досвід власника підприємства дають йому можливість виконує поточне керівництво діяльністю підприємства.

Головним позитивним моментом при виборі цієї організаційно-правової форми є уникнення подвійного оподаткування. Для забезпечення нормальної роботи підприємства, для визначення організаційної структури та потреби в персоналі слід визначити розподіл управлінських функцій на підприємстві. Організаційна структура підприємства буде зображена у дод.Б.

Результати розподілу управлінських функцій та обов'язків управлінського персоналу приведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл обов'язків працівників ТОВ «ПластКо»

Посада	Кількість	Обов'язки
Директор	1	Координація та коригування дій працівників, загальна організація діяльності підприємства
Бухгалтер	1	Ведення економічної документації, контроль за рухом грошових потоків, економічним станом підприємства
Майстр-технолог	1	Контроль за здійсненням виробництва, за якістю продукції, за станом обладнання

Подано розподіл персоналу підприємства по посадах, стисло викладено посадові інструкції кожного з працівників, вказано їхню кількість.

Директор підприємства здійснює загальне управління діяльністю підприємства, а також займається плануванням діяльності підприємства, здійснює кадрову політику, займається маркетинговою та фінансовою діяльністю на підприємстві. Отримання зовнішньої допомоги для нього відбувається у вигляді навчання на різного роду бізнесових семінарах по оволодінню новими способами та методами організації діяльності підприємства та організації виробництва. Також він користується допомогою консультантів з фірм, які займаються маркетинговими дослідженнями та розробками.

Бухгалтер займається веденням бухгалтерського обліку, проведенням

аудиту діяльності підприємства, нарахуванням заробітної плати персоналу та податків та зборів. Разом з директором займається плануванням діяльності підприємства. Приймає зовнішню допомогу у вигляді навчання на семінарах по ознайомленню з новим законодавством по методам роботи у вищезазначених сферах. Разом з зовнішніми фінансовими консультантами займається розробкою конкретних заходів по управлінню фінансовими ресурсами, які аналізує та затверджує директор. Бухгалтер також виконує обов'язки директора підприємства у випадку його відсутності.

Майстр-технолог займається загальним управлінням виробництвом, питаннями підвищення якості продукції, удосконаленням технологічного процесу, технікою безпеки виробництва, контролем якості готової продукції.

Зовнішня допомога отримується у вигляді роботи по підвищенню кваліфікації над спеціалізованою літературою та пресою з питань науки та техніки, а також використовується допомога консультантів заводу-виробника устаткування, яке встановлено на підприємстві (табл. 2.6).

Для ТОВ «ПластКо» найбільш доцільним є спрощений варіант лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством. Розглядаючи дану схему, зауважимо, що модель має дещо інтегральний характер, поєднуючи позитивні якості лінійної та функціональної структур управління.

Таблиця 2.6

Матриця управлінських здібностей

Основні функції управління підприємством	Виконавець	Необхідність у зовнішній допомозі	Спосіб отримання	
			кваліфікації персоналу підприємства	зовнішніх консультантів
1	2	3	4	5
1. Безпосереднє управління виробничим процесом	Майстер технолог	+	+	
2. Загальновиробничі ремонти	Майстер технолог	+		+
3. Реалізація готової продукції	Директор			
4. Організація діяльності	Директор	+	+	
5. Планування	директор, бухгалтер			
8. Бухгалтерський облік	бухгалтер	+	+	
7. Аудит	бухгалтер	+	+	
8. Питання оподаткування	бухгалтер	+		+
9. Технологія	Майстер-технолог	+	+	+
10. Контроль якості	Майстер технолог	+		+
11. Юридична діяльність	директор	+		+
12. Управління кадрами	директор			
13. Маркетинг	директор			
14. Управління фінансами	директор, бухгалтер	+		+

Запроваджувана організаційна структура управління відрізняється значними перевагами, зокрема: чіткістю й простотою взаємовідносин між керівництвом та підлеглими; вузькою спеціалізацією здійснення функцій організації виробництва та управління; швидкою практичною реалізацією управлінських рішень; можливістю негайно маневрувати ресурсами.

Кадрова політика ТОВ «ПластКо» має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Задля досягнення цієї мети треба професійно здійснювати набір, підготовку та оцінку персоналу, мотивацію ефективної праці, соціальні функції тощо.

Набір кадрів на ТОВ «ПластКо» буде проводитися за рахунок зовнішніх джерел - біржі праці; підприємства та організації із працевлаштування, в т.ч. міжнародні; контракти підприємства з навчальними закладами; оголошення у пресі, на радіо, телебаченні та інші.

Але з часом підприємство буде спиратися і на внутрішні джерела формування кадрів - підготовка робітників на підприємстві; просування по службі; через своїх працівників (їх рекомендації); інформування свого колективу про вакансії, що виникають тощо.

2.3. Обґрунтування потреби в персоналі і витрат на оплату праці

Для організації виробництва потрібно розрахувати потребу не тільки у виробничих засобах, трудових ресурсах, а також у коштах на їх оплату.

Як відомо персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Вихідними даними для розрахунку необхідної чисельності робітників є виробнича програма, норми часу та баланс робочого часу одного робітника.

Явочний фонд робочого часу одного робітника за рік складає 198,4 дні. Враховуючи скорочення тривалості восьмигодинного робочого дня, ефективний (корисний) фонд робочого часу 1-го робітника за рік складає 1567,36 год. Необхідна явочна чисельність робітників складає 9 чол. (кількість розраховано відповідно до кількості агрегатів, що ними обслуговуються, при цьому чотири робітники, що обслуговують газові печі працюють за трьохзмінним режимом). Для визначення спискового складу розраховується коефіцієнт спускового складу за даними балансу робочого часу. Оскільки коефіцієнт спискового складу дорівнює 1,3 [254:198,4], то спискова чисельність складає 12 чол. [9*1,3]. Таким чином, списковий склад основних робітників дорівнює 12 чол. (оператор пульта управління та експедитор).

Важливим показником плану по праці є фонд оплати праці. Фонд оплати праці робітників розраховується по елементам виплат і включає тарифний, годинний, денний і повний фонд оплати праці.

Явочна чисельність основних робітників підприємства за зміну, складає 2 чоловіка.

Профілактичними оглядами обладнання та деякими видами поточного ремонту будуть займатися наймані робітники, іншими ж видами ремонтів, передбаченими гарантією, будуть займатися спеціалісти підприємства-постачальника обладнання.

Доставкою готової продукції споживачам займається експедитор, який також здійснює також профілактичні огляди машини і дрібний поточний ремонт, також він буде здійснювати розрахунки з контрагентами при закупівлі сировини та постачанні готової продукції.

Прибирання виробничих площ здійснюють основні робітники, а прибирання офісних площ здійснюють самі працівники за принципом відповідальності за своє робоче місце.

Чисельність адміністративного персоналу визначається на основі штатно-посадового розкладу, затвердженого на підприємстві. При цьому їх облікова чисельність приймається за явочну. Штатно-посадовий розклад розробляється з урахуванням організаційної структури підприємства, норм керованості, складності робіт, необхідних для виконання функцій.

До керівників відноситься директор. До фахівців відносяться майстр-технолог та бухгалтер. На кожен посаду наймається по одному спеціалісту. Інформація про загальну потребу у персоналі підприємства та її структуру наведена у табл. 2.7.

З табл. 2.7 видно, що структура персоналу підприємства відповідає середньо галузевим показникам (з урахуванням масштабу підприємства) – основні робітники складають 74% загальної чисельності персоналу та, що загальна чисельність працівників підприємства складає 12 чоловік.

Таблиця 2.7

Структура персоналу підприємства

Персонал	Чисельність,чол.	Структура, %	
		До основних робітників	До загальної чисельності
Керівники			
Директор	1	10	6,5
Фахівці			
Бухгалтер	1	20	13
Майстр-технолог	1		
Основні робітники			
Оператор пульта управління	10	100	67,5
Допоміжні робітники			
Експедитор	2	20	13
РАЗОМ	15		100

Розрахувавши потребу у трудових ресурсах необхідно визначити потребу в коштах на оплату цих ресурсів. Виходячи з економічної ситуації, аналізу заробітної плати на підприємствах будівної промисловості та стимулюванню

праці, оплата праці усіх працівників ТОВ «ПластКо» буде здійснюватись за контрактною угодою.

Для стимулювання якісної роботи директор підприємства встановив систему штрафів, згідно якої працівник відшкодовує збитки, якщо підприємство зазнає їх з його вини. Фонд оплати праці працівників представлений в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Порядок формування річного ФОП, грн.

Посада	К-ть, чол.	Посадовий оклад	Річний ФОП	Відрахування на соц. заходи	Усього
Директор	1	4000	48000	18000	66000
Бухгалтер	1	3400	40800	15300	56100
Майстер-технолог	1	3400	40800	15300	56100
Усього управлінського персоналу	3		129600	48600	178200
Оператор пульта управління	10	2600	312000	117000	429000
Експедитор	2	3000	72000	27000	99000
Усього робітників			384000	144000	528000
РАЗОМ	15		513600	192600	706200

Аналізуючи табл. 2.8 можна відзначити, що запланований річний розмір коштів на оплату праці персоналу підприємства складає 706,2 тис. грн. з них 192,6 тис. грн. (37,5%) - відрахування.

Для обґрунтування показників чисельності і продуктивності праці на підприємстві будуть застосовуватися укрупнені методи розрахунків. Одним із показників раціонального використання трудових ресурсів є продуктивність праці. Зведені показники підприємства щодо чисельності та заробітної плати, продуктивності праці показані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Зведені показники підприємства щодо чисельності та заробітної плати

Показник	одиниця	План на рік
Товарна продукція	грн.	673779,6
Чисельність працюючих усього, В т.ч. робітників	Осіб Осіб	15 12
Продуктивність праці - одного працівника - одного робітника	грн. грн.	44918,64 56148,3
Кошти на оплату праці, усього У т.ч. робітників	тис. грн. тис. грн.	706,2 528
Середньорічна заробітна плата - одного працівника - одного робітника	грн. грн.	3280 2800

Товарна продукція підприємства складає 673779,6 грн., а продуктивність праці склала у одного працівника 44918,64 грн., а робітника – 56148,3 грн. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника складає 3280 грн., 1-го робітника – 2800 грн. Запланований рівень заробітної плати на новостворюваному підприємстві вище за середньо галузевий. Це зроблено для підвищення мотивації працівників і підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Організаційною формою новостворюваного підприємства обрано товариство з обмеженою відповідальністю. Ця організаційна форма у порівнянні з іншими надає підприємству певні переваги. Для організації виробництва необхідно 96 тис. грн., з яких майже 90 % необхідно для придбання технологічної лінії та іншого обладнання, а 10 % - для забезпечення підприємства обіговими коштами у необхідному розмірі.

Потреба у персоналі для виконання запланованої виробничої програми становить 15 чоловік, з яких робітники складають 12 чоловік (70,8 %), що є нормальною структурою персоналу порівняно з іншими підприємствами галузі відповідного розміру. Річний розмір фонду оплати праці складає 706,2 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника складає 3280 грн., 1-го робітника – 2800 грн. Запланований рівень заробітної плати на новостворюваному підприємстві дещо вище за середньо галузевий, так як підприємство лише розпочинає свою діяльність.

РОЗДІЛ 3

ВАРТІСНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПЕРЕРОБКИ ПЛАСТИКОВИХ ВІДХОДІВ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ

3.1. Аналіз та оцінка ризиків переробки пластикових відходів

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. Ситуації, коли ризик відсутній, у підприємницькій діяльності трапляються як виняток. Об'єктивна наявність ризику пояснюється тим, що всі ринкові суб'єкти господарювання діють за умов повної або часткової невизначеності, або залежать від багатьох змінних, дію яких часто неможливо передбачити, зокрема: невизначеність цілей за багатоваріантного вибору, неточність оцінок тенденцій розвитку внутрішнього або зовнішнього середовища чи дії конкурентів, відсутність вичерпної інформації при складанні бізнес-плану тощо.

Таблиця 3.1

Експертна оцінка ризиків для ТОВ «ПластКо»

Найменування ризику	Інтегральний рівень ризику	Допустимий рівень ризику	Прийняття рівня ризику
1. Ризик появи нових прямих конкурентів, часткової втрати своєї ринкової ніші	52,9	40	Неприйнятний
2. Загроза появи залишків нереалізованої продукції в день її випікання	39,4	40	Прийнятний
3. Ризик можливої ймовірного підвищення цін на сировину	35,7	30	Неприйнятний
4. Вихід з ладу технологічного устаткування та автотранспорту	20,1	30	Прийнятний
5. Ризик можливого звільнення персоналу і неналежного виконання ним службових обов'язків	32,3	35	Прийнятний
6. Ризик втрати майна та грошових коштів через навмисний підпал і крадіжку	35,1	35	Неприйнятний

Для ТОВ «ПластКо» можна виділити наступні ризики, які можна об'єднати у наступні групи.

1. Ризики, пов'язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї:

- недотримання графіка запланованих витрат на придбання, транспортування та монтаж обладнання через порушення умов договорів постачальниками (ТОВ «Зоряна»);

- порушення прогнозних термінів одержання доходів через порушення постачальниками ресурсів умов договорів ;

- порушення прогнозних термінів одержання доходів через помилку керівництва у визначенні необхідної потужності підприємства.

2. Ризики, пов'язані з недостатньо налагодженою системою взаємодії з партнерами та контрагентами:

- нестабільність якості сировини;
- відмова орендодавця (ВАТ "ЗБК") виконувати свої обов'язки за договором оренди, що призведе до виникнення необхідності змінювати місцеположення підприємства.

3. Ризики, пов'язані з непередбаченою конкуренцією:

- виникнення нових фірм-конкурентів;
- розширення асортименту продукції конкурентів.

4. Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису:

- не передбачуване збільшення ринкових цін на ресурси;
- витрати на не передбачувані бізнес-планом заходи;

5. Ризики, пов'язані з виникненням конфліктних ситуацій з оточуючим середовищем:

- не передбачуване впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій тощо;
- зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо.

6. Ризики з боку покупців:

- ризики несплати вже відвантаженої покупцям продукції.

Основні заходи щодо зменшення ймовірності появи негативних наслідків означених ризиків наведено в табл.3.2.

Таким чином, основними заходами по зменшенню негативного впливу окреслених ризиків можуть бути:

- ✓ в разі появи нових конкурентів – застосування методів цінової конкуренції або пошук нових сегментів в інших районах міста;
- ✓ в разі значного підвищення закупівельних цін на сировину – обґрунтоване підвищення рівня цін на нерухомість, будівництво;
- ✓ для уникнення втрати майна через заподіяння навмисної шкоди доцільним буде його страхування, облаштування приміщення надійними засобами протипожежної безпеки та, в разі необхідності, залучення до охорони підприємства сторонніх організацій.

Таблиця 3.2

Імовірні ризики й практичні заходи для зменшення їхнього впливу на бізнес ТОВ «ПластКо»

Види ризиків	Заходи для зменшення негативного впливу ризиків
1. Ризик появи нових прямих конкурентів, часткової трати своєї ринкової ніші	1.1.Пошук нової ринкової ніші в інших районах міста 1.2.Запровадження цінової конкуренції 1.3.Здійснення поза вартісних методів ринкової конкуренції
2. Загроза появи залишків нереалізованої продукції в день її випікання	2.1.Пошук оптових покупців у будівельній галузі 2.2.Роздрібна торгівля у спеціалізованих місцях 2.3.Застосування достатньо ефективної технології
3.Ризик можливої зміни постачальників матеріалів та сировини через зниження її якості, підвищення цін на сировину	3.1.Розрив укладених угод з неконкурентоспроможними постачальниками сировини й термінове встановлення зв'язків з надійними 3.2. Обґрунтоване підвищення продажних цін

4. Вихід з ладу технологічного устаткування та автотранспорту	4.1. Готовність терміново скористатися послугами ремонтно - профілактичних фірм 4.2. Наявність коштів для придбання нового устаткування
5. Ризик можливого звільнення персоналу і неналежного виконання ним службових обов'язків	5.1. Здійснення медичного страхування та підвищення рівня основної чи додаткової заробітної плати персоналу фірми 5.2. Організація підвищення кваліфікації персоналу товариства 5.3. Примусове звільнення недбайливих працівників і прийняття на роботу нових найманих робітників
6. Ризик втрати майна та грошових коштів через навмисний підпал і крадіжку	6.1. Страхування майна придбанням страхового полісу з конкретною умовою відшкодування за подіяної шкоди 6.2. Уведення посади платного охоронця з виконанням відповідних функцій у неробочий час 6.3. Облаштування приміщень надійними засобами протипожежної безпеки

Для оцінки можливості підприємства покривати свої витрати та фінансувати необхідні темпи свого розвитку проводиться оцінки самоокупності та ефективності інвестицій.

Ставка дисконту була прийнята на рівні 18%. Для оцінки окупності капітальних вкладень використовується показник “термін окупності інвестицій”, який розраховується як відношення розміру початкових капіталовкладень до величини середньорічного грошового потоку, який в свою чергу розраховується як сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Термін окупності капітальних вкладень ТОВ «ПластКо» складає $(95000 + 75000) / 187451,78 = 0,9$ року.

Отже, початкові капіталовкладення у лінію при отриманні запланованого розміру прибутків будуть окуплені за плановій період.

3.2. Планування витрат операційної діяльності ТОВ «ПластКо»

Розрахунок витрат на сировину та матеріали був наведений раніше. Витрати на заробітну плату робітників розраховані в попередньому розділі. Для складання планової калькуляції необхідно визначити розмір комплексних витрат. Для цього складається кошторис комплексних витрат на утримання устаткування, кошторис загальногосподарських, адміністративних витрат та витрат на збут.

Розрахунок витрат по окремим статтям кошторису наведено у дод. В. Загальний розмір річних витрат на утримання та експлуатацію устаткування складає 74077,2 грн.

Розрахунок витрат по окремим статтям загальновиробничих витрат наведено у дод. Г. Загальний розмір річних загальновиробничих витрат складає 49366,15 грн.

Адміністративні витрати складатимуть 92246,1 грн. (дод. Ж)

Витрати на збут дорівнюють 12136,3 грн. (дод. З)

Після розподілу комплексних витрат складається калькуляція собівартості продукції (табл. 3.3).

Вона використовується у інших розділах роботи для розрахунків нормативів обігових коштів, визначення прибутку, рентабельності, для складання плану доходів та видатків та плану грошових надходжень.

Т
аблиця 3.3

Калькуляція собівартості виробництва поліетилену

Стаття	Вид продукції: Поліетилен	
	Випуск=588 т	
	На 1 т	На 588 т
1. Сировина, матеріали, комплектуючі	196	115260
2. Енергія та паливо		
3. Зворотні відходи		
4. Основна заробітна плата	51	80000
5. Додаткова заробітна плата	22,2	13040
6. Відрахування на соціальні заходи	29,3	17216
7. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	126	74077,2
8. Загальногосподарські витрати	84	49366,15
Виробнича собівартість	508,4	298959,35
Адміністративні витрати	156,9	92246,1
Витрати на збут	20,6	12136,3
Повна собівартість	686	403341,75
Прибуток	459,9	270437,85
Ціна	1145,9	673779,6

Для визначення загальної суми планових витрат на виробництво та для ув'язки плану по собівартості з іншими розділами загального плану підприємства складається кошторис витрат на виробництво (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторис виробничих витрат

Економічні елементи	Сума, грн.	% до підсумку
1. Матеріальні витрати	115260	44,85
2. Витрати на оплату праці	91360	10,45
3. Відрахування на соціальні потреби	19260	7,1
4. Амортизація основних засобів	18133,11	17,6
5. Інші витрати	16108,07	12
Разом	403341,75	100

Планові витрати на 1 грн. товарної продукції у 2013 році складають (403341,75/673779,6=0,59) грн., що у порівнянні з іншими підприємствами галузі та, взагалі, є дуже добрим результатом діяльності.

На основі аналізу табл.3.4 можна сказати, що найбільшу питому вагу у загальній сумі витрат ТОВ «ПластКо» займають матеріальні витрати, а саме витрати на сировину та основні матеріали (54,85 %), що є характерним для всіх підприємств будівельної галузі.

3.3. Фінансовий план і стратегія фінансування

Для забезпечення стійкого функціонування підприємства у складних умовах ринку та для підвищення якості обґрунтування прийняття рішень щодо поточного та оперативного управління складається фінансовий план підприємства.

З метою ув'язки доходів з необхідними витратами та для оцінки у вартісному виразі результатів діяльності підприємства складається план доходів та видатків, а також грошових надходжень і виплат на перший, другий, третій роки діяльності ТОВ «ПластКо».

План доходів та видатків на 2016 рік роботи підприємства з розбивкою по місяцям представлений у табл. 3.5.

Для визначення розміру необхідного стартового капіталу, для визначення структури активів підприємства та джерел їх покриття, та для оцінки фінансової стійкості платоспроможності і ліквідності підприємства складається плановий баланс на 31 грудня 2016 року.

Форма балансу відповідає Національному Стандарту (положенню) бухгалтерського обліку 2 "Баланс" - балансу малих підприємств за формою №І-М [12, с. 225-230]. При складанні балансу було зроблені деякі припущення. Це стосується дещо спотвореної картини по закупівлі необхідної сировини – не враховані розрахунки з постачальниками, а також припускається, що до зазначеного часу підприємство встигне розрахуватися з працівниками за їхню працю. По усім припущенням береться аналогічна ситуація в галузі.

Таблиця 3.5

Плановий баланс ТОВ «ПластКо» на 31.12.2016 р.

Активи	На початок	На кінець
Поточні активи	95000	95000
Готівка		432856,15
Ринкові цінні папери		
Дебіторська заборгованість		
Матеріальні запаси		7520
Попередньо сплачені витрати		
Інші поточні активи	3890	
Загальні поточні активи		
Постійні активи		
Земля		
Будівлі та споруди (залишкова вартість)	-	-

Обладнання (залишкова вартість)	70610	52476,9
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	500	-
Загальні постійні активи		
Загальні активи	170000	587853,05
П а с и в и		
Поточні пасиви	95000	95000
Кредиторська заборгованість	75000	
Заборгованість податковим органам		2863
Видатки, що нараховані до виплати		13500
Інші поточні пасиви		
Довгострокові пасиви		
Векселі до оплати		
Кредити під заставу майна		
Інші довгострокові пасиви		
Загальні пасиви		
Зобов'язання перед вкладниками		
Прості акції		
Привілейовані акції		
Нерозподілений прибуток		476490,05
Загальні зобов'язання перед власниками		
Загальні пасиви та зобов'язання перед власниками		
Загальні пасиви	170000	587853,05

Для оцінки діяльності підприємства у 2016 році на основі планових балансу та плану доходів та витрат були розраховані основні показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства, його ліквідність, рентабельність. Це дасть змогу сформулювати уяву про функціонування ТОВ «ПластКо» (табл. 3.6 , 3.7).

Досліджуючи економічний стан підприємства слід звернути увагу на інформацію, подану в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники, що характеризують стан підприємства та результати його діяльності

Показник	Значення	Норматив
Фінансові показники (станом на кінець року)		
Коефіцієнт незалежності	0,989	>0.5
Коефіцієнт маневреності	0,41	0.4-0.6
Коефіцієнт інвестування власних джерел	1,66	1
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,14	0,11
Показники ліквідності (станом на кінець року)		
Проміжний коефіцієнт ліквідності	3,64	0.7-0.8

З наведеної інформації видно, що підприємство має високу фінансову стійкість, високий рівень маневреності власних оборотних коштів та абсолютну незалежність від кредиторів. Підприємство платоспроможне, рівень ліквідності його майна дуже високий. Порівняно з іншими підприємствами України підприємство має великий рівень рентабельності. Такі результати діяльності підприємства характеризують підприємство, як надійне та кредитоспроможне з точки зору банківських установ.

Висновки до розділу 3

Отже, фінансовий план показав високу доцільність створення підприємства, яка ґрунтується на його високій прибутковості при достатній фінансовій стійкості та платоспроможності. Загальний розмір витрат підприємства для виконання запланованої виробничої програми у першому році діяльності дасть змогу отримати річний чистий прибуток у розмірі 22481,6 грн. При цьому середньорічна рентабельність продажу складає 26,67% рентабельність власного капіталу 25,45%. Аналіз ризиків показав, що ймовірність того, що проект буде прибутковий, склала 0,95. Це свідчить про невелику ризикованість проекту створення ТОВ «ПластКо». Розрахунки ефективності інвестицій показують, що проект буде прибутковим і ефективним та капіталовкладення будуть повернуті через 0,9 року.

ВИСНОВКИ

В результаті наукової теоретичної та практичної роботи основна мета роботи була досягнута, завдання роботи виконані. Аналіз зовнішнього середовища показав, що економічна ситуація у країні, де планується започаткувати нову справу, нестабільна та вносить у діяльність нового підприємства досить велику долю ризику. Але результати галузевого аналізу, зведені у матрицю конкурентного профілю, показують вигідну конкурентну позицію нового підприємства.

Підсумовуючи усе вищевикладене, можна сказати, що дану продукцію і її виробника доцільно розглядувати в мікросередовищі, що і було зроблено.

Аналіз обраного регіону у комплексі з аналізом самого підприємства, його сильних та слабких сторін, дає змогу оцінити подану підприємницьку ідею як раціональну і готову до розробки та реалізації. Охарактеризувати галузь можна наступним чином. Збирають і видаляють сміття 56 спеціалізованих автопідприємств та 650 цехів у складі виробничих управлінь житлово-комунального господарства, задіяні понад 7,5 тисячі сміттєзбиральних машин та близько 35 тис. працюючих. У роботі галузі простежуються дві протилежні тенденції. З одного боку, через незадовільне фінансування з боку комунальних органів та неоплату населенням комунальних послуг система санітарного очищення значною мірою руйнується. Так, сьогодні муніципальним обслуговуванням охоплено лише 52 % населення країни. У більшості невеликих міст і в абсолютній більшості сіл ця система не діє. Сміття тут вивозять нерегулярно, при цьому часто вже не на санкціоновані звалища, а на стихійні смітники. З іншого боку, у великих містах вивезення сміття стає прибутковою справою. За умови своєчасних розрахунків, фірма, яка вивозить сміття, має 10-12 % рентабельності, до чого виявляють зацікавлення як вітчизняні, так і зарубіжні підприємці. Ефективною організацією праці і дешевою робочою силою, досягається економічний успіх.

На основі аналізу зовнішнього середовища та власних можливостей було визначено місію підприємства: стати основним підприємством у районі з переробки пластикових відходів.

Відповідно до визначеної місії підприємства та до окреслених цілей для початкового періоду діяльності було обрано стратегію закріплення на ринку. Ця стратегія характеризується випуском певного досить обмеженого асортименту для одного сегменту ринку високоякісної продукції.

Згідно загальної стратегії підприємства було визначено основні стратегії: маркетингову, виробничу.

Для організації виробництва необхідно 95 тис. грн., з яких 79,88% необхідно для придбання технологічної лінії та іншого обладнання, а 20,12% - для забезпечення підприємства обіговими коштами у необхідному розмірі.

Потреба у персоналі для виконання запланованої виробничої програми становить 15 чоловік, з яких робітники складають 12 чоловік (94%), що є нормальною структурою персоналу порівняно з іншими підприємствами галузі відповідного розміру. Річний розмір фонду оплати праці складає 706,2 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника складає 3240 грн., 1-го робітника – 2880 грн. Запланований рівень заробітної плати на новостворюваному підприємстві дещо вище за середньо галузевий. Це зроблено для підвищення мотивації працівників і підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві.

Загальний розмір витрат підприємства для виконання запланованої виробничої програми у першому році діяльності дасть змогу отримати річний чистий прибуток у розмірі 22481,6 грн. При цьому середньорічна рентабельність продажу складає 26,67% рентабельність власного капіталу 25,45%.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства у першому році показав змогу підприємства підтримувати високу фінансову стійкість та платоспроможність.

Аналіз ризиків показав, що ймовірність того, що проект буде прибутковий, склала 0,95. Це свідчить про невелику ризикованість проекту створення ТОВ «ПластКо».

Розрахунки ефективності інвестицій показують, що проект буде прибутковим і ефективним та капіталовкладення будуть повернуті через 0,9 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України : прийнятий 16 січня 2003 р. – Х. : ТОВ „Одісей”, 2004. – 248 с.
2. Податковий кодекс України : за станом на 1 груд. 2010 р. – Вінниця : ТОВ «Поліграф-сервіс», 2010. – 512 с.
3. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану. Практикум. / Л. Агафонова. – К.: Знання, 2001. – 158с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
5. Барроу К. Бізнес-план / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – К.: Знання, 2002. – 285с.
6. Борманн Д. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике / Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. - Гамбург : S + W, 1992. - 90бс.
7. Верба В.А. Проектний аналіз: [підручник] / В.А. Верба, О.А. Загородніх.-К.: КНЕУ, 2000.- с.332
8. Гвичия Г. М. Теоретические модели формирования конкурентных стратегий развития предприятия / Г. М. Гвичия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2004. – №1. – С. 93 – 105.
9. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С.Ф. Голов. – К. : «Скарби», 1998. – 384с.
10. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
11. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Грант Р.М.; пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер. – 2008. – 560 с.
12. Гриньова В.М. Інвестування : [підручн.] / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейка, К. Коюда. – К. : Знання, 2008. – 452 с.
13. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки:[навч. посіб.]/ І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури/ - 2006 р. – 384 с.
14. Економіка виробничого підприємництва : [навч. посіб.] / [Петровиц Й.М., Будіщева І.О., Устінова І.Г. та ін.] ; за ред. Й.М. Петровича. – [3-є вид., випр.] - К. : Т-во Знання, КОО, 2002. – 405 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
15. Економіка підприємства : [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2009.- 816, [8] с.
16. Ильин А.И. Планирование на предприятии : [уч. пособ.]. - Ч.1. Стратегическое планирование. / А.И. Ильин. - Мн. : ООО «Новое знание», 2000. - 312 с.
17. Ильин А.И. Планирование на предприятии : [уч. пособ.]. - Ч.2. Тактическое планирование. / А.И. Ильин, Л.М. Сеница. - Мн. : ООО «Новое знание», 2000. - 416с.
18. Клівець П.Г. Стратегія підприємства. / П.Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
19. Кузин Б. Методы и модели управления фирмой / Кузин Б., Юрьев В.,

- Шагдинаров Г. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с. – (Серия «Учебники для вузов»).
20. Методические рекомендації по формуванню себестоимости продукции (работ, услуг) в промышленности / Приказ Министерства промышленной политики Украины от 09.07.2007 г. № 373. – К., 2007. – 321 с.
21. Митяй О.В. Проектний аналіз: [навч. посіб.] / О.В. Митяй. – К. : Знання, 2011 р. – 311 с.
22. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Ноздрева Р.Б., Крилова Г.Д., Соколова М.И., Гречков В.Ю. - М. : Экономист, 2003. – 568 с.
23. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства : [підруч.] / О.О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
24. Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / В.І. Пазинич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 408 с.
25. Пересада А.А. Інвестиційний аналіз: [підручн.] / А.А. Пересада, Ю.М. Коваленко, С.В. Онікієнко. - К.: КНЕУ, 2003. – 485 с.
26. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : [навч. посіб.] / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. - К. : КНЕУ, 1998. – 352 с.
27. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: [навч. посіб.] / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко. - К.: КНЕУ. – 2002. – 379 с.
28. Портер М. Конкуренція / М. Портер.; пер. с англ.: [учеб. пос.] – М.: Издательский дом «Вильямс». - 2000. – 495 с.
29. Пашутинський Є.К. 34 положення (стандарти) бухгалтерського обліку / Є.К. Пашутинський Є.К. - К. : КНТ, 2009. - С. 6. - 320 с.
30. Положення про типовий бізнес-план: Затв. Наказом Фонду державного майна України від 26.05.1994р. № 301 // Підприємництво і ринок України. 1994. - № 11.
31. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
32. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / под ред. В.М. Попова. – М.: КноРус, 1999. – 384с.
33. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования / А.А. Сергеев. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 1999. – 303с.
34. Сумець О.М. Стратегія підприємства: Теорія, ситуації, приклади : [навч. посіб.] / О.М. Сумець. - К. : Професіонал, 2005. - 320 с.
35. Сухова Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия / Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 160с.
36. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – [3-є вид.] - К. : Каравела, 2008. – 352 с.
37. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: [навч. посіб.] / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела. - 2006 р. – 280 с.

38. Цьохла С. Ю. Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів: [навч. посіб.] / С.Ю. Цьохла, Т.В. Кожемякіна, С.В. Волошина, Г.І. Матукова, І.Г. Павленко, В.М. Радько. – Сімферополь: ДІАЙПІ. – 2011. – 400с.

39. Черняк В.З. Бизнес-планирование / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – М.: Изд-во РДЛ, 2000. – 272с.

Додаток А
Список оборудования и основные технические параметры

№	Наименование	Характеристика	Кол-во
1	Ленточный конвейер с магнитным сепаратором	<p>Назначение: для транспортировки ПЭТ бутылок на сортировочный стол и для удаления металлических посторонних включений.</p> <p>Скорость: 0,36м/сек (регулируется).</p> <p>Мощность: 2,2кВт.</p> <p>Изготовлен из углеродистой стали.</p> 	1
2	Сортировочный стол	<p>Назначение: сортировка бутылок вручную.</p> <p>Количество операторов: 4 человека в смену.</p> 	1
3	Дробильная установка	<p>Назначение: измельчение ПЭТ бутылок.</p> <p>Скорость вращения 660об/мин.</p> <p>Мощность 53кВт.</p> 	1
4	Узел всасывания	<p>Назначение: отсасывание ПЭТ хлопьев с дробильной установки и их перемещение в циклонный сепаратор.</p>	1

		<p>Мощность 7,5кВт. Углеродистая сталь.</p> 	
5	Циклонный сепаратор	<p>Назначение: Удаление этикеток их ПЭТ хлопьев. Мощность 9кВт. Углеродистая сталь.</p> 	1
6	Коллектор для этикеток	<p>Назначение: сбор отходов этикеток, отделенных от ПЭТ хлопьев. Мощность: 0,55кВт. Углеродистая сталь.</p> 	1
7	Шнековый конвейер	<p>Назначение: транспортировка ПЭТ хлопьев. Мощность: 2,2кВт. Диаметр: 300мм.</p> 	2

		Нержавеющая сталь. 	
8	Флотационный сепаратор	Назначение: промывка ПЭТ хлопьев и удаление ПЭ и ПП включений. Мощность: 4кВт. Мощность нагрева: 5,3кВт. Нержавеющая сталь. 	2
9	Центрифуга	Назначение: удаление излишка воды. Мощность: 7,5кВт Скорость вращения: 2940 об/мин Нержавеющая сталь. 	2
10	Пневматический транспортер	Назначение: транспортировка хлопьев воздушным потоком. Мощность: 5,5кВт. Имеет шумопоглощающую защиту.	2

			
11	Вибрационный фильтр	<p>Назначение: очищение воды. Мощность: 1кВт. Объем емкости: 3м3. Нержавеющая сталь.</p> 	1
12	Упаковочный узел	<p>Назначение: упаковка ПЭТ хлопьев в мешки.</p> 	1
13	Электрический блок управления	<p>Назначение: управление процессом производства.</p>	1

			
14	Линия грануляции	<p>Назначение: линия грануляции (пеллетирования) ПЭТ хлопьев. ПЭТ гранулы имеют более широкое применение, чем чипсы. Мощность: 120кВт</p> 	1

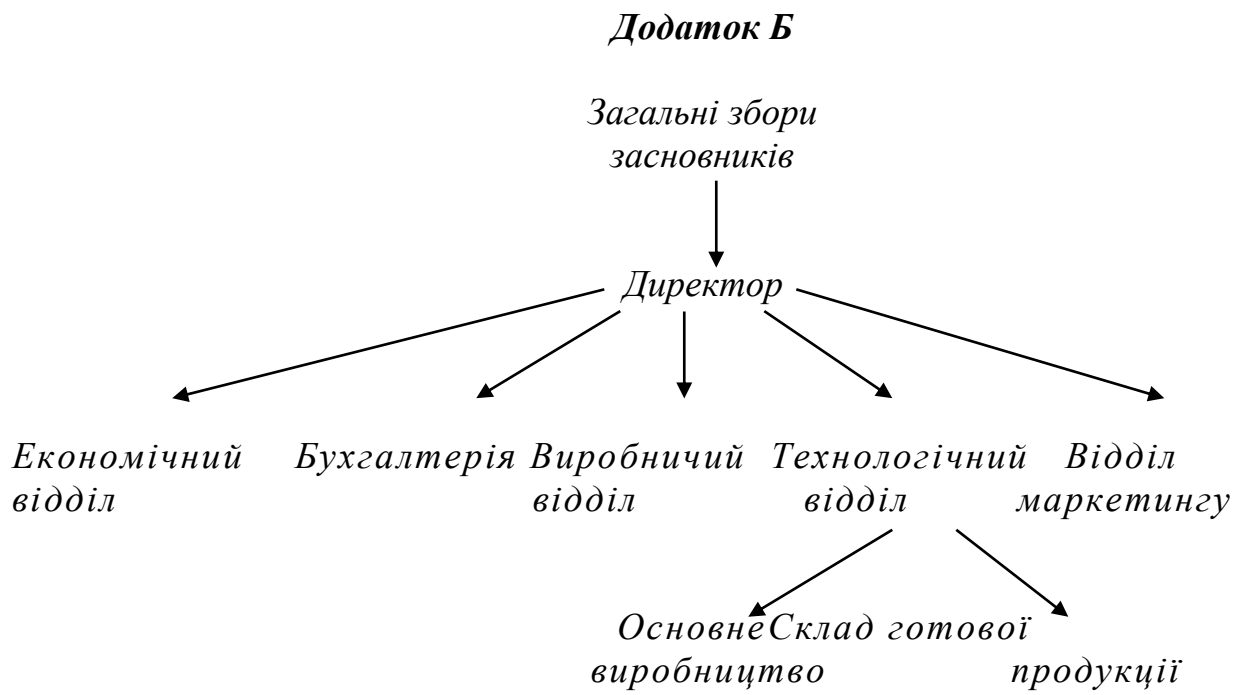


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ПластКо»

Додаток В

Потреба підприємства в комплектуючих засобах, сировині та матеріалах

Назви видів сировини, матеріалів та енергоносіїв	Один. Виміру	Потреба на		Планово-загот. Ціна на 1 виріб	Вартість матеріалу		Кіл-ть Відходів	Ціна відходів	Варт. відходів	Чиста вартість матеріалу
		1 виріб	рік		На 1 виріб	На річну програму				
МАТЕРІАЛИ	-	-	-	-	529809	529809	-	-	-	526319,2
Енергоресурси:										
Вода	л	655989	655989	0,004	2624	2624	-	-	-	2624
Електроенергія	КВт/год	296672	296672	0,08	23733,7	23733,7	-	-	-	23733,7
Стиснене повітря	м ³ /год	95,0	95,0	30	2850	2850	-	-	-	2850
Тепло	Гкал/год	576,0	576,0	85	48960	48960	-	-	-	48960
Кисень(кисневі балони)	шт	30	30	30	5460	5460	-	-	-	5460
РАЗОМ енергоресурси	-	-	-		83627	83627				115260

Додаток Г

Кошторис витрат на утримання та експлуатацію устаткування

Стаття витрат	Усього	У тому числі						
		Матеріали	Ен. і паливо	Опл. праці	Відрах.	Амортиз.	Інші	послуги
1. амортизація устаткування та транспортних засобів	66630	-	-	-	-	66630	-	-
2. експлуатація устаткування	36434,65	4626,62	-	23133,18	8674,9	-	-	-
3. поточний ремонт	10538	1450,1	-	6609,4	2478,5	-	-	-
4. внутрішньозаводське переміщення вантажів	15408	7000	5408	-	-	-	-	3000
5. знос МШП	72382,65	-	-	65324,2	24169,9	-	-	9363,65
6. Проценти за оренду	-	-	-	-	-	-	-	-
7. інші витрати	5683,9	-	-	-	-	-	5683,9	-
РАЗОМ	74077,2	13076,72	5408	75574,5	28340,4	466630	5683,9	12363,65

Додаток Д
Кошторис загальнопромислових витрат

Стаття витрат	Усього	У тому числі						
		Матеріали	Ен. і паливо	Опл. праці	Відрах.	Амортиз.	інші	послуги
1. витрати, пов'язані з управлінням	8967,5			6340	2627,5			
2. витрати, пов'язані з оплатою службових відряджень	-						-	
3. амортизаційні відрахування будівель і споруд	8237,992					8237,992		
4. витрати некапітального характеру по удосконаленню	-	-						-
5. витрати на обслуговування виробничого процесу	3014	2000	1014	1623	600			
6. витрати на пожежну і сторожову охорону	8892,8						8892,8	
7. знос МШП	6297,4						6297,4	
8. проценти за обов'язкове страхування	7382,65						7382,65	
9. проценти за оренду	-						-	
10. інші витрати	3995,9						3995,9	
РАЗОМ	49366,15	2000	1014	7576	3634,5	8237,99	30572,85	-

Додаток Ж

Кошторис адміністративних витрат, грн.

Статті витрат	Всього	У т.ч. по економічним елементам							
		Матеріали	Паливо	Енергія	Оплата праці	Відрахування на соціальні заходи	АВ	Інші	Послуги допоміжних підприємств
1. Витрати на обслуговування виробничого процесу	1733,7	306,4	1296						131,3
2. Службові відрядження для апарату управління	240							240	
3. Витрати, пов'язані з управлінням виробництвом	66896,01	662,34	6733,9	924,77	42600	15975			
4. Платежі обов'язкового страхування майна	1384,39					1384,39			
5. Витрати пов'язані з набором робочої сили	350							350	
6. Амортизаційні відрахування	818,45						818,45		
7. Витрати пов'язані з оплатою послуг банків	500								500
8. Витрати на оренду	864							864	
9. Податки, збори, та інші обов'язкові платежі	19459,55							19459,55	
Разом	92246,1	968,74	8029,9	924,77	42600	17359,39	818,45	20913,55	631,3

Додаток 3

Кошторис на збут, грн.

Статті витрат	Всього	У т.ч. по економічним елементам							
		Матеріали	Паливо	Енергія	Оплата праці	Відрахування на соціальні заходи	АВ	Інші	Послуги допоміжних підприємств
1. Витрати на транспортування									
2. Витрати на тару									
3. Витрати на рекламу	11033							1103,3	
4. Інші витрати по реалізації	1103,3							11033	
Разом	12136,3							12136,3	

Додаток В

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		01
Підприємство _____	за ЄДРПОУ	
Територія _____	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД	
Середня кількість працівників ¹ _____		
Адреса, телефон _____		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ 20__ р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	15,8	10,0
первісна вартість	1001	73,6	73,7
накопичена амортизація	1002	(57,8)	(63,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	432,0	587,4
Основні засоби	1010	30 103,4	28 161,1
первісна вартість	1011	263 766,7	264 284,5
знос	1012	(233 663,3)	(236 123,4)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська	1040	2 478,8	2 478,8

заборгованість			
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	33 030,0	31 237,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 230,8	4 861,7
Виробничі запаси	1101	5 230,8	4 861,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 135,5	31 904,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		-	-
за виданими авансами	1130	14,5	56,2
з бюджетом	1135	1 806,4	5 708,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 893,8	6 840,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	55,7	741,9
Витрати майбутніх періодів	1170	10,3	3,4
Інші оборотні активи	1190	6 246,5	6 694,1
Усього за розділом II	1195	52 393,5	56 810,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	85 423,5	88 048,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1 045,5	1 045,5
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	54 193,4	54 143,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(36 411,3)	(37 291,9)
Неоплачений капітал	1425	(16,6)	(16,6)
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	18 811,0	17 880,0

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	193,2	0,0
Довгострокові забезпечення	1520	784,7	1 003,4
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	784,7	1 003,4
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	977,9	1 003,4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		-	-
Короткострокові кредити банків	1600	2 953,1	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	44 640,2	51 156,6
розрахунками з бюджетом	1620	8 709,8	8 439,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	283,4	381,1
розрахунками зі страхування	1625	334,6	72,2
розрахунками з оплати праці	1630	639,4	643,3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	880,0	955,9
Інші поточні зобов'язання	1690	7 477,5	7 897,3
Усього за розділом III	1695	65 634,6	69 164,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
БАЛАНС	1900	85 423,5	88 048,2

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

01

Підприємство _____ за ЄДРПОУ _____
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ 20__ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	()
Валовий: прибуток	2090		
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	()	()
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Алгоритм розрахунку показників ефективності підприємницької діяльності

№ з/п	Назва показника	Формула для розрахунку	Характеристика
1	2	3	4
1. Узагальнюючі показники результатів господарювання			
1.1	Рівень задоволення потреб ринку (І з.п.р.)	$I_{з.п.р.} = \frac{Вт.п}{Оп.р} \times 100\%$	Обчислюється як відношення виготовленої і реалізованої товарної продукції (Вт.п) до визначеного у процесі маркетингового дослідження ймовірним попитом ринку (Оп.р).
1.2	Валовий прибуток Чистий прибуток	ВП ЧП	Важливі фінансово-економічні показники, що відбивають одну зчислених цілей підприємницької діяльності
1.3	Коефіцієнт зростання валового прибутку Коефіцієнт зростання чистого прибутку	$K_{ВП} = ВПф / ВП пл.$ $K_{ЧП} = ЧП ф / ЧП пл$	Абсолютна величина валового прибутку лише обмежено характеризує фінансову результативність підприємництва. Останню краще відбиває (К _{ВП}), який визначається порівнянням фактичного та запланованого значень (ВП).
1.4	Рентабельність виробництва	$P_{в} = \frac{ВП}{ОсФ + ОбФ} \times 100\%$	Для визначення (P _в) потрібно порівняти отриманий валовий (краще чистий) прибуток ВП (ЧП) із сумою основних фондів (ОсФ) та матеріальних оборотних фондів (ОбФ)
1.5	Рентабельність виробів	$P_{т} = \frac{ВП}{Ст.п} \times 100\%$	Рентабельність окремих виробів обчислюється як співвідношення валового прибутку (ВП) і собівартості товарної продукції (С т.п)
2. Показники ефективності використання трудових ресурсів (праці)			
2.1	Продуктивність праці	$Ппр = В т.п / Чп$	Відношення обсягу товарної продукції (Вт.п) до загальної кількості персоналу (Чп)
2.2	Трудомісткість продукції	$Тм = Чп / Вт.п$	Показник обернений продуктивності праці
2.3	Запрлатомісткість продукції	$ЗМп = ФОП / В т.п$	Витратний показник, який потребує ретельного регулювання у процесі підприємницької діяльності і визначається як відношення фонду оплати праці на (ФОП) до обсягу товарної продукції (Вт.п)
2.4	Зарплатовіддача продукції	$ЗВп = В т.п / ФОП$	Показник обернений зарплатомісткості продукції, тобто обсяг виготовленої і реалізованої продукції на одну грошову одиницю заробітної плати

Продовження таблиці

1	2	3	4
3. Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів			
3.1	Фондовіддача за обсягом продукції	$ФВ = В_{т.п} / ОсФ$	Визначають як відношення обсягу товарної продукції (В т.п) до величини основних фондів (ОсФ)
3.2	Фондовіддача за прибутком (рентабельність основних фондів)	$Р_{ОсФ} = ВП / ОсФ$	Визначають як відношення валового прибутку до до величини основних фондів (ОсФ)
3.3	Матеріаломісткість продукції	$ММп = МОбФ / В_{т.п}$	Відношення величини загальних матеріальних витрат або матеріальної частини оборотних фондів (МОбФ) до обсягу виготовленої і реалізованої продукції (В т.п)
4. Рівень поточних витрат на виробництво і реалізації продукції (надання послуг)			
4.1	Поточні витрати на одиницю товарної продукції	$ПВ = С_{т.п} / В_{т.п}$	Визначається як відношення собівартості товарної продукції (С т.п) до загального її обсягу у звітному періоді (В т.п)
4.2	Коефіцієнт співвідношення постійних та змінних витрат	$К_{с.в} = ПВ / зВ$	зВ – змінні витрати ПВ – постійні витрати
4.3	Рівень змінних витрат	$Р_{з.в} = зВ / ОР$	ОР – обсяг реалізації продукції зВ – змінні витрати
5. Показники ефективності використання фінансових коштів та віддача довгострокових вкладень (показники прибутковості)			
5.1	Прибутковість власного капіталу (Пвк)	$Пвк = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	Розмір власного капіталу (ВК) за даними балансу, який дорівнює сумі активів за мінусом усіх боргових зобов'язань. Це показник є важливим для акціонерів, оскільки характеризує рівень ефективності використання вкладення грошей (на придбання акцій).
5.2	Прибутковість активів (Па)	$Па = \frac{ЧП}{А} \times 100\%$	Визначається як відношення чистого прибутку до фіксованих і поточних активів (А)
5.3	Валова прибутковість продажу	$Пв.п.т = \frac{ВП}{Вт.п} \times 100\%$	Цей показник характеризує відносний розмір валового прибутку (ВП), отриманого підприємством, у розрахунку на одну грошову одиницю реалізованої продукції (ототожнення обсягу

			продажу з призначеним для реалізації обсягом товарної продукції є цілком припустимим) (В т.п)
5.4	Тривалість обороту оборотних активів (у днях)	$T_{o.ок} = ОК / Од$	Визначається як відношення середнього залишку оборотних коштів у період (ОК), що аналізується до суми обороту з реалізації за день (Од)
5.5	Тривалість обороту всіх активів (у днях)	$T_{оА} = А / Од$ $T_{оА} = Д / КОа$	А – загальна сума активів за балансовою вартістю Д – кількість днів у періоді КОа – коефіцієнт оборотності всіх активів
Продовження таблиці 1	2	3	4
5.6	Коефіцієнт оборотності всіх активів (кількість оборотів)	$КОа = ОР / А$	ОР – сума загального обороту реалізованої продукції
5.7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$Ко.ок = ОР / ОК$	-

Порядок розрахунку показників рентабельності

Показники	Порядок розрахунку	Умовні позначення	Характеристика
1	2	3	4
Показники рентабельності за І.М.Бойчик			
1.7.Рентабельність окремих видів продукції (Рі)	$P_i = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \times 100\%$	Рі – ціна виробу, грн; Сі – повна собівартість виробу, грн.	
1.8.Рентабельність продукції (Рп)	$P_{п} = \frac{П \text{ реал.}}{С \text{ реал.}} \times 100\%$	Преал. – прибуток від реалізації продукції, грн.; С реал. – повна собівартість реалізованої продукції, грн.	На скільки вигідно підприємству виготовляти продукцію
1.9.Рентабельність виробництва (Рв): - загальна; - розрахункова	$P_{в.заг} = \frac{П \text{ бал}}{В\text{ОФ} + В\text{НОК}} \times 100\%$ $P_{в.розр.} = \frac{ЧП}{В\text{ОФ} + В\text{НОК}}$	Пбал – балансовий прибуток, грн. В $\overline{\text{ОФ}}$ - середня вартість основних фондів, грн.; В $\overline{\text{НОК}}$ - середня вартість нормованих оборотних коштів, грн.; ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.	
Показники рентабельності за О.О.Гетьман і В.М. Шаповал			
1.10.Рентабельність продажу (Рп)	$P_{п} = \frac{ЧП}{Д \text{ реал.}} \times 100\%$	Дреал. – дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	Який прибуток з однієї гривні продажів отримує підприємство
1.11.Рентабельність активів (РА)	$P_A = \frac{ЧП}{\overline{A}} \times 100\%$	\overline{A} - середньорічна сума активів підприємства, грн.	Який прибуток приносить кожна гривня вкладена в активи підприємства
1.12.Рентабельність капіталу (Рк)	$P_k = \frac{ЧП}{\overline{ВК}} \times 100\%$	$\overline{ВК}$ - середньорічна сума власного капіталу, грн.	Який прибуток приносить кожна гривня вкладена у власний капітал

Продовження табл.

1	2	3	4
Показники рентабельності за В.П.Савчук			
1.13.Рентабельність оборотного капіталу (P _{ОК})	$P_{OK} = \frac{\text{Попер}}{\text{ОК}} \times 100\%$	Попер – операційний прибуток підприємства, грн. ОК - середньорічна вартість оборотних коштів, грн.	Який прибуток приносить кожна гривня вкладена в оборотні кошти підприємства
1.14.Рентабельність власного капіталу (P _{ВК})	$P_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \times 100\%$		Характеризує ефективність використання тільки власних джерел фінансування підприємства без виключення процентних платежів
1.15.Рентабельність функціонуючого капіталу (чистих активів) (P _{ФК})	$P_{FK} = \frac{[\text{ЧЧ} + \text{ПП} (1 - \text{ПС})]}{\text{ЧА}} \times 100\%$	ПП – процентні платежі, грн.; ПС – податкова ставка ЧА = чисті активи підприємства, грн.	Характеризує ефективність використання кожної залученої гривні власного капіталу та довгострокових обов'язків
1.16.Рентабельність активів (P _А)	$P_A = \frac{[\text{ЧЧ} + \text{ПП} (1 - \text{ПС})]}{A} \times 100\%$		Характеризує ефективність використання кожної залученої гривні за виключенням доходів, які є винагородою для власників капіталу.
Показники рентабельності за П.Ю. Буряком, М.В. Римаром			
1.17.Рентабельність сукупного капіталу (ЗР)	$ЗР = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Усього джерел коштів}}$		
1.18.Валова рентабельність реалізованої продукції (ВР _{реал.})	$ВР_{\text{реал.}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ВР}}$	ВП – валовий прибуток, грн. ВР – виручка від реалізації продукції, грн.	Показує ефективність виробничої діяльності підприємства та політики ціноутворення
1.19.Операційна рентабельність реалізованої продукції (ОР _{реал.})	$ОР_{\text{реал.}} = \frac{\text{П операц}}{\text{ВР}}$	П операц. – операційний прибуток, грн.	Показує рентабельність підпр-ва після вирахування витрат на виробництво і збут продукції

Продовження табл.

1	2	3	4
1.20. Чиста рентабельність реалізованої продукції (ЧР _{реал.})	$\text{ЧР}_{\text{реал.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВР}}$		Показує повний вплив структури капіталу і фінансування підприємства на її рентабельність
Показники рентабельності за Ю.С. Цал-Цалко			
1.21. Валова рентабельність виробничих витрат (ВР _{вироб.вит.})	$\text{ВР}_{\text{вироб.вит.}} = \frac{\text{ВП}}{\text{С}_{\text{реал.}}} \times 100\%$		Визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут
1.22. Рентабельність основної діяльності (Ро.д.)	$\text{Ро.д.} = \frac{\text{П операц}}{\text{С} + \text{АВ} + \text{ВЗ}} \times 100\%$	АВ – адміністративні витрати, грн.; ВЗ – витрати на збут продукції, грн.	Показує розмір прибутку, одержаного підприємством в розрахунку на 1 грн. витрат, вкладених у формування собівартості
1.23. Рентабельність операційної діяльності (Р опер.д.)	$\text{Р опер.д.} = \frac{\text{П операц.}}{\text{С} + \text{АВ} + \text{ВЗ} + \text{ІВ}} \times 100\%$	ІВ - інші операційні витрат, грн.	
1.24. Рентабельність іншої операційної діяльності (Р ін.оп.д.)	$\text{Р ін.оп.д.} = \frac{\text{ОД інш.} - \text{ІВ}}{\text{ІВ}} \times 100\%$	ОД інш. – інші операційні доходи, грн.	Показує розмір прибутку, що одержує підприємство на 1 грн. здійснених витрат в процесі відповідної діяльності
1.25. Рентабельність звичайної діяльності (Р звич.д.)	$\text{Р звич.д.} = \frac{\text{П до опод.} + \text{Д надзв}}{\text{С} + \text{АВ} + \text{ВЗ} + \text{ІВ}} \times 100\%$	П до опод. – Прибуток до оподаткування, грн.; Д надзв. – доходи від надзвичайної діяльності, грн.	
1.26. Рентабельність підприємства (Р під)	$\text{Р під} = \frac{\text{ЧП}}{\text{С} + \text{АВ} + \text{ВЗ} + \text{ІВ}} \times 100\%$		

Продовження таблиці

1	2	3	4
1.27. Валова рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) (ВР вир.р.)	$ВР \text{ вир.р.} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	ЧД – чистий дохід підприємства, грн.	
1.28. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) (ЧР вир.р.)	$ЧР \text{ вир.р.} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$		Показує скільки прибутку надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, торів, послуг
1.29. Рентабельність виручки від операційної діяльності (Рвир.опер.д)	$Р_{\text{вир.опер.д.}} = \frac{П \text{ операц}}{ЧД + ОД \text{ інш.}} \times 100\%$		Показує скільки прибутку надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, торів, послуг і інших доходів
1.30. Рентабельність фінансових інвестицій (Р фін.інв.)	$Р_{\text{фін.інв.}} = \frac{Д \text{ уч.кап.} - В \text{ уч.капп.}}{С \text{ реал.}} \times 100\%$	Д уч.кап. – доходи від участі в капіталі, грн.; В уч.кап. – витрати від участі в капіталі, грн.	
Показники рентабельності за Н.М. Деевой та О.І. Дедіковим			
1.31. Рентабельність товарної продукції (Ртп)	$Р_{\text{тп}} = \frac{ТП}{Стп} \times 100\%$	ТП – товарна продукція у відпускних цінах, грн. Стп – собівартість товарної продукції, грн.	
1.32. Рентабельність одиниці продукції (Род.п.)	$Р_{\text{од.п.}} = \frac{П}{С \text{ од.п}} \times 100\%$	С од.п. – собівартість одиниці продукції, грн.	
1.33. Рентабельність перманентного капіталу (Рпер.к)	$Р_{\text{пер.к.}} = \frac{П}{\overline{ДВЗ} + \overline{ДК}} \times 100\%$	$\overline{ДВЗ}$ – середньорічна величина джерел засобів підприємства, грн. $\overline{ДК}$ – середньорічна величина довгострокових кредитів і позик	Відображає ефективність використання капіталу вкладеного в діяльність на тривалий термін (як власного, так і позикового)

Порядок розрахунку показників рентабельності за Ф.Ф.Бутинцем та С.З. Мошенським

Показники	Порядок розрахунку	Умовні позначення	Характеристика
1	2	3	4
Витратні показники			
Рентабельність продукції (товарів, послуг) (Рп)	$R_{п} = ВП / СВ \times 100\%$	ВП – валовий прибуток СВ – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Показує скільки отримано валового прибутку з 1 грн. понесених витрат
Рентабельність операційної діяльності (Род)	$R_{од} = ФР_{од} / В_{од} \times 100\%$	ФРод – фінансовий результат від операційної діяльності; В од – операційні витрати	Показує скільки отримано прибутку від операційної діяльності з 1 грн. операційних витрат
Рентабельність звичайної діяльності (Рзд)	$R_{зд} = ФР_{зд} / В_{зд} \times 100\%$	ФРзд – фінансовий результат від звичайної діяльності; Взд – витрати звичайної діяльності	Показує скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на 1 грн. звичайних витрат
Рентабельність господарської діяльності (Ргд)	$R_{гд} = ФР_{з} / В_{з} \times 100\%$	ФР з – загальний фінансовий результат від звичайної діяльності; Вз – загальні витрати підприємства	Показує скільки отримано прибутку від господарської діяльності з 1 грн загальних витрат
Ресурсні показники			
Рентабельність підприємства (Рпп)	$R_{пп} = ЧП / СА \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток; СА – середньорічна вартість активів підприємства	Показує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 грн. активів
Рентабельність власного капіталу (Рвк)	$R_{вк} = П_{до\ опод.} / СВК \times 100\%$	П до опод. – прибуток до оподаткування; СВК - середньорічна вартість ВК	Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. власного капіталу
Рентабельність залученого капіталу (Рзк)	$R_{зк} = П_{до\ опод.} / СЗК \times 100\%$	СЗК – середньорічна вартість залученого капіталу	Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. залученого капіталу

Продовження табл.

1	2	3	4
Рентабельність перманентного капіталу (РПК)	$R_{ПК} = \frac{П_{до\ опод.}}{СВК + СДЗ} \times 100\%$	СДЗ – середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. власного капіталу та довгострокових зобов'язань
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність) (Р _{НА})	$R_{НА} = П_{до\ опод.} / СНА \times 100\%$	СНА – середньорічна вартість необоротних активів	Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. необоротних активів
Рентабельність оборотних активів (Р _{ОА})	$R_{ОА} = П_{до\ опод.} / СОА \times 100\%$	СОА – середньорічна вартість оборотних активів	Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. оборотних активів
Доходні показники			
Валова рентабельність продажу (Р _{ВПП})	$R_{ВПП} = ВП / ЧД \times 100\%$		Показує розмір валового прибутку, що отримується з 1 грн. доходу від продажу продукції (товарі, робіт, послуг)
Чиста рентабельність продажу (Р _{ЧПП})	$R_{ЧПП} = ЧП / ЧД \times 100\%$		Показує розмір чистого прибутку, що отримується з 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг)
Рентабельність доходу від операційної діяльності (Р _{д.од})	$R_{д.од} = ФРод / Дод \times 100\%$	Дод – дохід від операційної діяльності	Показує розмір прибутку з 1 грн. доходу від операційної діяльності

ДОВІДНИК МАЙБУТНЬОГО УПРАВЛІНЦЯ

Навчальний посібник

Видавець

Свідоцтво

*Підписано до друку з оригіналу – макету 14.02.2018 р. Формат 60 x 84/16
Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк цифровий
Умовн. друк. арк. _____ Наклад 500 прим. Зам. № _____*