

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА



Міністерство освіти і науки України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

# **ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА**



*Підручник*

Електронне видання на CD-ROM

Луцьк  
Вежа-Друк  
2021

УДК 658(075.8)

Е 45

*Рекомендовано вченою радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 14 від 26 листопада 2020 року)*

**Рецензенти:**

**Г. В. Козаченко** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Східноукраїнського національного університету імені В. Даля;

**С. П. Наливайченко** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Кримського економічного інституту Державного вищого навчального закладу “Київський національний університет імені В. Гетьмана”;

**А. В. Шегда** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

**Колектив авторів:**

Ліпич Л. Г. доктор економічних наук, професор; Волинець І. Г., кандидат економічних наук, доцент; Громко Л. С., кандидат економічних наук, доцент; Загоруйко В. Л., кандидат економічних наук, доцент; Кулинич М. Б., кандидат економічних наук, доцент; Кушнір М. А., кандидат економічних наук, доцент; Левицький В. В., кандидат економічних наук, доцент; Мохнюк А. М., кандидат економічних наук, доцент; Полінкевич О. М., доктор економічних наук, професор; Сак Т. В., кандидат економічних наук, доцент; Скорук О. А., кандидат економічних наук, доцент; Фатенок-Ткачук А. О., кандидат економічних наук, доцент; Хілуха О. А., кандидат економічних наук, доцент; Чуліпа І. Д., кандидат економічних наук, доцент; Шостак Л. В., кандидат економічних наук, доцент; Ющишина Л. О., кандидат економічних наук, доцент.

**Економіка підприємства** [Текст] : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. – Е 45 Луцьк : Вежа-Друк, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Об’єм даних 14,95 Мб.

ISBN 978-966-940-359-9

У підручнику розглянуто закономірності та проблеми розвитку підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Здійснено характеристику нормативно-правових засад їх функціонування й виробничо-господарських процесів. Детально розкрито питання ресурсного забезпечення, ефективної організації, управління, планування, регулювання, діагностики та безпеки діяльності підприємств. Підручник містить тести, практичні задачі, а також кейси реальних підприємств.

Видання призначене для студентів економічних спеціальностей бакалаврів та магістрів, слухачів шкіл бізнесу, викладачів, підприємців і читачів, яких цікавлять проблеми функціонування вітчизняних підприємств у ринкових умовах господарювання.

**УДК 658 (075.8)**

© Ліпич Л. Г., 2021

© Гончарова В. О. (обкладинка), 2021

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021

ISBN 978-966-940-359-9

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
<b>МОДУЛЬ 1. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ РИНКОВИХ ВІДНОСИН</b>	
<b>Тема 1. Підприємство в сучасній економічній системі</b>	
1.1. Економіка та її місце в суспільному житті.....	12
1.2. Сутність підприємництва як форми господарської діяльності.....	16
1.3. Принципи й механізми реалізації підприємницької діяльності.....	21
1.4. Завдання для самостійної роботи.....	27
1.5. Тестовий контроль.....	27
Рекомендована література.....	36
<b>Тема 2. Види підприємств, їх організаційно-правові форми</b>	
2.1. Теорія підприємства.....	37
2.2. Підприємство, його основні ознаки.....	40
2.3. Види підприємств, їх організаційно-правові форми.....	44
2.4. Об'єднання підприємств.....	48
2.5. Завдання для самостійної роботи.....	50
2.6. Тестовий контроль.....	50
Рекомендована література.....	59
<b>Тема 3. Зовнішнє середовище функціонування суб'єкта господарської діяльності</b>	
3.1. Сутність та характерні риси зовнішнього середовища підприємства.....	60
3.2. Характеристика складових частин зовнішнього середовища.....	63
3.3. Ринок як визначальна складова частина зовнішнього середовища.....	65
3.4. Державне регулювання діяльності підприємства.....	68
3.5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.....	71
3.6. Завдання для самостійної роботи.....	76
3.7. Тестовий контроль.....	76
3.8. Практичні завдання.....	84
Рекомендована література.....	89
<b>Тема 4. Управління підприємством</b>	
4.1. Сутність, функції та принципи управління підприємством.....	90
4.2. Методи управління суб'єктами господарювання.....	92
4.3. Організаційні структури управління підприємствами, їх типи, принципи побудови.....	97
4.4. Виробнича структура підприємства.....	102
4.5. Завдання для самостійної роботи.....	103
4.6. Тестовий контроль.....	103
4.7. Практичні завдання.....	112
Рекомендована література.....	114
<b>Тема 5. Планування діяльності підприємства</b>	
5.1. Методичні основи планування.....	116

5.2. Стратегічні плани підприємства .....	121
5.3. Поточне та оперативне планування .....	124
5.4. Бізнес-плани підприємства .....	128
5.5. Завдання для самостійної роботи .....	130
5.6. Тестовий контроль .....	130
5.7. Практичні завдання .....	138
Рекомендована література.....	141

### **Тема 6. Корпоративна культура підприємства**

6.1. Поняття корпоративної культури, її складові частини .....	142
6.2. Види та функції корпоративної культури .....	145
6.3. Формування й розвиток корпоративної культури.....	149
6.4. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства.....	155
6.5. Завдання для самостійної роботи .....	157
6.6. Тестовий контроль .....	157
6.7. Практичні завдання .....	166
Рекомендована література.....	167
<b>Кейси до модуля 1</b> .....	169

## **МОДУЛЬ 2. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 7. Необоротні активи підприємства**

7.1. Економічна сутність та склад необоротних активів підприємства .....	187
7.2. Оцінка основних засобів підприємства .....	194
7.3. Спрацювання й відтворення необоротних матеріальних та нематеріальних активів (НМА та НемА) .....	198
7.4. Амортизація необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів підприємства.....	200
7.5. Ефективність використання основних засобів .....	205
7.6. Виробнича потужність підприємства та методи її визначення.....	209
7.7. Завдання для самостійної роботи .....	211
7.8. Тестовий контроль .....	212
7.9. Практичні завдання .....	220
Рекомендована література.....	223

### **Тема 8. Оборотні активи підприємства**

8.1. Поняття оборотних активів підприємства, їх склад та структура .....	225
8.2. Нормування й оцінка запасів промислових підприємств .....	230
8.3. Методи оцінки запасів підприємства при їх вибутті .....	233
8.4. Ефективність використання оборотних активів .....	237
8.5. Завдання для самостійної роботи .....	241
8.6. Тестовий контроль .....	242
8.7. Практичні завдання.....	250
Рекомендована література.....	255

### **Тема 9. Персонал підприємства, його продуктивність праці**

9.1. Поняття, класифікація та структура персоналу підприємства.....	256
---	-----

9.2. Показники наявності та використання персоналу.....	259
9.3. Визначення кількості персоналу та нормування праці.....	263
9.4. Методи визначення витрат робочого часу.....	268
9.5. Продуктивність праці та її планування.....	274
9.6. Чинники зростання продуктивності праці.....	279
9.7. Мотивування праці.....	282
9.8. Завдання для самостійної роботи.....	287
9.9. Тестовий контроль.....	287
9.10. Практичні завдання... ..	295
Рекомендована література.....	299

### **Тема 10. Оплата праці на підприємстві**

10.1. Поняття та структура заробітної плати.....	301
10.2. Тарифна система оплати праці.....	308
10.3. Форми та системи оплати праці.....	309
10.4. Змішані форми оплати праці.....	311
10.5. Механізм регулювання заробітної плати.....	313
10.6. Розрахунок середньої заробітної плати, нарахування та утримання із заробітної плати.....	315
10.7. Завдання для самостійної роботи.....	318
10.8. Тестовий контроль.....	318
10.9. Практичні завдання... ..	326
Рекомендована література.....	329
<b>Кейси до модуля 2.....</b>	<b>331</b>

## **МОДУЛЬ 3. ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 11. Виробнича програма та збут продукції**

11.1. Основні показники виробничої програми підприємства.....	348
11.2. Формування якості продукції.....	353
11.3. Забезпечення конкурентоспроможності продукції.....	359
11.4. Маркетингова діяльність підприємства.....	363
11.5. Завдання для самостійної роботи.....	370
11.6. Тестовий контроль.....	370
11.7. Практичні завдання.....	378
Рекомендована література.....	381

### **Тема 12. Організація виробництва продукції (надання послуг)**

12.1. Організація виробничих процесів і виробничих циклів.....	384
12.2. Типи виробництв.....	392
12.3. Методи організації виробничих процесів.....	394
12.4. Розрахунок параметрів однопредметних потокових ліній.....	396
12.5. Завдання для самостійної роботи.....	398
12.6. Тестовий контроль.....	399
12.7. Практичні завдання.....	406
Рекомендована література.....	410

### **Тема 13. Витрати підприємства**

13.1. Суть витрат, їх класифікація.....	412
13.2. Собівартість продукції та її види .....	417
13.3. Калькулювання собівартості .....	423
13.4. Завдання для самостійної роботи.....	431
13.5. Тестовий контроль.....	431
13.6. Практичні завдання... ..	439
Рекомендована література.....	445

### **Тема 14. Ціна продукції. Ціноутворення в умовах ринку**

14.1. Економічна сутність та функції цін .....	447
14.2. Види та структура ціни .....	449
14.3. Методи встановлення цін.....	452
14.4. Завдання для самостійної роботи.....	465
14.5. Тестовий контроль .....	465
14.6. Практичні завдання.....	473
Рекомендована література.....	477
<b>Кейси до модуля 3.....</b>	<b>479</b>

## **МОДУЛЬ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ Й БЕЗПЕКИ**

### **Тема 15. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства**

15.1. Капітал підприємства та його види.....	493
15.2. Фінансова діяльність підприємства .....	496
15.3. Дохід підприємства, його суть і види .....	498
15.4. Прибуток підприємства, порядок визначення та використання.....	500
15.5. Рентабельність підприємства .....	504
15.6. Ефективність діяльності підприємства.....	505
15.7. Завдання для самостійної роботи.....	508
15.8. Тестовий контроль .....	508
15.9. Практичні завдання... ..	516
Рекомендована література.....	521

### **Тема 16. Інвестиції та інноваційна діяльність підприємства**

16.1. Інвестиційна теорія підприємств (А. Чандлера (A. Chandler)).....	522
16.2. Сутність та види інвестицій.....	523
16.3. Інвестування інноваційної діяльності.....	527
16.4. Інвестиційні та інноваційні проекти підприємства.....	534
16.5. Оцінювання економічної спроможності інвестиційних та інноваційних проектів.....	538
16.6. Завдання для самостійної роботи .....	540
16.7. Тестовий контроль .....	540
16.8. Практичні завдання.....	550
Рекомендована література.....	553

## **Тема 17. Діагностика діяльності підприємства**

17.1. Сутність діагностики підприємства: види, завдання, методи .....	555
17.2. Комплексна економічна діагностика діяльності підприємства .....	560
17.3. Діагностика ефективності управління підприємством .....	562
17.4. Завдання для самостійної роботи .....	565
17.5. Тестовий контроль .....	565
17.6. Практичні завдання... ..	575
Рекомендована література.....	578

## **Тема 18. Розвиток підприємств: сучасні моделі, трансформація та реструктуризація**

18.1. Сутність розвитку підприємства .....	580
18.2. Сучасні моделі розвитку підприємства .....	582
18.3. Трансформація та реструктуризація підприємства .....	587
18.4. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства .....	600
18.5. Завдання для самостійної роботи .....	604
18.6. Тестовий контроль .....	604
18.7. Практичні завдання.....	613
Рекомендована література.....	616

## **Тема 19. Економічна безпека підприємства**

19.1. Сутність економічної безпеки підприємства .....	619
19.2. Система забезпечення економічної безпеки підприємства .....	624
19.3. Служба економічної безпеки підприємства .....	629
19.4. Оцінка економічної безпеки підприємства .....	630
19.5. Антикризова діяльність підприємства.....	634
19.6. Санация, банкрутство та ліквідація підприємства .....	640
19.7. Завдання з самостійної роботи.....	650
19.8. Тестовий контроль.....	650
Рекомендована література.....	659

## **Тема 20. Економічний ризик та управління ним**

20.1. Сутність економічного ризику .....	661
20.2. Оцінювання рівня ризику.....	667
20.3. Управління ризиками .....	683
20.4. Завдання для самостійної роботи .....	684
20.5. Тестовий контроль .....	684
20.6. Практичні завдання.....	692
Рекомендована література.....	702
<b>Кейси до модуля 4.....</b>	<b>703</b>

### **Короткий термінологічний словник**

із курсу “Економіка підприємства” .....	722
Предметний покажчик.....	750
Бібліографія.....	757



## **ВСТУП**

**Для праці! для поради! для життя!**

**Щоб сонце не зійшло в твоїм лінивстві...**

**Леся Українка “На руїнах”**

Ефективність виробництва, досягнення підприємством найкращих результатів за найменших витрат, фінансової стабільності та високої конкурентоспроможності можливі за умови впровадження раціональної й обґрунтованої економічної політики. Лише ті підприємства, які враховують вимоги ринку, випускаючи продукцію, використовують сучасні досягнення в організації виробництва та прогресивні моделі мотивації персоналу, планують свою діяльність і реалізують інноваційно-інвестиційну діяльність, є успішними. Економіка підприємства як окрема галузь економічної науки повинна мати потужну теоретичну та методологічну основу, що стане міцним підґрунтям для забезпечення ефективного функціонування конкретних суб'єктів господарювання. Це, звісно, потребує фундаментальних та глибоких економічних знань, а отже, і відповідної підготовки фахівців з економіки.

Відтак метою економіки підприємства як навчальної дисципліни для підготовки спеціалістів з економіки є вивчення, узагальнення й систематизація ключових понять прикладної економіки, визначення особливостей організації та ефективного функціонування первинної ланки ринкової системи господарювання, систематизація теоретичних і практичних знань із питань ефективного управління їхньою діяльністю. Пропонований підручник дає відповіді на виклики сьогодення та рекомендований, передусім, студентам вищих навчальних закладів економічного спрямування, які здобувають фахову освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра, магістра; а також підприємцям, менеджерам усіх рівнів і всім, кого цікавлять питання економічного управління підприємством.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності функціонування й розвитку підприємств у ринкових умовах. Об'єктом навчальної дисципліни є економічні процеси, що відбуваються на вітчизняних підприємствах.

Предмет та об'єкт навчальної дисципліни «Економіка підприємства» визначають основні аспекти, яким приділено особливу увагу. Зокрема, у виданні висвітлено ключові поняття й визначено категоріальний апарат економіки підприємства; розглянуто форми ефективної організації та дієвого управління різнонаправленими процесами з дотриманням вимог чинного законодавства; обґрунтовано механізми оцінки й використання потенціалу підприємства; детально охарактеризовано напрями фінансової діагностики результатів діяльності підприємства.

Підручник є узагальненням напрацювань у сфері економіки та підприємництва. Характерною особливістю видання є виклад матеріалу у вигляді структурно-логічних схем і таблиць із розкриттям основних категорій та понять, що полегшує засвоєння інформації. Воно покликане сприяти активізації пізнавальної діяльності студентів, прояву їхнього творчого потенціалу, формуванню сучасного економічного мислення.

Мета підручника – допомога студентам в отриманні ґрунтовних знань з економіки підприємств і практичних навичок у прийнятті економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності господарювання.

Видання розраховане на навчання за кредитно-модульною системою, що відповідає вимогам Болонського процесу, який упроваджено у вищих навчальних закладах України. Зміст підручника в логічній послідовності відображає структуру курсу. Виокремлено чотири модулі: “Економічні засади функціонування підприємства в системі ринкових відносин”, “Ресурсне забезпечення діяльності підприємства”, “Економічні основи виробничої діяльності підприємства”, “Економічні результати господарсько-фінансової діяльності підприємства та забезпечення його економічної безпеки”. Кожна тема містить перелік теоретичних питань, їх виклад, завдання з індивідуальної роботи, тестовий контроль для перевірки знань, рекомендовану літературу до теми.

Автори під час висвітлення теоретичного матеріалу намагалися поєднати високий науковий рівень та доступність для того, щоб студенти краще опанували спеціальні знання про базові поняття господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Розроблені згідно з вимогами Болонського процесу тестові завдання (п’ять варіантів відповідей, із яких одна є правильною) сприятимуть глибшому засвоєнню студентами ґрунтовних знань з основних розділів прикладної економіки, набуттю вмінь, спрямованих на отримання заздалегідь запланованих результатів господарювання шляхом оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових й інших ресурсів підприємства. Їх рекомендовано використовувати в процесі поточного, модульного й підсумкового контролю, самоперевірки знань.

Додані до кожної теми завдання з індивідуальної роботи будуть корисними для самостійного поглибленого вивчення дисципліни, організації дискусій та науково-методичних семінарів у роботі навчальних закладів. Для реалізації напряму проблемно-орієнтованого навчання підручник доповнено кейсами реальних підприємств, що стимулюватиме підприємницьке мислення студентів.

Підручник “Економіка підприємства” підготовлено колективом авторів факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Керівник авторського колективу й відповідальний науковий редактор – доктор економічних наук, професор кафедри

економіки і підприємництва та інноваційної діяльності Любов Ліпич. В укладанні підручника брали участь Волинець І. Г., кандидат економічних наук, доц.; Громко Л. С., кандидат економічних наук, доц.; Загоруйко В. Л., кандидат економічних наук, доц.; Кулинич М. Б., кандидат економічних наук, доц.; Кушнір М. А., кандидат економічних наук, доц.; Левицький В. В., кандидат економічних наук, доц.; Мохнюк А. М., кандидат економічних наук, доц.; Полінкевич О. М., доктор економічних наук, проф.; Сак Т. В., кандидат економічних наук, доц.; Скорук О. А., кандидат економічних наук, доц.; Фатенок-Ткачук А. О., кандидат економічних наук, доц.; Хілуха О. А., кандидат економічних наук, доц.; Чуліпа І. Д., кандидат економічних наук, доц.; Шостак Л. В., кандидат економічних наук, доц.; Ющишина Л. О., кандидат економічних наук, доц.

**МОДУЛЬ 1**  
**ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ**  
**ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ РИНКОВИХ**  
**ВІДНОСИН**

- ТЕМА 1. ПІДПРИЄМСТВО В СУЧАСНІЙ  
ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ**
- ТЕМА 2. ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ,  
ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ**
- ТЕМА 3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТА  
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**
- ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**
- ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**
- ТЕМА 6. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА  
ПІДПРИЄМСТВА**

# ТЕМА 1

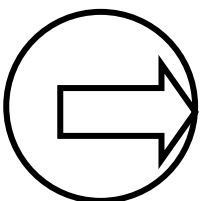
## ПІДПРИЄМСТВО В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

### 1.1. Економіка та її місце в суспільному житті

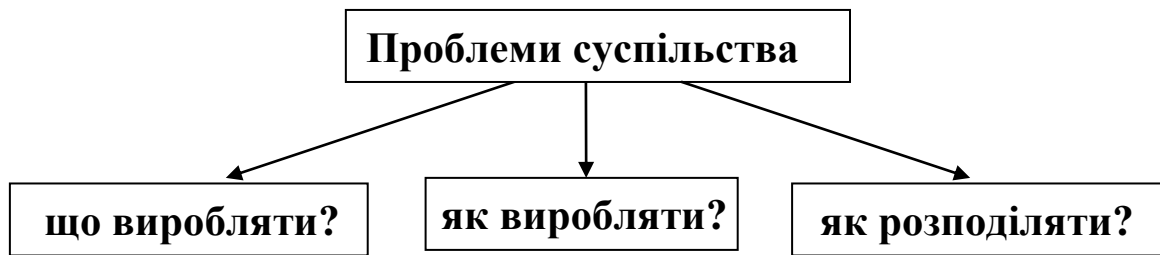


**ПОТРЕБА** – це необхідність у будь-яких благах, що забезпечують нормальні умови життя й функціонування людини. Потреби є джерелом різних форм активності.

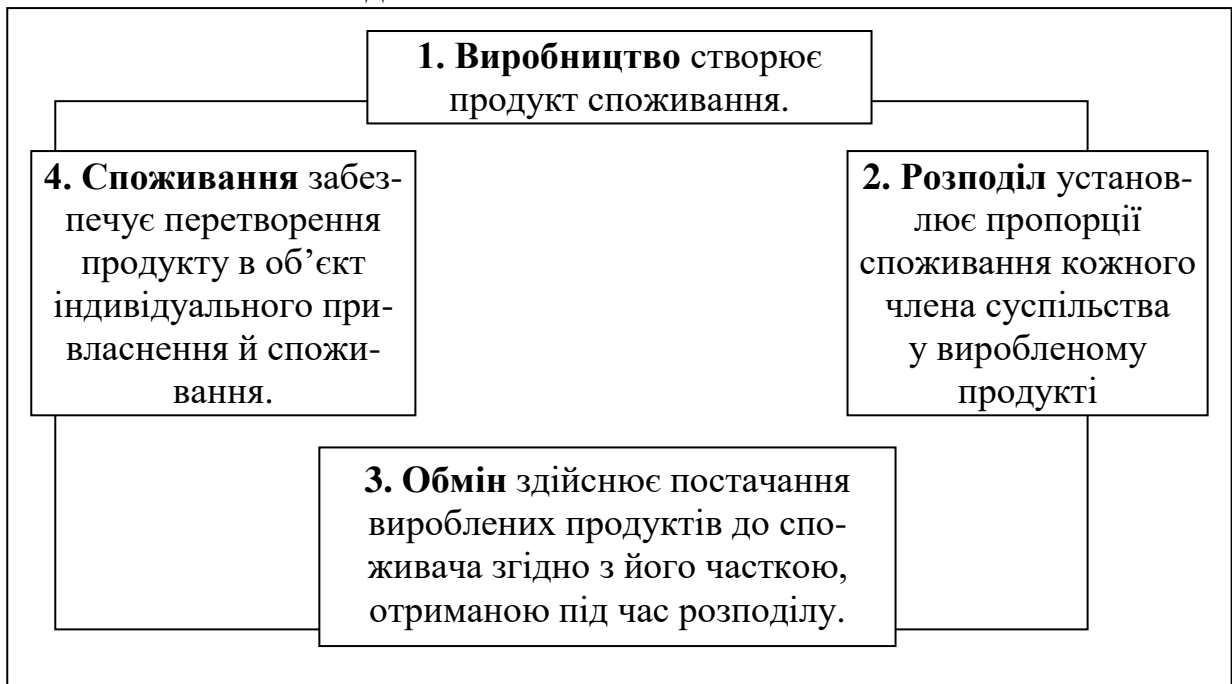
#### Ранжування потреб людини за Маслоу



*Індивідуальні потреби приводять у рух весь механізм суспільного виробництва, виступають як цільова установка виробництва, яка забезпечує підвищення рівня життя населення.*

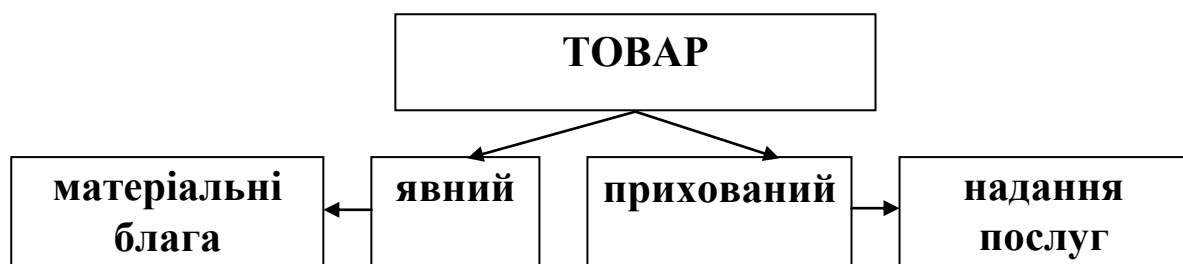


**СКЛАДОВІ ЧАСТИНИ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

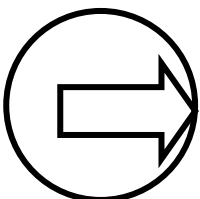
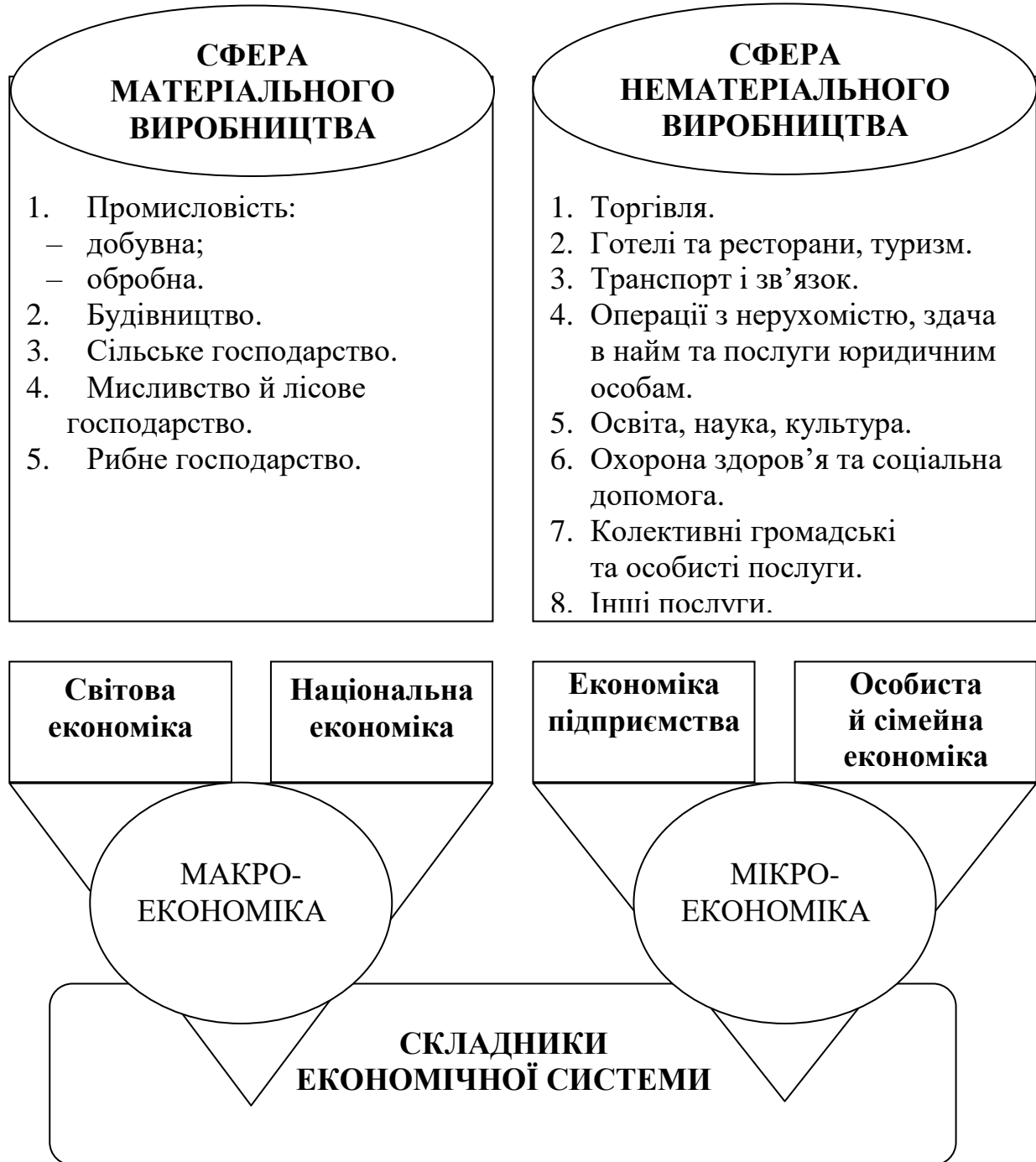


**ПРОДУКТ ЕКОНОМІКИ** – це те, що створюється в національному та світовому господарстві.

**ТОВАР** – продукт, що є об'єктом купівлі й продажу та підлягає обміну на інший продукт або гроші.



## Складники суспільного виробництва



*Людська цивілізація не знає інших шляхів розвитку, крім екстенсивного та інтенсивного. Однак у реальному житті в чистому вигляді вони не існують.*

## ЕКСТЕНСИВНИЙ ТА ІНТЕНСИВНИЙ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ

**ЕКСТЕНСИВНИЙ** – це нарощування економічного потенціалу внаслідок розширення поля трудової діяльності.

**ІНТЕНСИВНИЙ** – це збільшення виробництва за рахунок мобілізації внутрішніх резервів (науково-технічний прогрес).



**НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС (НТП)** – це безперервний процес одержання й нагромадження наукових знань, їх матеріалізація в елементи техніки, упровадження останньої у виробництво та інші сфери життя.

### Форми НТП

**еволюційна** – поступове безперервне вдосконалення традиційних технічних засобів і технологій, нагромадження цих удосконалень;

**революційна** (науково-технічна революція (НТР)) – поява принципово нових науково-технічних ідей, стрибок у розвитку продуктивних сил, їх перехід у якісно новий стан.



## Основні напрями НТП

електронізація;

комплексна автоматизація;

застосування прогресивних базових технологій;

освоєння принципово нових технологій;

створення й використання нових матеріалів;

розвиток біотехнологій;

розвиток інформаційних технологій;

хімізація виробництва;

розвиток інфраструктури сфери НТП.

### 1.2. Сутність підприємництва як форми господарської діяльності



**ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ** – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт та надання послуг, які мають вартісне вираження й цінову визначеність. Господарська діяльність – основа економічної діяльності.

## Види господарської діяльності

**підприємництво (комерційна діяльність)** – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

*Здійснюється* підприємцями, котрі мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність у межах закону.

**некомерційне господарювання** – самостійна систематична господарська діяльність, що спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

*Здійснюється* неприбутковими організаціями, зокрема благодійними та кредитними спілками.

## Суб'єкти господарювання

**господарська організація** – юридична особа, створена відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до Господарського кодексу України, та інші юридичні особи, котрі виконують господарську діяльність і зареєстровані в усталеному порядку;

**приватні підприємці** – громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які виконують господарську діяльність;

**структурні одиниці** – філії, представництва та інші відокремлені підрозділи господарських організацій.

## Ознаки підприємництва

**свобода у виборі видів і методів діяльності;**

**наявність фактора ризику;**

**орієнтація на досягнення успіху;**

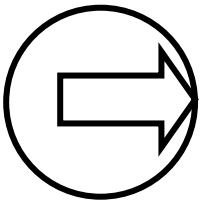
**інноваційний характер діяльності.**

## Умови виконання підприємницької діяльності

автономність – економічна свобода у виборі сфери, методів, часу, місця виконання підприємницької діяльності.

відповідальність за економічні, екологічні та соціальні наслідки діяльності, пов'язаний із нею ризик.

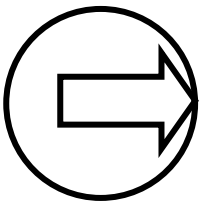
орієнтація підприємця на комерційний успіх, одержання прибутку.



*Якщо мінімальна або нормальна винагорода не забезпечується, підприємець переорієнтовує свої зусилля з цього напрямку діяльності на інший, більш привабливий, або навіть відмовляється від ролі підприємця заради одержання зарплати або платні (Кембелл Р. Макконелл, Стенлі Л. Брю).*



**СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** (підприємцями) можуть бути громадяни України та інших держав, не обмежені законом у право- або дієздатності, а також юридичні особи різних форм власності.



*Підприємець – це людина, яка спроможна несподівано для інших зробити блискучий **комерційний хід** на законних підставах.*

## Заборонено займатися підприємницькою діяльністю

військовослужбовцям;

посадовим особам органів прокуратури, суду, арбітражу, державного нотаріату, органів державної влади та управління, які покликані реалізовувати контроль за діяльністю підприємств;

посадовим особам Адміністрації Президента, Кабінету Міністрів, відомств, інших центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій;

особам, яким заборонив це суд (до завершення встановленого строку);

особам, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини.

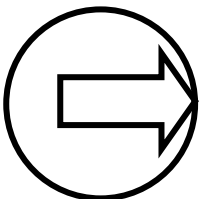
## Функції підприємця

**ресурсна** – полягає в тому, що підприємець бере на себе поєднання матеріальних, трудових, інтелектуальних, фінансових та інших ресурсів у процесі виробництва товару, виконання робіт, надання послуг;

**управлінська** – приймає управлінські рішення на всіх стадіях виробничої та комерційної діяльності, реалізовує організацію й контроль перебігу виробничих процесів;

**інноваційна** – здійснює освоєння виробництва нових видів продукції, технологій, матеріалів;

**ризикова** – приймає рішення, що не гарантують отримання доходу через невизначеність, непередбачуваність економічного середовища та економічних процесів.

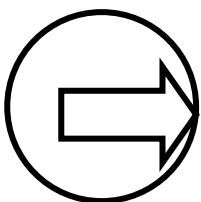
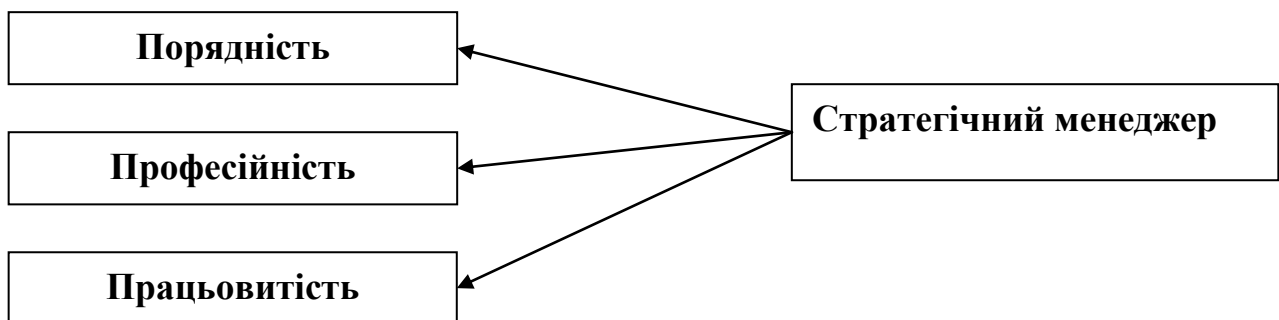


*Практики вважають, що особисті якості людини зумовлюють лише 10 % успіху (вони мають бути дуже високими, щоб у потрібну хвилину в достатньому обсязі їх використати), а 90 % – це своєрідна посмішка долі.*

## Орієнтовна схема підприємницького успіху



## Модель ідеального менеджера



*Підприємницька культура – це етична й поведінкова основа діяльності підприємця. Аналізуючи відповідальність підприємців перед суспільством, вважаємо за необхідне добровільне самообмеження в прагненні до егоїстичних ідеалів заради загального блага (Ганс Ульріх). Тобто реалізація принципу розподільних цінностей.*

## Гуманістичні заповіді цивілізованого підприємця

(В. Шенель)

Особиста гідність кожного є недоторканою.

Постійне вивчення людей, знання їхніх потреб та інтересів – запорука успіху.

Головне в спілкуванні з людьми – завоювати довіру.

Справедливість і сумління в поєднанні з волею – гарантії ділової порядності.

Уміння розкривати інтелектуальний потенціал людей – найвищий показник управлінської майстерності.

Безперервне духовне й моральне самовдосконалення – свідчення ресурсної перспективності керівника.

### 1.3. Принципи й механізм реалізації підприємницької діяльності



**ПРИНЦИПИ** – це обов’язкові правила поведінки, якими зобов’язані керуватись і котрих мають дотримуватись усі учасники цього процесу.

#### Принципи підприємницької діяльності

вільний вибір видів діяльності;

залучення на добровільних засадах до виконання підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;

самостійне формування програм діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється; установлення цін відповідно до законодавства;

вільний найм працівників;

залучення всіх видів ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних, ін.), використання яких не заборонено та не обмежено законом;

самостійне використання прибутку, що залишається після внесення установлених законодавством платежів.



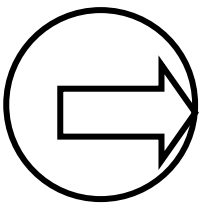
**МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** – це конкретний господарський інструмент (сукупність заходів, методів, функцій), завдяки якому організовується й досягаються цілі діяльності суб'єктів підприємництва.

### Складові частини механізму реалізації підприємницької діяльності

**економічна** – ґрунтується на використанні вартісних інструментів, які є необхідною передумовою функціонування підприємства в умовах ринку (планування, ціноутворення, інвестування тощо);

**організаційна** – формує ланки організації підприємницької діяльності (реєстрація, державна підтримка, делегування, міжнародна підтримка, донорські організації, ринкова інфраструктура, ліцензування, лізинг, запобігання банкрутству, санація, банкрутство, порядок ліквідації підприємницької структури);

**соціальна** – формує та діє згідно з інтересами підприємця та інших учасників підприємницького процесу.



*Порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності визначає Закон України “Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань”. Органами державної реєстрації є виконавчі комітети міських і районних (у місті) рад народних депутатів за місцем перебування або проживання.*



**ЮРИДИЧНА ОСОБА** – суб'єкт цивільного права, який відповідає всім вимогам законодавства.

## **Ознаки юридичної особи**

незалежність існування від інших осіб, які входять до її складу й можуть змінюватися;

наявність майна, відокремленого від інших осіб;

право придбання, користування та розпорядження власністю, а також право виконувати від свого імені дозволені законом дії;

право від свого імені бути позивачем у суді та арбітражі;

самостійна майнова відповідальність;

наявність розрахункового та інших рахунків у банках, самостійного балансу, печатки зі своєю назвою, товарного знака тощо.

## **Основні документи, які потрібні для державної реєстрації юридичної особи**

реєстраційна картка на проведення державної реєстрації юридичної особи;

заява про обрання юридичною особою за бажанням системи оподаткування (спрощеної та/або про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, та/або про включення до Реєстру неприбуткових установ й організацій);

копія рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи у випадках, передбачених законом;

два примірники установчих документів (статут та установчий договір);

документ, що засвідчує внесення адміністративного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи.



### **Додаткові документи, які потрібні для державної реєстрації юридичної особи (окремі випадки)**

рішення органів Антимонопольного комітету України або Кабінету Міністрів України про надання дозволу на узгоджені дії чи на концентрацію суб'єктів господарювання;

у разі державної реєстрації фермерського господарства подається копія Державного акта на право приватної власності або право користування землею чи копія Договору оренди на право користування землею;

якщо засновником(ами) є іноземна юридична особа, подається документ про підтвердження її реєстрації в країні місцезнаходження, зокрема витяг з торговельного, банківського або судового реєстру;

копія документа, що засвідчує право власності на майно або право користування ним.

### **Документи, які потрібні для державної реєстрації підприємців (фізичної особи)**

реєстраційна картка, яка є заявою про державну реєстрацію;

копія документа про присвоєння ідентифікаційного номера фізичної особи;

заява про обрання спрощеної системи оподаткування або про реєстрацію платником ПДВ (за бажанням).

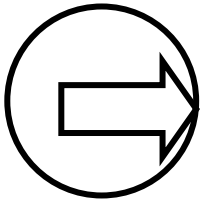
## Групи платників та ставки єдиного податку юридичних осіб і фізичних осіб підприємців:

1 група фізичних осіб-підприємців: виручка – 1 000 000 грн, без права найму персоналу, ставка єдиного податку – до 10 % від розміру прожиткового мінімуму;

2 група фізичних осіб-підприємців: виручка – 5 000 000 грн, до 10 осіб персоналу, ставка єдиного податку – до 20 % від розміру прожиткового мінімуму;

3 група фізичних осіб-підприємців або юридичних осіб: виручка – 7 млн грн, кількість персоналу – без обмежень, ставка єдиного податку – 3 % + ПДВ або 5 % від доходу;

4 група фізичних осіб-підприємців або юридичних осіб сільськогосподарських товаровиробників (частка сільськогосподарського виробництва  $\geq 75$  %): кількість персоналу – без обмежень, ставка податку з одного гектара сільськогосподарських угідь.



*За державну реєстрацію юридичної особи сплачується сума в розмірі 0,1 % від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, процедура державної реєстрації фізичної особи-підприємця безкоштовна.*

## Документи, що обмежують підприємницьку діяльність

**Ліцензія** – документ, згідно з яким її власник має право займатися певним видом підприємницької діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

**Патент** – державне свідоцтво з обмеженим терміном дії, що дає право виконувати такі види підприємницької діяльності:

- торговельна діяльність за готівкові кошти, а також використання інших форм розрахунків та кредитних карток;
- надання побутових послуг;
- обмін готівкою валютних коштів;
- діяльність у сфері розваг;
- надання послуг у сфері грального бізнесу.

**Суб'єкти підприємницької діяльності, які можуть її виконувати без отримання патенту**

аптеки, що перебувають у державній та комунальній власності;

фізичні особи-підприємці, які провадять торговельну діяльність у межах ринків усіх форм власності;

фізичні особи-підприємці, які здійснюють продаж вирощених в особистому підсобному господарстві, на присадибній, дачній, садовій і городній ділянках продукції рослинництва і тваринництва, свійської худоби та птиці;

суб'єкти господарювання, утворені громадськими організаціями інвалідів, які мають податкові пільги згідно із законодавством та реалізують торгівлю лише продовольчими товарами вітчизняного виробництва;

суб'єкти господарювання, які провадять торговельну діяльність лише з використанням таких видів товарів вітчизняного виробництва, як хліб і хлібобулочні вироби; борошно пшеничне та житнє; сіль, цукор, олія соняшникова, продукти дитячого харчування; безалкогольні напої; морозиво; яловичина й свинина; свійська птиця; яйця; риба; ягоди та фрукти; мед й інші продукти бджільництва, бджолоінвентар і засоби захисту бджіл; картопля та плодоовочева продукція; комбікорм для продажу населенню;

суб'єкти господарювання, котрі реалізують продукцію власного виробництва фізичним особам, які перебувають із ними в трудових відносинах;

суб'єкти господарювання, які провадять діяльність із закупівлі в населення продукції (заготівельна діяльність), якщо подальша реалізація такої продукції відбувається за розрахунками в безготівковій формі;

підприємства, установи та організації, які провадять діяльність у торговельно-виробничій сфері (ресторанне господарство), у тому числі навчальних закладах, із обслуговування лише працівників таких підприємств, установ та організацій, а також учнів і студентів у навчальних закладах.

## **1.4. Завдання для самостійної роботи**

1. Глобальні економічні тренди та розвиток економіки України.
2. Епідемія коронавірусу та економічна мета суспільства.
3. Ділова етика та підприємництво.
4. Зміна потреб індивідуальних споживачів під впливом глобалізації.

## **1.5. Тестовий контроль**

### **1. Основною метою економіки є:**

- 1) повне задоволення людських потреб;
- 2) отримання прибутку;
- 3) збільшення кількості робочих місць;
- 4) мінімізація виробничих витрат;
- 5) розвиток міжнародної торгівлі.

### **2. Назвіть проблеми суспільства, відповідь на які дає економіка:**

- 1) де знайти ресурси, які умови ринку;
- 2) що виробляти, як виробляти, як розподіляти;
- 3) хто конкурент, яка ціна на ринку;
- 4) як споживати, кому продавати, як рекламувати;
- 5) немає правильної відповіді.

### **3. Складники економічної системи розглядаються в такій послідовності:**

- 1) виробництво, обмін, розподіл, споживання;
- 2) обмін, виробництво, розподіл, споживання;
- 3) розподіл, виробництво, обмін, споживання;
- 4) споживання, розподіл, виробництво, обмін;
- 5) виробництво, розподіл, обмін, споживання.

### **4. Забезпечує перетворення продукту в об'єкт індивідуального привласнення й споживання:**

- 1) виробництво;
- 2) обмін;
- 3) розподіл;
- 4) споживання;
- 5) немає правильної відповіді.

**5. Пропорцію кожного члена суспільства у виробленому продукті встановлює:**

- 1) розподіл;
- 2) виробництво;
- 3) обмін;
- 4) споживання;
- 5) немає правильної відповіді.

**6. Вироблені продукти до споживача згідно з його часткою, отриманою за розподілом, постачає:**

- 1) виробництво;
- 2) розподіл;
- 3) обмін;
- 4) споживання;
- 5) немає правильної відповіді.

**7. Економічний продукт – це:**

- 1) благо, що має корисність;
- 2) те, що створюється економікою в національному та світовому господарстві;
- 3) об'єкт купівлі й продажу, що підлягає обміну на інший продукт або гроші;
- 4) засоби та предмети праці;
- 5) продукт, що створюється підприємствами для продажу іноземним компаніям.

**8. Продукт, що є об'єктом купівлі й продажу та підлягає обміну на інший продукт або гроші, – це:**

- 1) національне багатство;
- 2) валовий внутрішній продукт;
- 3) економічний продукт;
- 4) товар;
- 5) готовий виріб.

**9. Виокремлюють такі форми товару:**

- 1) матеріальні блага;
- 2) явний;
- 3) прихований;
- 4) послуги;
- 5) усі відповіді правильні.

**10. До сфери матеріального виробництва не відносять:**

- 1) промисловість;
- 2) будівництво;
- 3) готелі та ресторани;
- 4) сільське господарство, мисливство й лісове господарство;
- 5) рибне господарство.

**11. До сфери нематеріального виробництва не відносять:**

- 1) оптову та роздрібну торгівлю;
- 2) готелі та ресторани;
- 3) освіту;
- 4) будівництво;
- 5) охорону здоров'я та соціальну допомогу.

**12. Предметом вивчення макроекономіки є:**

- 1) загальний обсяг продукції;
- 2) загальний рівень зайнятості;
- 3) загальний обсяг доходів;
- 4) загальний обсяг видатків;
- 5) усі відповіді правильні.

**13. Підприємство є об'єктом вивчення:**

- 1) макроекономіки;
- 2) мікроекономіки;
- 3) регіональної економіки;
- 4) світової економіки;
- 5) національної економіки.

**14. Екстенсивний шлях розвитку передбачає:**

- 1) нарощування економічного потенціалу шляхом розширення поля трудової діяльності;
- 2) збільшення виробництва за рахунок мобілізації внутрішніх резервів;
- 3) обґрунтування нових стратегій розвитку;
- 4) упровадження науково-технічного прогресу у виробництво;
- 5) удосконалення традиційних технічних засобів і технологій.

**15. Інтенсивний шлях розвитку передбачає:**

- 1) нарощування економічного потенціалу шляхом розширення поля трудової діяльності;
- 2) збільшення виробництва за рахунок мобілізації внутрішніх резервів;

- 3) обґрунтування нових стратегій розвитку;
- 4) збільшення кількості обладнання;
- 5) збільшення кількості працюючих.

**16. Безперервний процес одержання й нагромадження наукових знань, їх матеріалізація в елементи техніки, упровадження останньої у виробництво та всі сфери життя – це:**

- 1) екстенсивний шлях розвитку;
- 2) інтенсивний шлях розвитку;
- 3) науково-технічний прогрес;
- 4) інвестиції;
- 5) інфляція.

**17. Форми науково-технічної революції:**

- 1) екстенсивна та інтенсивна;
- 2) пряма й непряма;
- 3) проста та складна;
- 4) еволюційна й революційна;
- 5) наука, техніка, виробництво.

**18. До основних напрямів НТП належить:**

- 1) електронізація;
- 2) комплексна автоматизація;
- 3) застосування прогресивних базових технологій;
- 4) освоєння принципово нових технологій;
- 5) усі відповіді правильні.

**19. Поява принципово нових науково-технічних ідей, стрибок у розвитку продуктивних сил, їх перехід у якісно новий стан – це:**

- 1) еволюційна форма науково-технічної революції;
- 2) революційна форма науково-технічної революції;
- 3) екстенсивний шлях розвитку;
- 4) інтенсивний шлях розвитку;
- 5) немає правильної відповіді.

**20. Господарська діяльність – це:**

- 1) діяльність щодо організації виробництва на промислових підприємствах;
- 2) діяльність суб'єктів господарювання у сфері реалізації продукції, робіт та послуг, які мають вартісне вираження й цінову визначеність;

3) діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг, які мають вартісне вираження й цінову визначеність;

4) комерційна діяльність, що реалізовується для досягнення економічних та соціальних результатів й одержання прибутку;

5) некомерційна діяльність, що спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

**21. Відповідно до Господарського кодексу України самостійною, ініціативною, систематичною, на власний ризик господарською діяльністю, що виконується суб'єктами господарювання (підприємцями) для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, є:**

- 1) господарська діяльність;
- 2) комерційна діяльність;
- 3) некомерційне господарювання;
- 4) економічна діяльність;
- 5) соціальна діяльність.

**22. Некомерційне господарювання – це:**

1) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що реалізовується для досягнення економічних та соціальних результатів й одержання прибутку;

2) самостійна систематична господарська діяльність, що спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку;

3) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що виконується суб'єктами господарювання для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку;

4) самостійна систематична господарська діяльність, що спрямована на досягнення економічних, соціальних й інших результатів для одержання прибутку;

5) усі відповіді правильні.

**23. До ознак підприємництва відносять:**

- 1) свободу у виборі видів і методів діяльності;
- 2) наявність фактора ризику;
- 3) орієнтацію на досягнення успіху;
- 4) інноваційний характер діяльності;
- 5) усі відповіді правильні.



**24. До ризиків, що підлягають страхуванню, відносять:**

- 1) невизначеність та зміну ринкової ситуації;
- 2) зміну смаків споживачів та моди;
- 3) різке зниження цін;
- 4) пожежі;
- 5) усі відповіді правильні.

**25. До суб'єктів господарювання не належать:**

- 1) господарські організації;
- 2) приватні підприємці;
- 3) структурні одиниці;
- 4) структурні підрозділи (відділи, служби);
- 5) немає правильної відповіді.

**26. Не заборонено займатися підприємницькою діяльністю:**

- 1) військовослужбовцям;
- 2) посадовим особам органів прокуратури, суду, арбітражу, нотаріату, органів державної влади та управління, які покликані реалізовувати контроль за діяльністю підприємств;
- 3) посадовим особам Адміністрації Президента, Кабінету Міністрів, відомств, інших центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій;
- 4) особам, яким заборонив це суд (до завершення встановленого строку);
- 5) лікарям, працівникам освіти.

**27. Функціями підприємця є:**

- 1) ресурсна;
- 2) управлінська;
- 3) інноваційна;
- 4) ризикова;
- 5) усі відповіді правильні.

**28. Функція підприємця, що полягає в здійсненні освоєння виробництва нових видів продукції, нових технологій, нових матеріалів, – це:**

- 1) ресурсна;
- 2) управлінська;
- 3) інноваційна;
- 4) ризикова;
- 5) немає правильної відповіді.

**29. Обов'язкові правила поведінки, якими зобов'язані керуватися й котрих повинні дотримуватись усі учасники певного процесу, – це:**

- 1) функції;
- 2) норми;
- 3) закони;
- 4) принципи;
- 5) указівки.

**30. До принципів підприємницької діяльності не відносять:**

- 1) вільний вибір видів діяльності;
- 2) добровільне залучення до виконання підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- 3) самостійне формування програм діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, установлення цін відповідно до законодавства;
- 4) вільний найм працівників;
- 5) заборона виконання зовнішньоекономічної діяльності.

**31. Механізм реалізації підприємницької діяльності – це:**

- 1) державне регулювання підприємницької діяльності;
- 2) конкретний господарський інструмент (сукупність заходів, методів, функцій), завдяки якому організовується діяльність і досягаються її цілі суб'єктами підприємництва;
- 3) право придбання, користування та розпорядження власністю, а також право виконувати від свого імені дозволені законом дії;
- 4) отримання ліцензії;
- 5) отримання патенту.

**32. Механізм реалізації підприємницької діяльності включає такі складники:**

- 1) економічний, організаційний, соціальний;
- 2) технічний та екологічний;
- 3) економічний, екологічний і правовий;
- 4) немає правильної відповіді;
- 5) усі відповіді правильні.

**33. Економічний механізм ґрунтується на:**

- 1) формуванні ланок організації підприємницької діяльності: реєстрація, функціонування, державна підтримка, делегування, міжнародна підтримка, донорські організації, ринкова інфраструктура, ліцензування, лізинг, запобі-

гання банкрутству, санація, банкрутство, порядок ліквідації підприємницької структури;

2) розподілі відповідальності за результати діяльності між підприємством і державою;

3) використанні вартісних інструментів, які є необхідною передумовою функціонування підприємства в умовах ринку (бізнес-планування, ціноутворення, інвестування тощо);

4) інтересах підприємця та інших учасників підприємницького процесу;

5) забезпеченні конкурентних переваг шляхом упровадження нововведень у виробництво та реалізацію продукції.

#### **34. Організаційний механізм ґрунтується на:**

1) використанні вартісних інструментів, які є необхідною передумовою функціонування підприємства в умовах ринку;

2) формуванні ланок організації підприємницької діяльності: реєстрація, функціонування, державна підтримка, делегування, міжнародна підтримка, донорські організації, ринкова інфраструктура, ліцензування, лізинг, запобігання банкрутству, санація, банкрутство, порядок ліквідації підприємницької структури;

3) організації сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

4) інтересах підприємця та інших учасників підприємницького процесу;

5) забезпеченні конкурентних переваг шляхом упровадження нововведень у виробництво та реалізацію продукції.

#### **35. Порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності визначає:**

1) статут підприємства;

2) Конституція України;

3) Закон України "Про інвестиційну діяльність";

4) Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань";

5) усі відповіді правильні.

#### **36. Органами державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності є:**

1) органи судової влади за місцем перебування або проживання;

2) виконавчі комітети міських і районних (у місті) рад народних депутатів за місцем перебування або проживання;

3) відповідні міністерства й відомства незалежно від місця перебування або проживання суб'єкта господарювання;

4) юридичні фірми, що мають право реєструвати суб'єктів підприємницької діяльності;

5) ліцензійна палата або уповноважений нею орган.

### **37. Юридична особа – це:**

1) громадяни України та інших держав, не обмежені законом у право- або дієздатності;

2) особа, яка спроможна несподівано для інших зробити блискучий комерційний хід на законних підставах;

3) органи законодавчої влади, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання;

4) суб'єкт цивільного права, який відповідає певним вимогам законодавства;

5) усі відповіді правильні.

**38. Якщо обсяг доходу становить 5 000 000 гривень, то ставка єдиного податку підприємців буде :**

1) до 10 % від розміру прожиткового мінімуму;

2) до 10 % від розміру доходу;

3) до 5 % від розміру прожиткового мінімуму;

4) до 20 % від розміру прожиткового мінімуму;

5) до 5 % від розміру доходу.

**39. Основними документами, які потрібні для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності (юридичної особи), є:**

1) реєстраційна картка на проведення державної реєстрації юридичної особи;

2) копія рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи у випадках, передбачених законом;

3) два примірники установчих документів (статут та установчий договір);

4) документ, що засвідчує внесення адміністративного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи;

5) усі відповіді правильні.

**40. Документ, згідно з яким отримується право займатися певним видом підприємницької діяльності, називається:**

1) патент та установчий договір;

2) статут та ідентифікаційний код;

3) ліцензія та патент;

4) реєстраційна картка та статут;

5) ідентифікаційний код та патент.

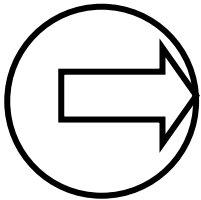
## Рекомендована література

1. Про державну реєстрацію юридичних, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 12.05.2020).
2. Базилінська О. Я., Мініна О. В. Мікроекономіка: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 352 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
4. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
5. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.05.2020).
6. Економіка підприємства: навч. посіб. / заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
7. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
8. Економіка підприємства: підручник./заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
10. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>. (дата звернення: 12.05.2020).
11. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
12. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
13. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.05.2020).
14. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

# ТЕМА 2

## ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ, ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ

### 2.1. Теорія підприємства



У сучасній неінституціональній теорії під підприємством (*firm*) розуміють коаліцію власників, факторів виробництва, що зв'язані між собою мережею контрактів, у результаті чого досягається мінімізація трансакційних витрат (витрат у сфері обміну, пов'язаних із передачею прав власності).

#### Причини появи підприємств:

результат розвитку кооперації та поділу праці  
(К. Маркс)

результат мінімізації ризику та невизначеності  
(Ф. Нойт)

необхідність зниження трансакційних витрат  
(Р. Кроуз, О. Уільянсон)

ФАКТОРИ



**праця** – фізична й розумова діяльність людини, спрямована на досягнення корисного результату;



**технологія** – наукові методи досягнення практичних цілей (уключаючи підприємницькі здібності);



**земля** – усе, що надала природа в розпорядження людини для її виробничої діяльності (земля, корисні копалини, вода, повітря, ліси);



**капітал** – накопичений запас засобів у продуктивній, грошовій і товарній формах задля створення матеріальних благ;



**інформація** – система збирання, обробки та систематизації різноманітних знань людини з метою їх використання в різних сферах життєдіяльності.

## Ресурси підприємства:

→ **загальні** – ресурси, цінність яких не залежить від підприємства: і всередині, і за межею підприємства вони оцінюються однаково;

→ **специфічні** – ресурси, цінність яких на підприємстві вища, ніж за його межами;

→ **інтерспецифічні** – взаємодоповнювальні, взаємоунікальні, максимальна цінність яких досягається лише певним підприємством.

## Основні економічні теорії ролі підприємства як агента економіки:

→ **класична** – сукупний попит рівний сукупній пропозиції, тому завдання підприємства – виготовляти продукцію;

→ **кейнсіанська** – рівність заощаджень та інвестицій, завдання підприємства – забезпечення рівноваги між виробництвом й інвестуванням. Держава впливає на ці рішення через індикативне планування дій керівників підприємства.

## Концепції діяльності підприємства:

**неокласична.** Ґрунтується на виробничій функції – перетворення ресурсів на продукцію, що продається на вільному ринку. Головне для підприємства – максимізація прибутку;

**інституціональна.** Підприємство – це організація, що створюється людьми для більш ефективного використання їхніх можливостей;

**еволюційна.** Підприємство – суб'єкт у середовищі собі подібних, його поведінка – це безпосередня реакція на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ;

**підприємницька.** У центрі діяльності – підприємець. Розрізняють три типи підприємців:

- макропідприємець – керує зовнішніми зв'язками;
- мезопідприємець – керує функціональними підрозділами;
- мікропідприємець – діє на рівні дільниці;

**агентська.** Відображає відносини між власником і менеджерами. Власник – це керівник підприємства. Узгодженість інтересів власника й менеджера досягається за допомогою системи стимулювання сервісного механізму;

**теорія “виживання”** (антиеволюційна). Підприємства в перехідний період не в змозі пристосуватися до постійних змін, тому приймають рішення на основі короткострокової вигоди;

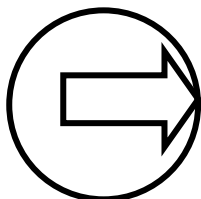
**інтеграційна концепція.** Підприємство – відносно стійка система, яка інтегрує в просторі й часі процеси виробництва, реалізації продукції, відтворення ресурсів. Головним об'єктом прийняття рішень є розподіл ресурсів та зусиль між нарощенням потенціалу та його використанням.



## 2.2. Підприємство, його основні ознаки



**ПІДПРИЄМСТВО** – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних й особистих потреб шляхом систематичного виконання виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому чинним законодавством.



*Підприємства створюються для виконання підприємництва і некомерційної господарської діяльності.*

*Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту.*

*Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.*

*Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.*



**СТАТУТ ПІДПРИЄМСТВА** – це установчий документ, що складається під час організації підприємства, затверджується власником майна (засновником) чи його представниками, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу.

## Відомості, що містяться в статуті підприємства:

найменування та місцезнаходження підприємства;

мета й предмет діяльності;

розмір і порядок утворення статутного та інших фондів;

порядок розподілу прибутків і збитків;

відомості про органи управління й контролю, їх компетенцію;

відомості про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання;

інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством.

## Основні ознаки підприємства:

**виробничо-технічна єдність** визначається спільністю призначення продукції (послуг) або спільністю процесів її виробництва. Характеризує єдину систему технічної документації, загальну технічну політику окремих ланок підприємства тощо;

**економічна єдність** проявляється в єдності планування, обліку, спільності матеріальних, технічних і фінансових ресурсів, економічних результатів роботи та єдиної системи стимулювання;

**організаційна єдність** передбачає наявність єдиного колективу, єдиної адміністрації й управління виробництвом, загальної системи їх обслуговування, що визначає спільну відповідальність за діяльність, яка виконується.

## Цілі підприємства:

**прибутковість:** обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продажу;

**ринки:** частка ринку, обсяг продажу (реалізації) в натуральних показниках або грошовому еквіваленті, ринкова ніша, сегменти ринку;

**ефективність:** зниження собівартості, витрат на одиницю продукції, співвідношення результатів і витрат;

**рентабельність:** рентабельність продукції, виробництва, реалізації, активів тощо;

**продукція:** обсяг продажу конкретного виробу, зміна асортименту та номенклатури;

**продуктивність:** виробіток на одного працівника, трудомісткість;

**фінансові ресурси:** структура капіталу, емісія акцій, рух готівки, виплата дивідендів, період інкасації;

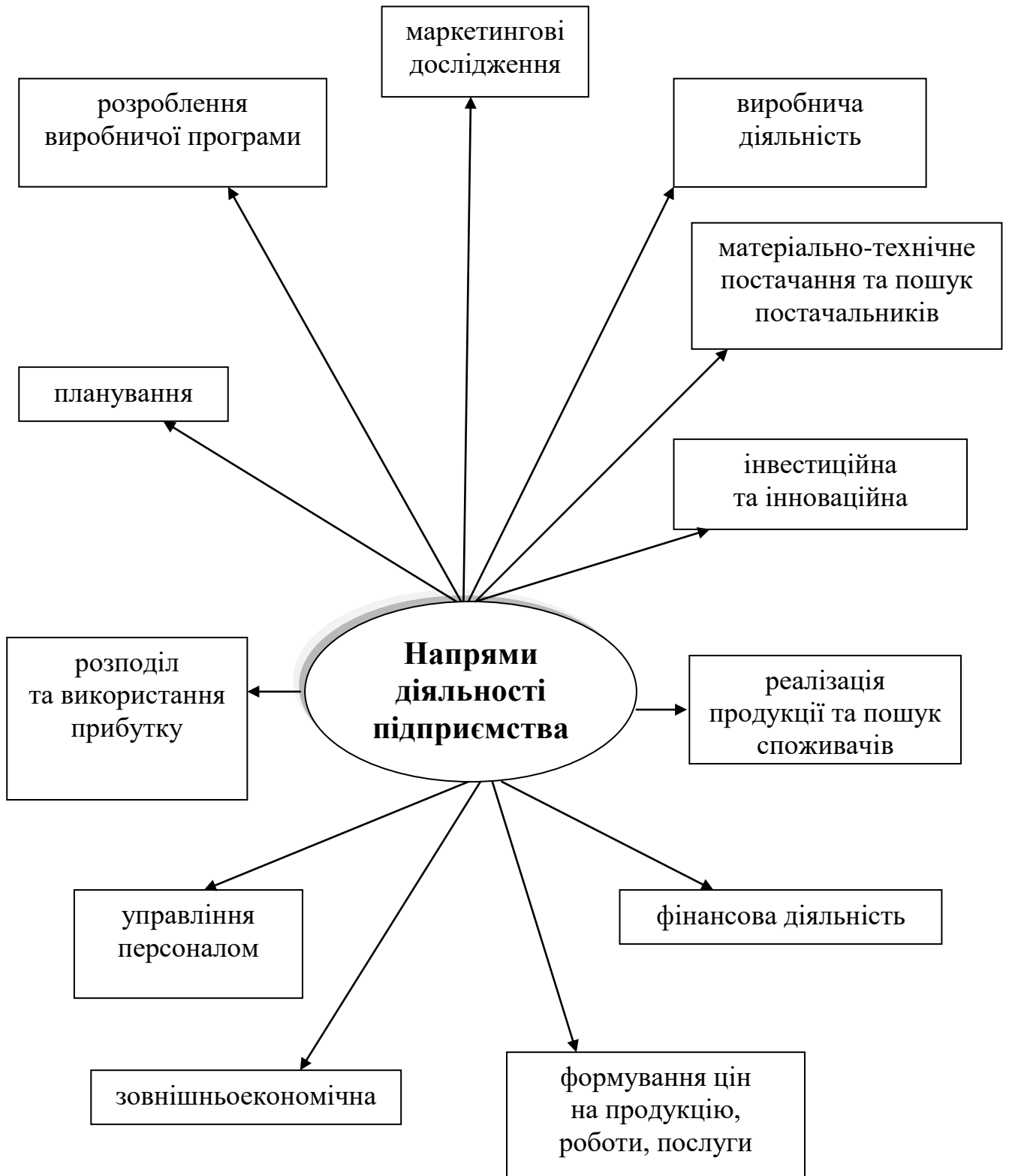
**виробничі потужності:** продуктивність обладнання, виробничих площ, потенційний обсяг виробництва;

**інновації:** упровадження нових технологій, придбання патентів, ліцензій тощо;

**організаційні зміни:** кількість ланок та рівнів управління, рівень централізації, норма керованості, організаційна структура;

**трудові ресурси:** показники невиходів на роботу, запізнь, кількість годин професійного навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників, плинність кадрів;

**соціальна відповідальність:** стаж роботи, соціальне забезпечення, організація відпочинку працівників.



## 2.3. Види підприємств, їх організаційно-правові форми

### Ознаки класифікації підприємств (за Господарським кодексом)

- за метою та характером діяльності;
- залежно від форм власності;
- залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду;
- залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік;
- залежно від приналежності капіталу в статутному фонді.

Класифікація підприємств залежно від мети й характеру діяльності	комерційні підприємства мають за мету отримання прибутку;
	некомерційні підприємства – підприємства невиробничої сфери, метою яких не є отримання прибутку (кредитні спілки, благодійні організації тощо).

Класифікація підприємств залежно від форм власності	приватне підприємство, що діє на основі приватної власності фізичних чи юридичних осіб;
	підприємство колективної власності, яке діє на основі колективної власності;
	комунальне підприємство, котре діє на основі комунальної власності територіальної громади та об'єднує комунальні унітарні підприємства;
	державне підприємство, що діє на основі державної власності та об'єднує державне унітарне підприємство, державне комерційне підприємство, казенне підприємство;
	підприємство, яке засноване на змішаній формі власності, діє на базі об'єднання майна різних форм власності.

Класифікація підприємств залежно від кількості працівників та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік	<b>малі</b> – підприємства, у яких середньооблікова кількість працівників за звітний фінансовий рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не більший ніж 8 млн євро;
	<b>великі</b> – підприємства, у котрих середньооблікова кількість працівників за звітний період понад 250 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує 40 млн євро;
	<b>середні</b> – підприємства, у яких середньооблікова кількість працівників за звітний фінансовий рік не перевищує 250 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не більший ніж 40 млн євро;
	<b>мікропідприємства</b> – підприємства, у яких середньооблікова кількість працівників за звітний фінансовий рік не перевищує 10 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не більше ніж 700 тис. євро.

Класифікація підприємств залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду	<b>унітарне підприємство</b> , що створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї); затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, котрий ним призначається; керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства;
	<b>корпоративне підприємство</b> , яке утворюється, зазвичай, двома або більше засновниками за їхнім спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються; участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства.

Класифікація підприємств залежно від приналежності капіталу в статутному фонді	<b>підприємство з іноземними інвестиціями (спільне)</b> – якщо іноземна інвестиція становить не менш ніж 10 % у статутному фонді;
	<b>іноземне підприємство</b> – якщо іноземна інвестиція становить 100 % статутного фонду;
	<b>національне підприємство</b> – якщо в статутному фонді відсутні іноземні інвестиції.

<b>Класифікація підприємств відповідно до правового статусу й форми господарювання</b>	<b>одноосібні підприємства</b> є власністю однієї особи, яка відповідає за свої зобов'язання всім майном;
	<b>кооперативні підприємства</b> – добровільні об'єднання громадян із метою спільного проведення господарської діяльності;
	<b>орендні підприємства</b> , котрі засновані на договірних відносинах щодо тимчасового володіння й користування майном;
	<b>господарські товариства (партнерства)</b> , що створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їхнього майна й участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

<b>Класифікація підприємства залежно від виду діяльності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– промислові;</li> <li>– сільськогосподарські;</li> <li>– будівельні;</li> <li>– транспортні;</li> <li>– торговельні;</li> <li>– науково-дослідні;</li> <li>– лізингові;</li> <li>– банківські;</li> <li>– страхові;</li> <li>– туристичні;</li> <li>– підприємства зв'язку;</li> <li>– підприємства побутового обслуговування тощо.</li> </ul>
--	--

<b>Класифікація підприємств відповідно до територіальної цілісності та рівня підпорядкування</b>	<b>головні підприємства</b> – материнські підприємства, що контролюють інші підприємства, які перебувають у їхній сфері впливу;
	<b>дочірні підприємства</b> – юридично самостійні організаційні утворення, що здійснюють комерційні операції та складають звітний баланс, проте материнське підприємство контролює їхню роботу;
	<b>асоційовані підприємства</b> – група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному фонді й управлінні;
	<b>філії</b> – структурно відокремлені частини юридичної особи, що розміщені поза межами розташування керівного органу юридичної особи та виконують таку саму діяльність.

## Види господарських товариств

### акціонерне товариство

господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями лише майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства в межах вартості належних їм акцій.

**публічне акціонерне товариство** – господарське товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах;

**приватне акціонерне товариство** – господарське товариство, акції якого розподіляються між засновниками або серед заздалегідь визначеного кола осіб і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі;

### товариство з обмеженою відповідальністю

господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями лише майном товариства;

### товариство з додатковою відповідальністю

господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаковому розмірі до внеску кожного з них;

### повне товариство

господарське товариство, усі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору виконують підприємницьку діяльність від імені товариства й несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном;

### командитне товариство

господарське товариство, у якому один або кілька учасників виконують від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на котре за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми внесками (вкладники).



## 2.4. Об'єднання підприємств



**ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ** – господарська організація, утворена в складі двох або більше юридичних осіб із метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для виконання спільних економічних і соціальних завдань.

### Основні ознаки об'єднань підприємств:

спільні матеріальні інтереси (об'єднання виробничої, науково-технічної, комерційної діяльності з централізацією управлінських, координаційних функцій тощо);

має майно, юридично відособлене від майна його членів;

об'єднання не відповідає за зобов'язаннями своїх членів, а останні не відповідають за зобов'язаннями об'єднання;

централізація функцій і повноважень членів об'єднання;

збереження прав юридичної особи при входженні до об'єднання.

### Типи об'єднань залежно від порядку заснування:

**господарське об'єднання** – об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність;

**державне (комунальне) господарське об'єднання** – об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або у визначених законом випадках рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

## Організаційно-правові форми господарських об'єднань

**асоціація** – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації й кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств – учасників асоціації;

**корпорація** – договірне об'єднання, утворене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, із делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації;

**консорціум** – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо). У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність;

**концерн** – це статутне об'єднання підприємств на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання з централізацією однієї з функцій діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну;

**холдингова компанія** – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

## **2.5. Завдання для самостійної роботи**

1. Роль і місце підприємств у ринковому середовищі.
2. Проблеми функціонування спільних підприємств в Україні.
3. Тенденції та проблеми розвитку малих підприємств в Україні.
4. Санація підприємств: економічна сутність, класична модель.

## **2.6. Тестовий контроль**

**1. Підприємство як коаліцію власників, факторів виробництва, що пов'язані між собою мережею контрактів, у результаті чого досягається мінімізація трансакційних витрат, розглядає:**

- 1) класична теорія;
- 2) кейнсіанська теорія;
- 3) неокласична теорія;
- 4) підприємницька концепція;
- 5) теорія “виживання”.

**2. Ресурси, цінність яких не залежить від підприємства, і всередині, і за межею підприємства оцінюються як:**

- 1) загальні ресурси;
- 2) специфічні ресурси;
- 3) інтерспецифічні ресурси;
- 4) трудові ресурси;
- 5) природні ресурси.

**3. На виробничій функції ґрунтуються такі концепції:**

- 1) неокласична;
- 2) інституціональна;
- 3) агентська модель;
- 4) теорія виживання;
- 5) інтеграційна.

**4. Відповідно до якої концепції підприємство – суб'єкт у середовищі собі подібних?**

- 1) неокласичної;
- 2) еволюційної;

- 3) теорії виживання;
- 4) інтеграційної;
- 5) підприємницької моделі.

#### **5. У Господарському кодексі України підприємство визначено так:**

1) господарюючий об'єкт, що має у власності, господарському веденні чи оперативному керуванні відособлене майно й відповідає щодо своїх зобов'язань цим майном;

2) учасники господарських відносин, що виконують господарську діяльність, реалізуючи компетенцію, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми обов'язками в межах цього майна, крім випадків, передбачених законом;

3) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;

4) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного виконання виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності;

5) організаційно-цілісна сукупність взаємодіючих структур, поєднаних для досягнення визначених цілей.

#### **6. До формальних ознак підприємства не відносять:**

- 1) наявність печатки зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом;
- 2) відокремлене майно;
- 3) наявність планового відділу;
- 4) самостійний баланс;
- 5) рахунки в установах банків.

#### **7. Підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт не являє собою:**

1) виробничу систему, що відокремилася в результаті суспільного поділу праці й здатна самостійно чи у взаємозв'язку з іншими аналогічними системами задовольняти ті чи інші потреби потенційних споживачів;

- 2) відкриту систему;
- 3) складну систему, що складається з окремих елементів;
- 4) юридичну особу;
- 5) закриту систему.

**8. Яка із зазначених ознак не відповідає місцю підприємства в ринковій економіці:**

- 1) головний мотив діяльності – отримання прибутку;
- 2) розподіл відповідальності за результати діяльності між підприємством і державою;
- 3) мінімально-необхідний ступінь державного втручання в діяльність підприємства;
- 4) повна автономія й самостійність підприємства;
- 5) формування та встановлення цін на продукцію, роботи, послуги.

**9. Основним методом регулювання діяльності підприємств у ринковій економіці є:**

- 1) державне планування;
- 2) директивне планування;
- 3) ринкове саморегулювання;
- 4) інвестиційний план;
- 5) бізнес-планування.

**10. До цілей підприємства не відносять:**

- 1) отримання максимального прибутку власником;
- 2) задоволення потреб персоналу підприємства;
- 3) створення та підтримку потенціалу для майбутнього розвитку, підвищення іміджу;
- 4) здійснення монетарної політики;
- 5) створення резервних фондів.

**11. Критерієм оцінки ефективності господарської та фінансової діяльності підприємств у ринковій економіці є:**

- 1) рівень виконання планових завдань;
- 2) рівень рентабельності капіталу;
- 3) рівень досягнення конкурентної переваги;
- 4) рівень продуктивності праці;
- 5) зниження собівартості.

**12. Відповідно до Господарського кодексу України в складі підприємства інші юридичні особи:**

- 1) можуть бути, якщо це передбачається статутом підприємства;
- 2) можуть бути, якщо це передбачено чинним законодавством;
- 3) не можуть бути;

- 4) можуть бути в окремих випадках;
- 5) можуть бути, якщо це передбачено установчими документами.

**13. Документ, що складається під час організації підприємства, затверджується його власником (власниками) майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу, – це:**

- 1) трудовий договір;
- 2) статут підприємства;
- 3) установчий договір;
- 4) правила трудового розпорядку;
- 5) баланс підприємства.

**14. До відомостей, що обов'язково містяться в статуті підприємства, не відносять:**

- 1) відомості про його найменування й місцезнаходження;
- 2) розмір і порядок утворення статутного та інших фондів;
- 3) відомості про органи управління та контролю, їх компетенцію;
- 4) особливості оподаткування;
- 5) відомості про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання.

**15. Основними ознаками підприємства є:**

- 1) виробничо-технічна єдність підприємства;
- 2) економічна єдність підприємства;
- 3) організаційна єдність підприємства;
- 4) технічна єдність підприємства;
- 5) усі відповіді правильні.

**16. За метою й характером діяльності підприємства поділяють на такі:**

- 1) комерційні;
- 2) виробничі;
- 3) некомерційні;
- 4) торговельні;
- 5) комерційні й некомерційні.

**17. За формою власності підприємства не класифікують на такі:**

- 1) приватні;
- 2) державні;
- 3) спільні;
- 4) змішані;
- 5) колективні.

**18. За правовим статусом і формою господарювання підприємства поділяють на:**

- 1) господарські товариства;
- 2) одноосібні;
- 3) кооперативні;
- 4) орендні;
- 5) усі відповіді правильні.

**19. Підприємства, у яких середньооблікова кількість працівників за звітний фінансовий рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу не перевищує 8 млн євро, відносять до:**

- 1) великих;
- 2) середніх;
- 3) малих;
- 4) іноземних;
- 5) спільних.

**20. За способом утворення та формування статутного фонду підприємства класифікують на:**

- 1) головні, дочірні, асоційовані, філії;
- 2) унітарні, корпоративні;
- 3) комерційні, некомерційні;
- 4) національні, іноземні, спільні;
- 5) підприємства, об'єднання.

**21. За територіальною цілісністю та рівнем підпорядкування виокремлюють такі підприємства:**

- 1) головні, дочірні, асоційовані, філії;
- 2) унітарні, корпоративні;
- 3) великі, середні, малі;
- 4) національні, іноземні, спільні;
- 5) комерційні, некомерційні.

**22. За приналежністю капіталу підприємства поділяють на:**

- 1) головні, дочірні, асоційовані, філії;
- 2) унітарні, корпоративні;
- 3) великі, середні, малі;
- 4) національні, іноземні, спільні;
- 5) комерційні, некомерційні.

**23. Відповідно до Господарського кодексу України підприємства відносять до великих, середніх або малих за:**

- 1) площею земельної ділянки;
- 2) формою власності;
- 3) положенням на споживчому ринку;
- 4) кількістю працівників та обсягом валового доходу від реалізації;
- 5) формою власності та кількістю працівників.

**24. Підприємства, що утворюються двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), працюють на основі об'єднання майна чи трудової діяльності учасників, – це:**

- 1) унітарні;
- 2) корпоративні;
- 3) дочірні;
- 4) комерційні;
- 5) спільні.

**25. Основною ознакою відмінності господарських товариств є:**

- 1) кількість працівників;
- 2) рівень майнової відповідальності;
- 3) особливості оподаткування;
- 4) термін функціонування;
- 5) обсяг статутного капіталу.

**26. Командитному товариству найбільш властива така риса, як:**

- 1) рівномірний розподіл ризику між засновниками;
- 2) формування майна за рахунок пайових внесків засновників у грошовій і майновій формі;
- 3) різний рівень участі в управлінні товариством, що ґрунтується на майновій відповідальності;
- 4) усі учасники відповідають лише внесеними коштами;
- 5) значні можливості розширення капіталу.

**27. Учасники товариства з додатковою відповідальністю мають відповідати за борги товариства:**

- 1) у межах їхніх внесків;
- 2) солідарно в рівних частках до вкладу кожного з учасників;
- 3) у межах належних їм внесків і майна в розмірі, кратному внеску;
- 4) у межах належних їм акцій;
- 5) у межах статутного фонду.



**28. Договірні відносини щодо тимчасового володіння й користування майном характерні для:**

- 1) відкритого акціонерного товариства;
- 2) орендного підприємства;
- 3) товариства з обмеженою відповідальністю;
- 4) товариства з додатковою відповідальністю;
- 5) товариства з повною відповідальністю.

**29. Товариства з обмеженою відповідальністю більш поширені, ніж товариства з повною відповідальністю у зв'язку з тим, що:**

- 1) засновані переважно на власній праці їхніх членів;
- 2) їхнє майно формується за рахунок оренди засобів виробництва;
- 3) його члени несуть відповідальність у межах укладеного ними капіталу в статутний фонд;
- 4) його члени несуть солідарну відповідальність у межах усього власного майна;
- 5) його члени не несуть ніякої майнової відповідальності.

**30. Головна відмінність публічного акціонерного товариства від приватного полягає в:**

- 1) специфічності господарської діяльності;
- 2) способі розміщення цінних паперів;
- 3) кількості випущених акцій;
- 4) сумі статутного фонду;
- 5) системі контролю за діяльністю.

**31. Підприємство, майно якого є власністю трудового колективу, кооперативу, іншого статутного товариства, суспільної чи релігійної організації, – це:**

- 1) сімейне підприємство;
- 2) приватне підприємство;
- 3) орендне підприємство;
- 4) колективне підприємство;
- 5) комунальне.

**32. Якщо іноземна інвестиція становить не менше ніж 10 %, – це:**

- 1) підприємство з іноземними інвестиціями (спільне);
- 2) іноземне підприємство;
- 3) національне підприємство;

- 4) одноосібне підприємств;
- 5) унітарне підприємство.

**33. Об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, що на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність, – це:**

- 1) унітарне підприємство;
- 2) одноосібні підприємства;
- 3) асоційоване підприємство;
- 4) холдинг;
- 5) господарське товариство.

**34. Об'єднання підприємств – це:**

- 1) організація, утворена за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність;
- 2) об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами;
- 3) унітарне підприємство;
- 4) господарська організація, утворена в складі двох або більше підприємств із метою координації їхньої виробничої, наукової й іншої діяльності для виконання спільних економічних та соціальних завдань;
- 5) підприємство, засноване на змішаній формі власності.

**35. Основними ознаками об'єднань підприємств є:**

- 1) спільні матеріальні інтереси;
- 2) об'єднання як суб'єкт господарського права має майно, юридично відособлене від майна його членів;
- 3) централізація функцій і повноважень членів об'єднання;
- 4) об'єднання не відповідає за зобов'язаннями своїх членів, а останні не відповідають за зобов'язаннями об'єднання;
- 5) усі відповіді правильні.

**36. Консорціум – це:**

- 1) договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності, що не має права втручатись у виробничу й комерційну діяльність будь-якого з його учасників;
- 2) статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі й т. ін. на основі повної фінансової залежності від одного чи групи підприємців;

3) договірне об'єднання, створене на основі об'єднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

4) тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети;

5) форма об'єднання, за якої всі підприємства втрачають свою комерційну та виробничу самостійність, підпорядковуються єдиному органу управління.

### **37. Найпростішою формою об'єднання підприємств є:**

- 1) концерн;
- 2) корпорація;
- 3) асоціація;
- 4) холдинг;
- 5) консорціум.

**38. Договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, із делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління, називається:**

- 1) холдинг;
- 2) консорціум;
- 3) корпорація;
- 4) асоціація;
- 5) концерн.

**39. Холдинг – специфічна організаційна форма об'єднання підприємницьких структур, характерними ознаками якого є такі:**

- 1) безпосередньо займається виробничо-господарською діяльністю;
- 2) фінансові кошти спрямовує на придбання контрольного пакета акцій інших суб'єктів підприємництва;
- 3) тимчасово об'єднує промисловий і банківський капітали для реалізації певної підприємницької ідеї;
- 4) володіння, користування, а також розпорядження корпоративними пакетами акцій;
- 5) тимчасове об'єднання.

**40. Підприємство, що створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, котрий ним призначається, керує підпри-**

**ством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства, – це:**

- 1) унітарне підприємство;
- 2) господарське товариство;
- 3) промислово-фінансова група;
- 4) консорціум;
- 5) холдинг.

### **Рекомендована література**

1. Базилінська О. Я., Мініна О. В. Мікроекономіка: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 352 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.05.2020).
5. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
7. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 12.05.2020).
10. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
11. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
12. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.05.2020).
13. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

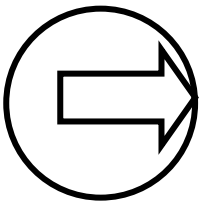
## ТЕМА 3

# ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1. Сутність та характерні риси зовнішнього середовища підприємства



**ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ** – це сукупність чинників, складників та умов, що впливають на ефективність функціонування підприємства й потребують його відповідного реагування (забезпечення ресурсами, споживачами, постачальниками тощо).



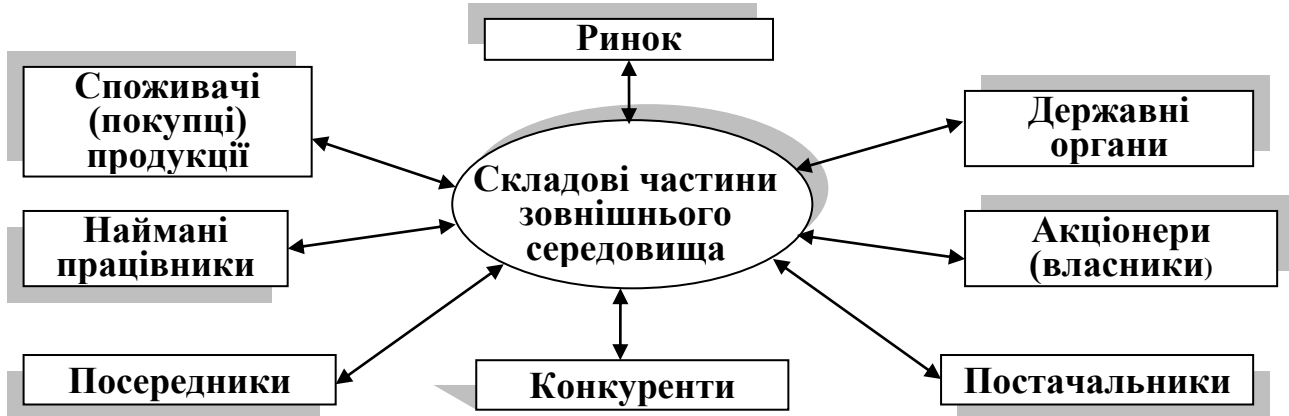
*Фактори (чинники) впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.*



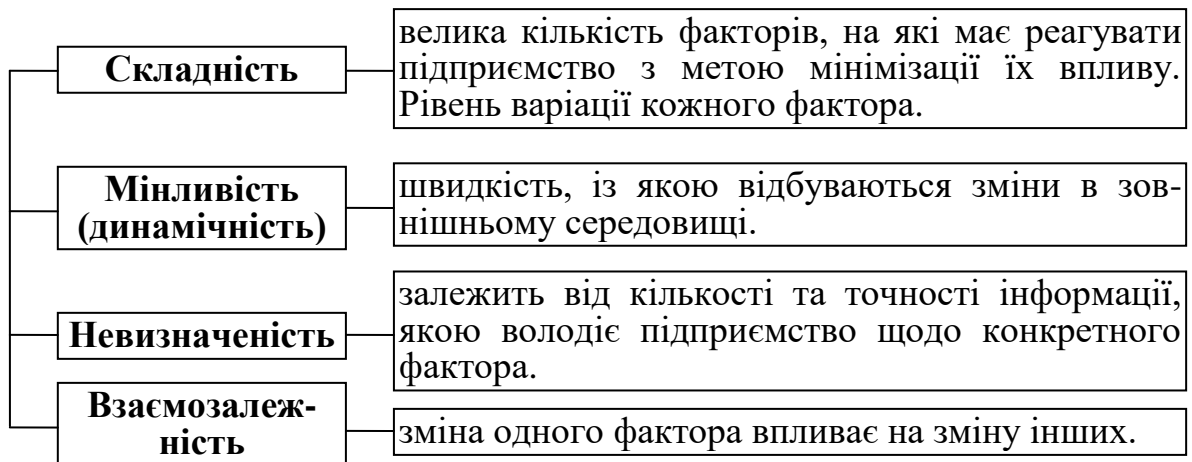
## Складові частини чинників та умов зовнішнього середовища

<b>Економічні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– характер економічних процесів (у т. ч. інфляція, дефляція);</li><li>– система оподаткування та якість законодавства;</li><li>– масштаби економічної підтримки окремих галузей, підприємств;</li><li>– загальна кон'юнктура національного ринку;</li><li>– розміри та темпи зростання чи зменшення ринку;</li><li>– розміри й темпи зростання сегментів ринку відповідно до інтересів підприємства;</li><li>– стан фондового ринку;</li><li>– інвестиційні процеси;</li><li>– ставки банківського відсотка;</li><li>– система ціноутворення та рівень її централізації;</li><li>– вартість землі.</li></ul>
<b>Політичні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– державна політика приватизації (інтернаціоналізації);</li><li>– державний контроль і регулювання діяльності підприємств;</li><li>– рівень протекціонізму;</li><li>– зростання (зменшення) значення уряду як замовника;</li><li>– міждержавні угоди з іншими урядами;</li><li>– державна політика щодо підтримки окремих галузей;</li><li>– вимоги забезпечення рівня зайнятості;</li><li>– державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей, підприємств;</li><li>– рівень корупції державних структур;</li><li>– рівень економічної свободи держави.</li></ul>
<b>Соціально-культурні</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– сприяння/недовіра до приватного бізнесу;</li><li>– відносини “підприємство–громадські організації”;</li><li>– національні стереотипи ведення бізнесу.</li></ul>
<b>Демографічні</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– кількість потенційних споживачів (структура, населення, зміни в доходах);</li><li>– наявна та потенційна кількість робочої сили;</li><li>– кваліфікаційні характеристики робочої сили;</li><li>– кількість і густота населення.</li></ul>
<b>Науково-технічні тенденції</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– “технологічні прояви”;</li><li>– скорочення або продовження життєвого циклу технологій;</li><li>– питома вага наукомістких виробництв і продукції;</li><li>– вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоспроможність;</li><li>– вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;</li><li>– рівень технології;</li><li>– вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.</li></ul>
<b>Природно-екологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– природно-кліматичні умови;</li><li>– територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;</li><li>– розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;</li><li>– законодавство з екологічних питань;</li><li>– стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.</li></ul>
<b>Чинники міжнародного середовища</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– структура господарства країни;</li><li>– характер розподілу доходів;</li><li>– середній рівень заробітної плати;</li><li>– вартість транспортних послуг;</li><li>– інфляція та ставки банківського процента, обмінний курс країни-партнера;</li><li>– рівень ВВП;</li><li>– рівень податків;</li><li>– особливості конкурентної боротьби.</li></ul>

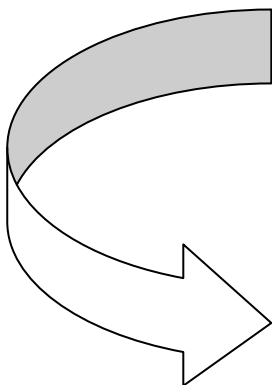
## Взаємозв'язок складових частин зовнішнього середовища



## Характерні риси зовнішнього середовища

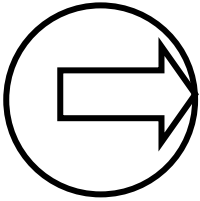


## Інструменти адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища



- страхування;
- лімітування;
- фінансовий контролінг;
- диверсифікація виробництва;
- резервування;
- передача ризиків;
- реструктуризація.

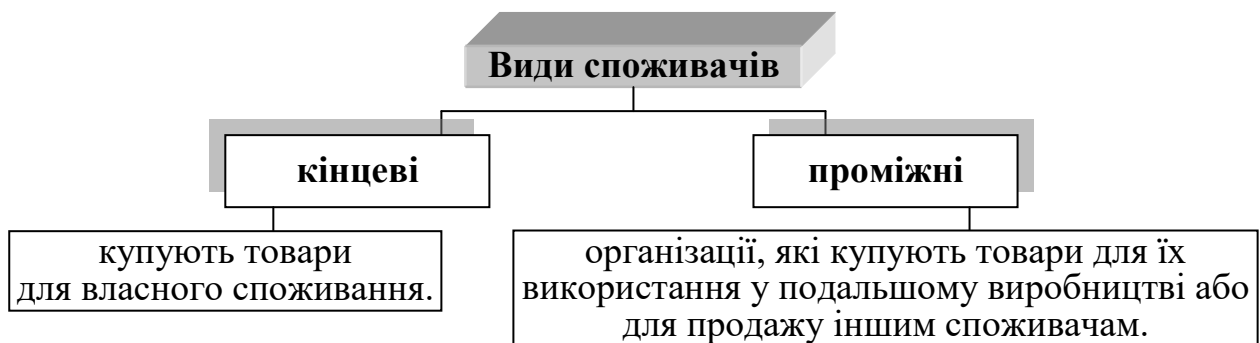
## 3.2. Характеристика складових частин зовнішнього середовища



*Здатність організації реалізовувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але є результатом взаємодії потенційних конкурентів, товарів-замінників, споживачів (покупців), постачальників.*



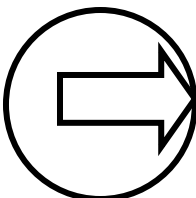
**СПОЖИВАЧІ** – це фізичні та юридичні особи, які використовують придбану продукцію відповідно до її техніко-економічних параметрів і споживчих властивостей. Завдяки їм формується ринковий попит.



**ПОСТАЧАЛЬНИКИ** – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів.



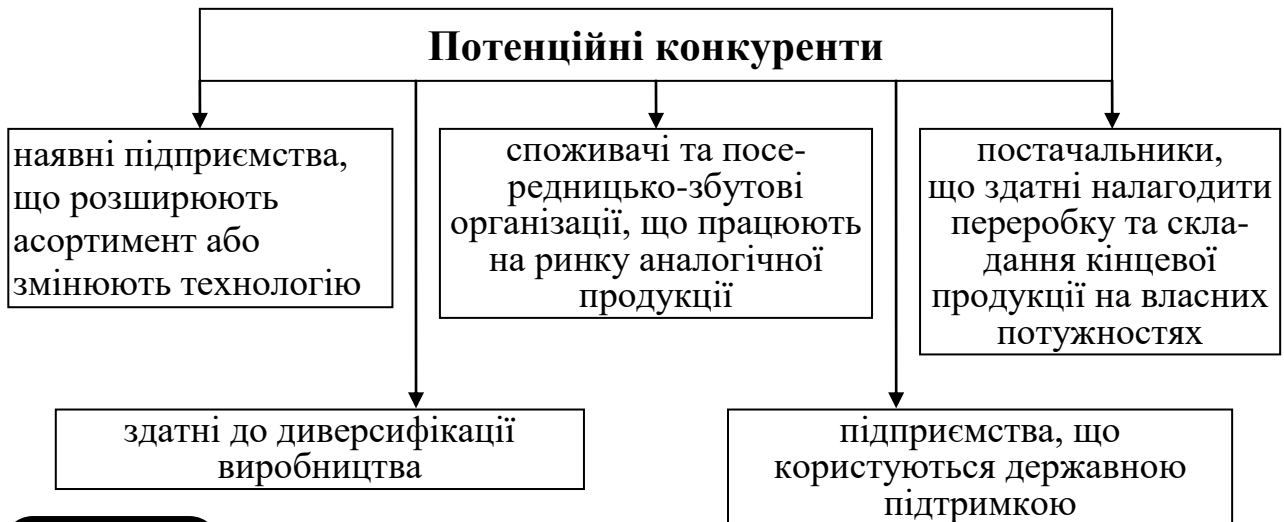
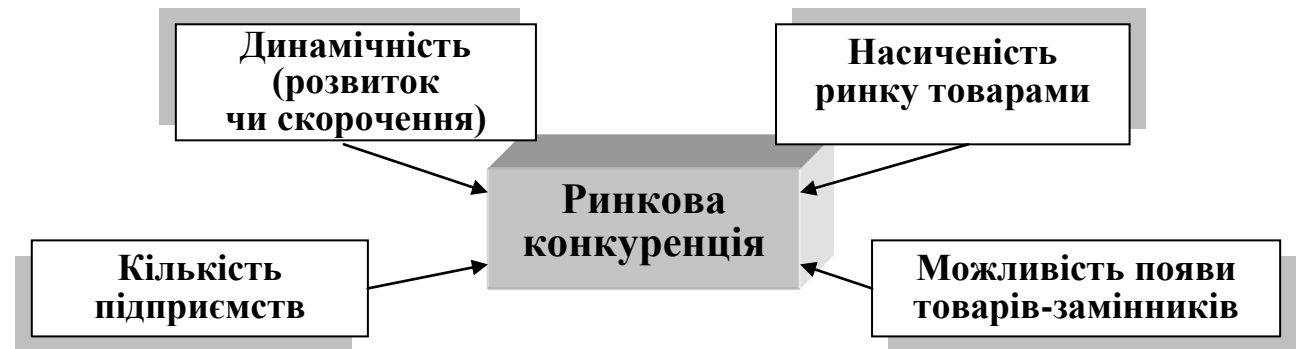
**КОНКУРЕНТИ** – особи, групи осіб, підприємства, що мають власні специфічні інтереси в якій-небудь сфері діяльності й реалізують її відповідно до цих інтересів.



***Конкуренція** – суперництво між товаровиробниками за ринок збуту з метою отримання більшого прибутку. Є наслідком існування на ринку множини виробників і покупців та можливості вільного їх входу на ринок та виходу з нього.*



## Чинники формування ринкової конкуренції

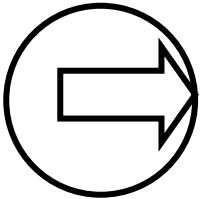


**ПОСЕРЕДНИКИ** – юридичні, фізичні особи, які допомагають підприємству просувати, розподіляти та продавати товари на ринку.





**ТОВАРИ-ЗАМІННИКИ** задовольняють ті самі потреби, що й основні продукти, але використовуються іншими групами споживачів.



*Крім того, суб'єктами зовнішнього середовища є організації, які виконують щодо підприємства регулятивно-контролюючі функції. До них належать Кабінет Міністрів, податкова адміністрація, арбітражні суди, органи працевлаштування, Державний пенсійний фонд, протипожежна інспекція, санітарна інспекція тощо.*

### 3.3. Ринок як визначальна складова частина зовнішнього середовища

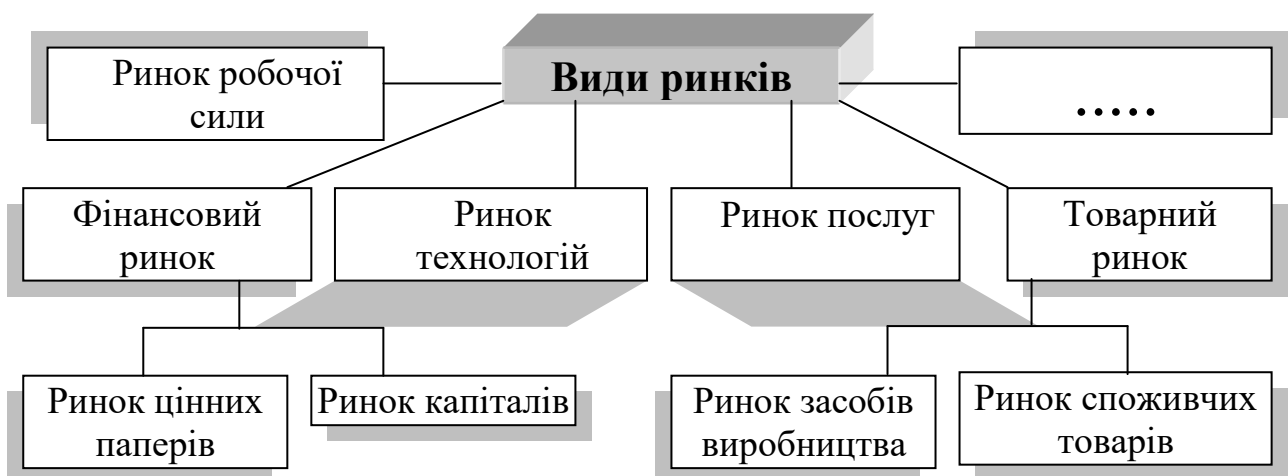
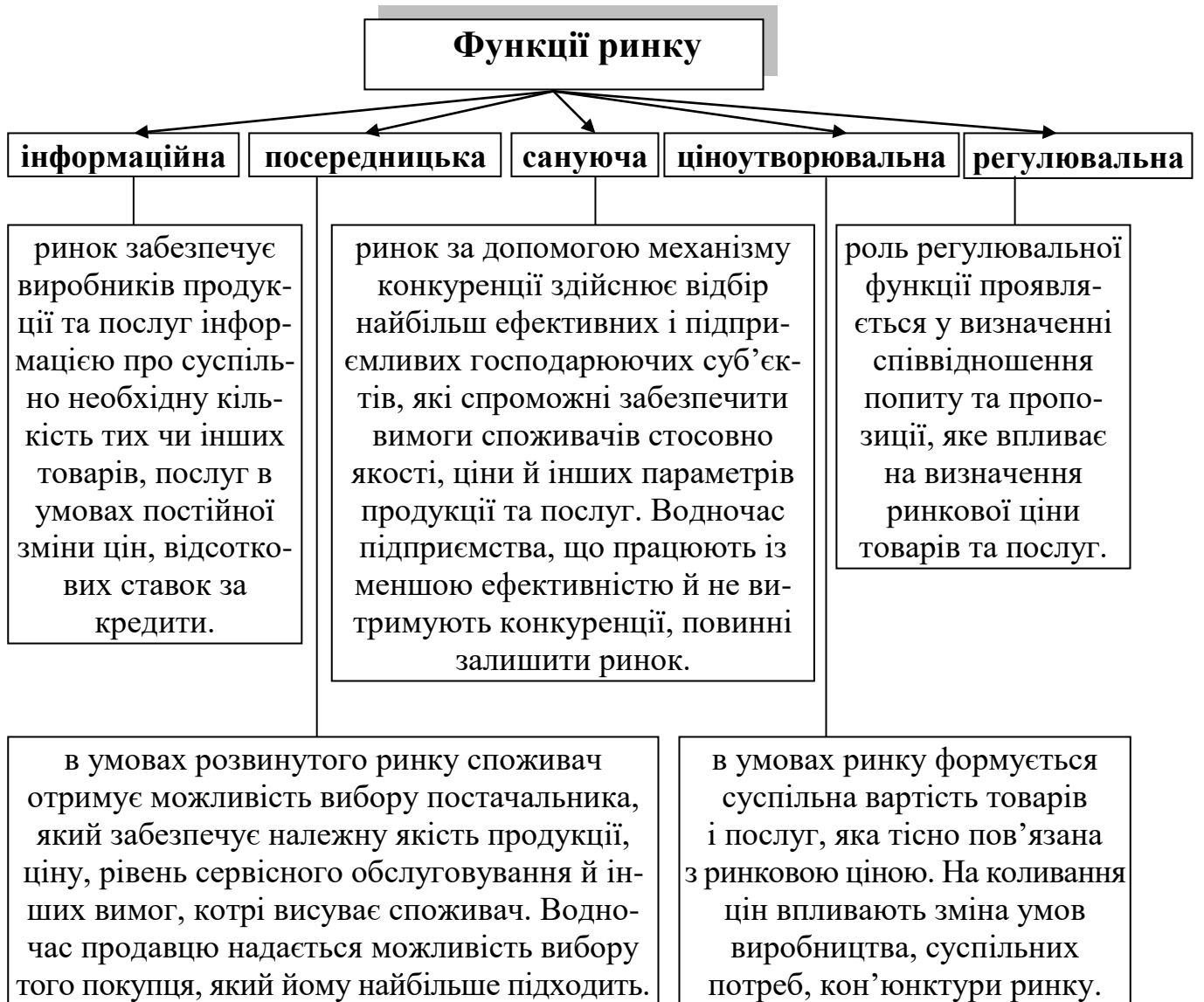


**РИНОК** – це економічна категорія товарного виробництва, пов'язана із системою економічних відносин у сфері обігу (купівлі-продажу). Уключає механізм організації взаємозв'язків між покупцями (пред'явниками попиту) та продавцями (суб'єктами пропозиції) щодо обміну маси товарів і послуг.



**ПРОПОЗИЦІЯ** – економічна категорія товарного виробництва, що показує, який обсяг товарів і послуг виробники готові запропонувати споживачам за визначені ціни.

**ПОПИТ** – представлена на ринку потреба в товарі або послугі, яка забезпечена купівельною спроможністю.



**Фінансовий ринок** – форма організації грошових засобів. Функціонує у вигляді єдності ринку цінних паперів і ринку капіталів.

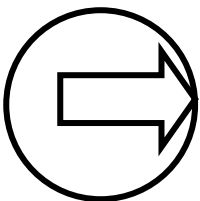
**Ринок капіталів** – система економічних відносин, що обслуговує рух вільних грошових засобів і перетворення їх у грошовий капітал, який приносить прибуток за рахунок укладення його в підприємництво. **Ринок цінних паперів** – частина фінансового ринку, на якому обертаються цінні папери.

**Товарний ринок** – ринок конкретного товару, груп товарів або товарів певної галузі одного регіону чи країни.

**Ринок засобів виробництва** – товарно-грошові відносини у сфері реалізації засобів виробництва. Суб'єктами ринкових відносин є промислові відносини, що продають і купують товари виробничо-технічного характеру.

**Ринок послуг** – сфера обороту різних видів діяльності із забезпечення потреб людини, груп людей та організацій.

**Ринок робочої сили** – суспільні відносини щодо праці як специфічного товару. Ринкові відносини на ринку праці проявляються через пропозицію й попит на працю певної кваліфікації та кількість працівників, які володіють необхідними навиками.

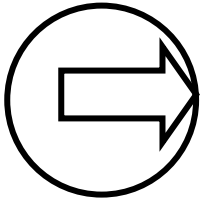


***Інфраструктура ринку** – це сукупність закладів, організацій, державних і комерційних підприємств та служб, що забезпечують нормальне функціонування всіх видів ринків.*

### Функції та складові частини ринкової інфраструктури

<b>Функції</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) організаційно-правове забезпечення відносин між суб'єктами господарювання;</li> <li>2) підвищення ефективності роботи учасників ринку;</li> <li>3) полегшення реалізації інтересів учасників ринкових відносин;</li> <li>4) забезпечення державного та громадського контролю за діяльністю учасників ринкових відносин.</li> </ol>
<b>Складові частини</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) спеціалізовані види ринкової інфраструктури, що обслуговують окремі ринки;</li> <li>2) загальна інфраструктура, що обслуговує всі ринки.</li> </ol>

### 3.4. Державне регулювання діяльності підприємства



*Під державним регулюванням розуміємо способи впливу держави за допомогою законодавчих і виконавчих органів на сферу виробничої й підприємницької діяльності, інфраструктуру ринку, некомерційний сектор економіки з метою створення або забезпечення умов їхньої діяльності відповідно до національної політики держави.*

#### Завдання державного регулювання підприємницької діяльності

здійснення структурної перебудови економіки та створення умов для стабільного економічного росту;

створення правової бази;

захист конкуренції й усунення монополізму в підприємницькій діяльності;

забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій, захист прав споживачів;

забезпечення справедливого розподілу доходів;

згладжування структурних та регіональних диспропорцій;

захист національних інтересів у системі міжнародних господарських зв'язків;

забезпечення належного правопорядку в країні та національної безпеки;

захист навколишнього середовища від негативних екологічних наслідків (ефектів) діяльності підприємницьких структур, гарантування населенню екологічної безпеки.

## Класифікація методів державного регулювання



## Основні принципи державного регулювання

мінімальне пряме втручання держави в економічні процеси та сприяння підвищенню самостійності у виробничій діяльності підприємств;

оптимальна децентралізація виробництва, посилення курсу проведення регіональної політики з розвитку економіки та відповідальність регіонів за розвиток підприємств;

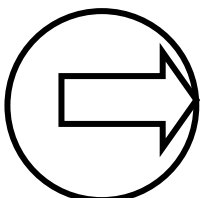
опосередкований вплив відповідних владних структур на об'єкти господарювання за допомогою економічних регуляторів і нормативів підприємств;

державне замовлення на продукцію, від якої залежать безпека держави, її розвиток та соціальний захист громадян (зерно, цукор, олія тощо);

реалізація належного контролю за зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання.



**ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ** розробляють, формулюють та затверджують засади функціонування організацій у державі, контролюють виконання та дотримання законодавства, інших вимог.



*Мета державної підтримки підприємства – створення рівних умов для всіх суб'єктів господарювання, сприяння розвитку малого бізнесу, укріплення позицій підприємств, які виконують свою діяльність за пріоритетними напрямками.*

### Органи державної підтримки:

- 1) Державний комітет України з питань розвитку підприємництва, який є центральним органом виконавчої влади;
- 2) Міністерство економіки України, відповідні міністерства й відомства, які на основі законодавчих актів реалізують підтримку та регулювання підприємницької діяльності;
- 3) Український фонд підтримки підприємництва, його регіональні відділення (фонди);
- 4) Державні регіональні адміністрації;
- 5) Фонд державного майна України;
- 6) Державний інноваційний фонд тощо.

## Завдання Державного комітету України з питань розвитку підприємництва:

участь у формуванні й реалізації державної політики у сфері розвитку та підтримки підприємництва й ліцензування підприємницької діяльності;

координація діяльності органів виконавчої влади, пов'язаної з розробкою та реалізацією заходів щодо розвитку й підтримки підприємництва в Україні;

узагальнення практики застосування законодавства з питань підприємницької діяльності та її ліцензування, підготовка пропозиції щодо його вдосконалення;

підготовка пропозицій про усунення правових, адміністративних, економічних та організаційних перешкод на шляху розвитку підприємництва;

підтримка зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємництва;

формування пропозицій щодо розміщення державних замовлень серед підприємств недержавної форми власності, у тому числі на конкурсній основі;

координація формування системи підготовки кадрів для підприємництва, а також спеціалістів із цих питань для органів виконавчої влади всіх рівнів;

взаємодія з міжнародними організаціями в питаннях сприяння розвитку підприємництва.

### 3.5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства



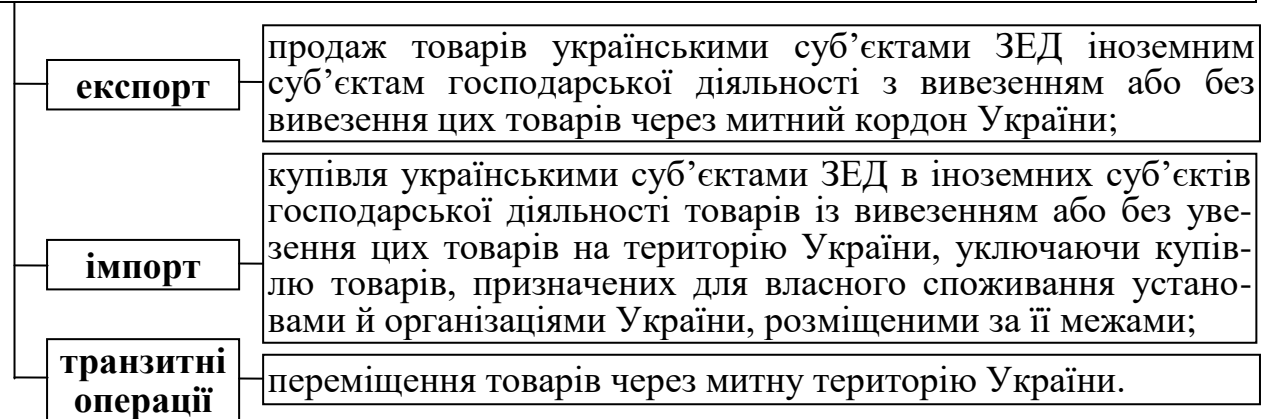
Під **ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ** підприємства (ЗЕД) розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на відносинах і реалізовується або на території України або за її межами.

#### Класифікація зовнішньоекономічних операцій у зовнішньоекономічній діяльності





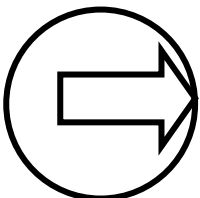
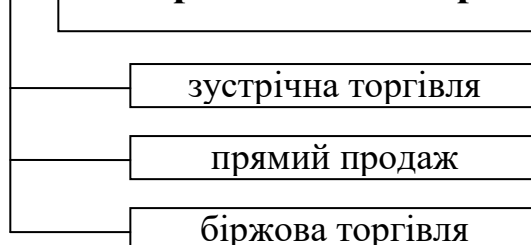
## Зовнішньоекономічні операції за напрямом товарного потоку



## Зовнішньоторговельні зв'язки в структурі зовнішньоекономічної діяльності



### Види реалізації товарів та послуг:



*Зустрічна торгівля – це торговельні угоди, за яких продаж певного виду товарів (послуг) є умовою придбання інших товарів або послуг.*

## Основні форми зустрічної торгівлі:

бартерні угоди;

зустрічні закупівлі товарів за рахунок вартості поставлених товарів;

комплектація імпортного устаткування частинами й деталями виробництва країни-імпортера;

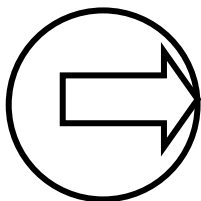
компенсаційні угоди, за умовами яких погашення фінансового або товарного кредиту, наданого країною, що постачає технологічне устаткування, здійснюється поставками товарів, виготовленими іншими підприємствами;

операції з давальницькою сировиною (толінг);

викуп застарілої продукції.



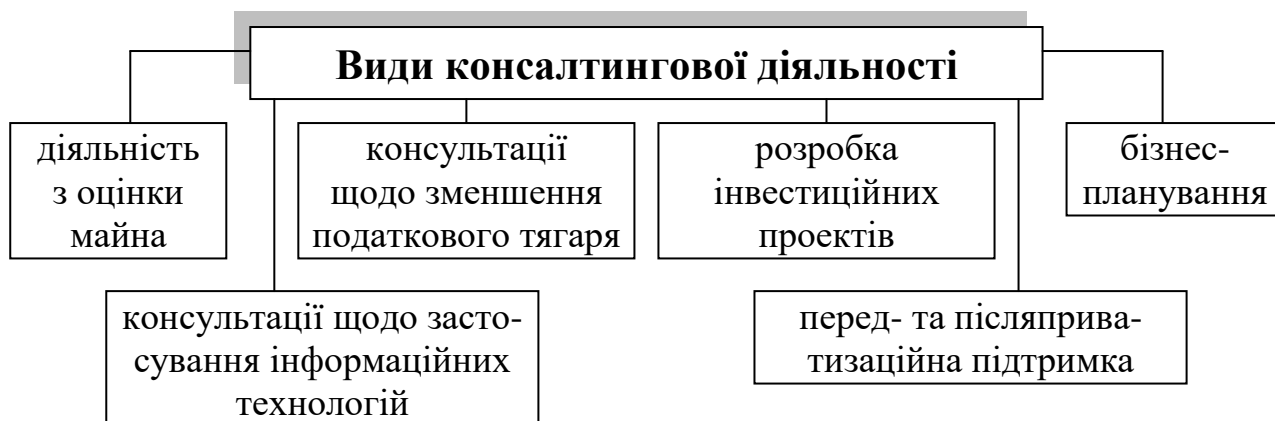
**ФРАНЧАЙЗИНГ** – система безпосередньої передачі або продажу ліцензії на технологію або товарний знак.

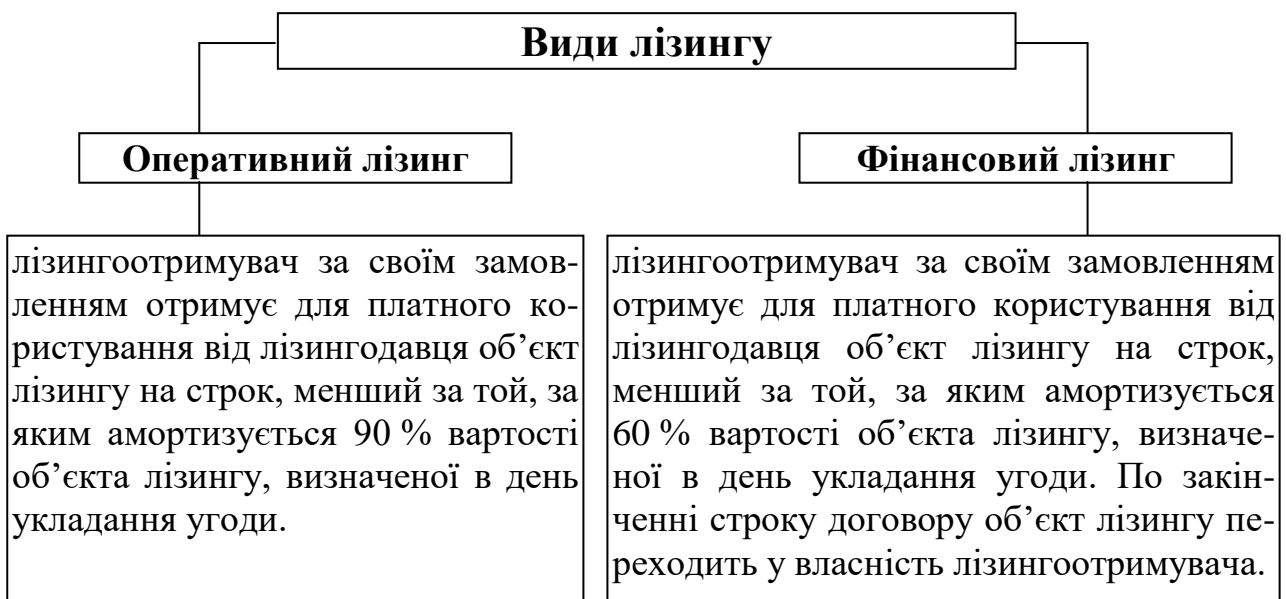
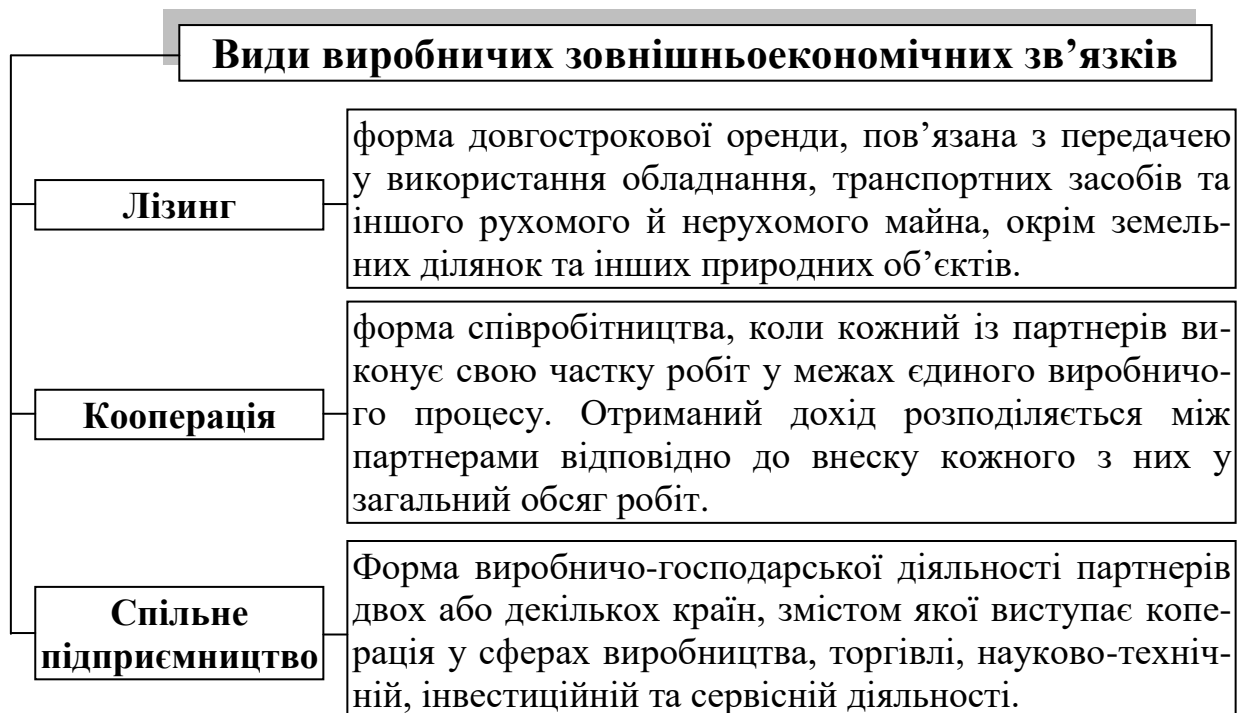
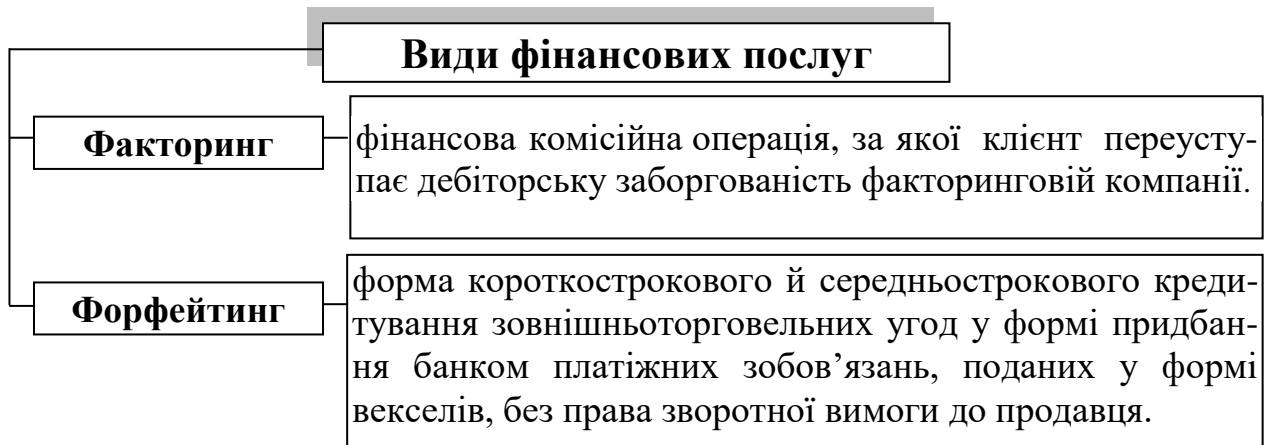


*Франчайзинг є заходом мобілізації капіталу, який залучає капіталовкладення від інвесторів, котрі прагнуть стати співвласниками будь-якої справи, при цьому загальна сума капіталовкладень набагато перебільшує суму, яка б могла бути отримана з традиційних джерел, акціонерного або залученого капіталу.*

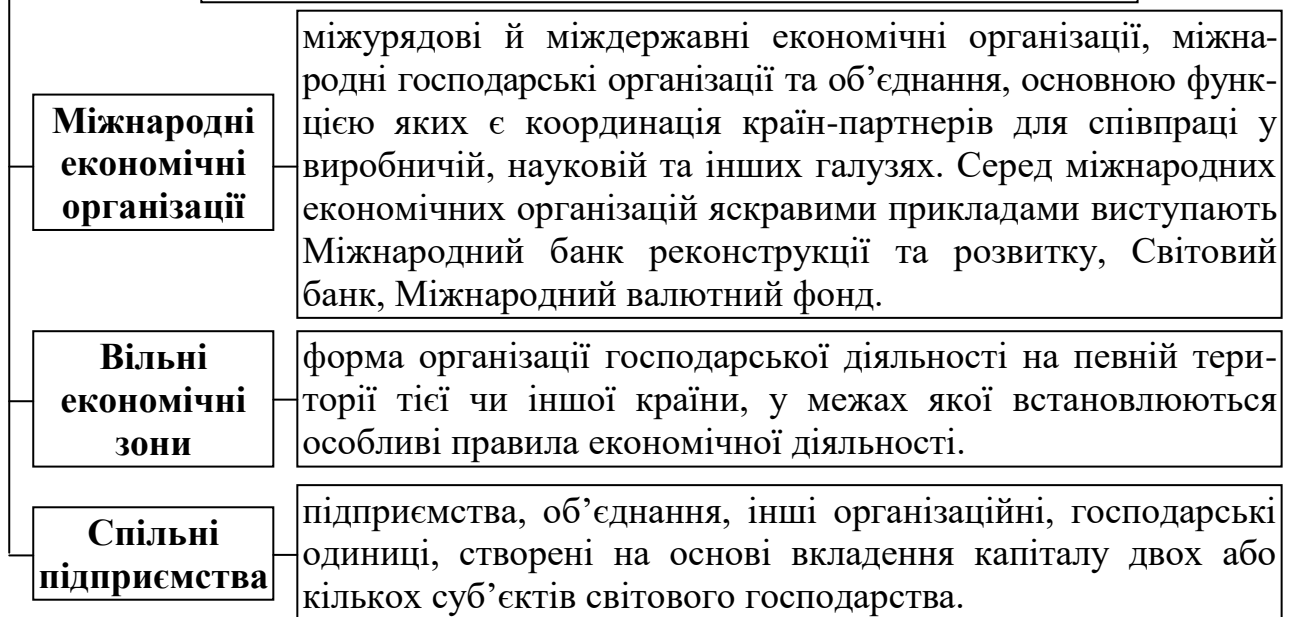


**КОНСАЛТИНГ** – консультаційні послуги, спрямовані на підвищення ефективності виконання підприємством певної діяльності.

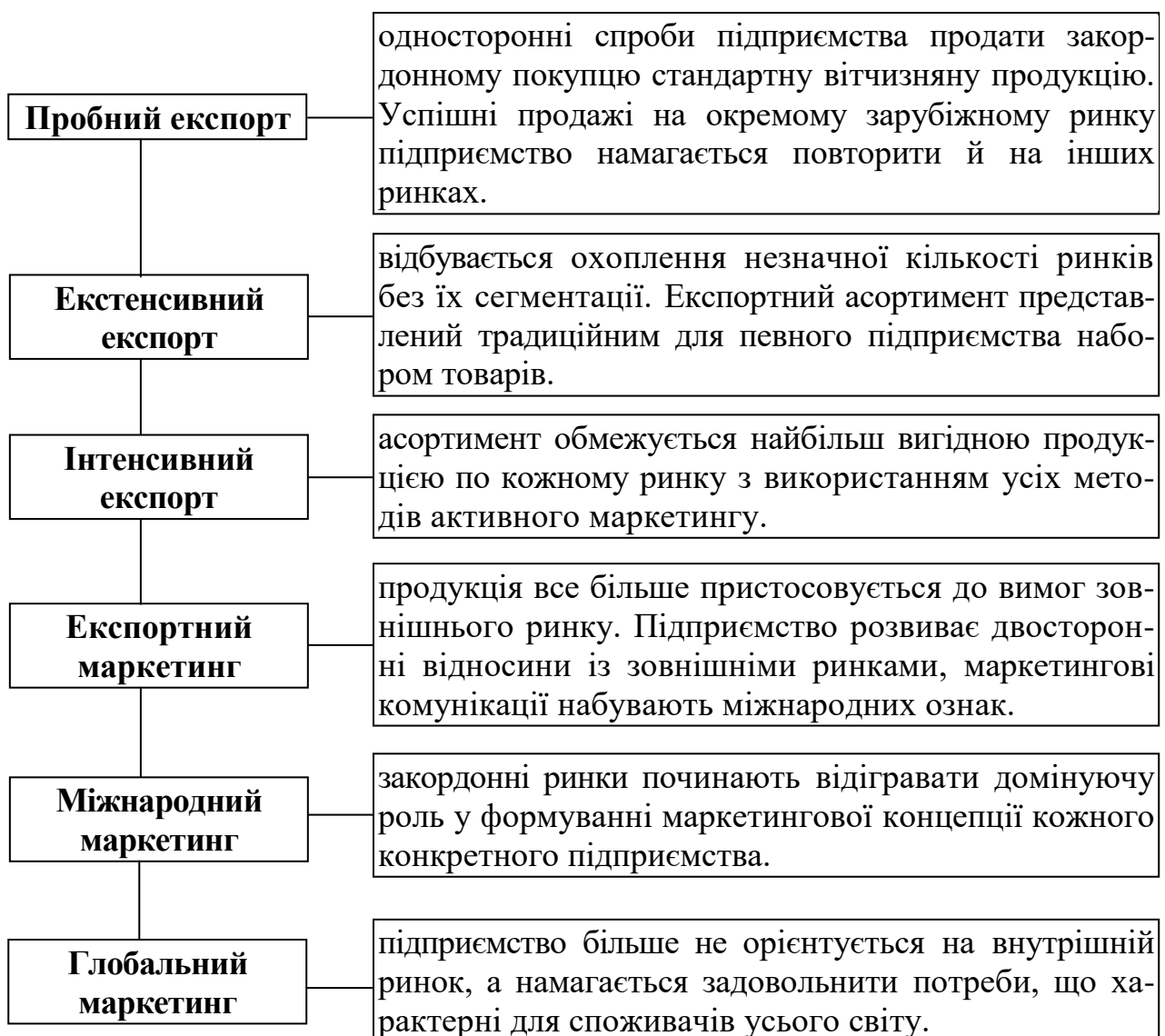




## Форми спільного підприємництва



## Послідовність виходу підприємства на зовнішній ринок



### **3.6. Завдання для самостійної роботи**

1. Аналіз середовища підприємницької діяльності в Україні.
2. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.
3. Нестабільність зовнішнього середовища підприємства.
4. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи.

### **3.7. Тестовий контроль**

**1. Сукупність чинників, складових частин та умов, що впливають на ефективність функціонування підприємства й потребують його відповідного реагування, – це:**

- 1) міжнародне середовище;
- 2) мікросередовище;
- 3) макросередовище;
- 4) зовнішнє середовище;
- 5) правильних відповідей немає.

**2. До складників, що формують політичні фактори, відносять:**

- 1) кількість потенційних споживачів, потенційну кількість робочої сили;
- 2) природно-кліматичні умови, стан екологічного середовища;
- 3) структуру господарства країни, характер розподілу доходів;
- 4) державну політику приватизації, рівень протекціонізму;
- 5) правильних відповідей немає.

**3. Система оподаткування, якість законодавства, масштаби економічної підтримки окремих галузей, загальна кон'юнктура національного ринку є складовими частинами:**

- 1) політичних факторів;
- 2) економічних факторів;
- 3) ресурсного забезпечення зовнішнього середовища;
- 4) міжнародного середовища;
- 5) немає правильної відповіді.

#### **4. До демографічних чинників зовнішнього середовища, відносять:**

- 1) наявну й потенційну кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики, робочої сили, кількість і густоту населення;
- 2) характер розподілу доходу, середній рівень заробітної плати, рівень податків;
- 3) стан фондового ринку, інвестиційні процеси, вартість землі;
- 4) вимоги забезпечення рівня зайнятості, рівень економічної свободи держави, державну політику щодо забезпечення ресурсами окремих галузей;
- 5) вплив міжнародного розподілу праці на діяльність галузей, підприємств, зміну оптимальних розмірів підприємств.

#### **5. Державні органи, споживачі, посередники, конкуренти, постачальники, акціонери, ринок – це складові частини:**

- 1) кон'юнктури ринку;
- 2) факторів прямої дії;
- 3) зовнішнього середовища;
- 4) стримувальних факторів;
- 5) факторів макросередовища.

#### **6. До рис мінливого зовнішнього середовища відносять:**

- 1) залежність від кількості та точності інформації, якою володіє підприємство щодо конкретного фактора;
- 2) те, що зміна одного фактора впливає на зміну інших;
- 3) швидкість, із якою відбуваються зміни в зовнішньому середовищі;
- 4) кількість факторів, на які має реагувати підприємство з метою мінімізації їх впливу;
- 5) рівень варіації кожного фактора.

#### **7. До рис стабільного зовнішнього середовища відносять:**

- 1) різке зменшення життєвого циклу продукції, посилення конкурентної боротьби;
- 2) масове виробництво;
- 3) можливість утримання власних експертів, тривалого періоду розробки нових технологій, послуг;
- 4) складність продукції, зміна відносин замовник–виробник;
- 5) правильних відповідей немає.

#### **8. До адаптивних інструментів, які дають змогу підприємству пристосуватися до умов мінливого зовнішнього середовища, відносять:**

- 1) зменшення розмірів підприємства;
- 2) підвищення конкурентоспроможності продукції;

- 3) вивчення умов зовнішнього середовища;
- 4) диверсифікацію;
- 5) правильних відповідей немає.

**9. Система економічних відносин між тими, хто виготовляє, і тими, хто споживає продукцію, опосередкована процесом купівлі-продажу товарів, – це:**

- 1) зовнішнє середовище;
- 2) внутрішнє середовище підприємства;
- 3) підприємництво;
- 4) ринок;
- 5) правильних відповідей немає.

**10. Економічна категорія товарного виробництва, що показує, який обсяг товарів і послуг виробники готові запропонувати споживачам за визначені ціни, – це:**

- 1) попит;
- 2) пропозиція;
- 3) ринок;
- 4) умови зовнішнього середовища;
- 5) немає правильної відповіді.

**11. Факторинг – це:**

- 1) ініціативна господарсько-фінансова діяльність у межах чинного законодавства на власний ризик та під власну майнову й фінансову відповідальність;
- 2) діяльність із метою отримання прибутку;
- 3) діяльність, що підпорядковує виробників і постачальників ресурсів;
- 4) діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг;
- 5) фінансова комісійна операція, під час якої клієнт переуступає дебіторську заборгованість факторинговій компанії.

**12. Яка функція в умовах ринку формує суспільну вартість товарів і послуг, пов'язаних із ринковою ціною?**

- 1) інформаційна;
- 2) посередницька;
- 3) ціноутворювальна;
- 4) регульовальна;
- 5) сануюча.

**13. Який із ринків забезпечує виробництво кредитними ресурсами й сприяє переливанню капіталів із менш до більш прибуткових сфер?**

- 1) ринок засобів виробництва;
- 2) ринок робочої сили;
- 3) ринок послуг;
- 4) фінансовий ринок;
- 5) товарний ринок.

**14. Який із ринків уключає ринок споживчих товарів і ринок засобів виробництва:**

- 1) ринок капіталу;
- 2) ринок робочої сили;
- 3) ринок послуг;
- 4) фінансовий ринок;
- 5) товарний ринок.

**15. Інформаційна функція ринку полягає у:**

- 1) встановленні співвідношення попиту й пропозиції, яке впливає на визначення ринкової ціни товарів;
- 2) забезпеченні виробників продукції та послуг інформацією про суспільно необхідну кількість тих чи інших товарів;
- 3) відборі найбільш ефективних і підприємливих господарюючих суб'єктів, які спроможні забезпечити вимоги споживачів щодо якості, ціни й інших параметрів продукції та послуг;
- 4) формуванні суспільної вартості товарів і послуг;
- 5) можливості вибору постачальника, який забезпечує належну якість продукції, ціну, рівень сервісного обслуговування.

**16. Який із ринків займається товарно-грошовими відносинами у сфері реалізації засобів виробництва?**

- 1) ринок послуг;
- 2) ринок робочої сили;
- 3) ринок засобів виробництва;
- 4) фінансовий ринок;
- 5) ринок капіталів.

**17. Ринок капіталів – це:**

- 1) форма організації грошових засобів;
- 2) сфера обороту різних видів діяльності щодо забезпечення потреб людини;



- 3) частина фінансового ринку, на якому обертаються цінні папери;
- 4) система економічних відносин, що обслуговує рух вільних грошових засобів і їх перетворення в грошовий капітал;
- 5) ринок конкретного товару, груп товарів.

#### **18. Складові частини інфраструктури ринку:**

- 1) підприємства, держави, покупці;
- 2) податкові органи, митні органи, правоохоронні органи;
- 3) конкуренти підприємства;
- 4) потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники;
- 5) заклади, організації, державні та комерційні установи.

#### **19. Організаційно-правове забезпечення відносин між суб'єктами господарювання, забезпечення державного та громадського контролю є:**

- 1) функціями ринку;
- 2) функціями ринкової інфраструктури;
- 3) складниками ринку;
- 4) складниками ринкової інфраструктури;
- 5) усі відповіді правильні.

#### **20. Здатність організації реалізовувати свою перевагу на ринку є результатом взаємодії:**

- 1) потенційних конкурентів;
- 2) товарів-замінників;
- 3) постачальників;
- 4) споживачів;
- 5) усі відповіді правильні.

#### **21. Проміжними покупцями називають організації, які:**

- 1) купують товари для їх використання в подальшому виробництві або для продажу іншим;
- 2) купують товари для продажу іншим споживачам;
- 3) купують товари для власного, домашнього або сімейного виробництва;
- 4) займаються перевезеннями товарів до кінцевого споживача;
- 5) займаються дослідженням ринку на замовлення підприємства-виробника.

**22. Фізичні та юридичні особи, які використовують придбану продукцію відповідно до її техніко-економічних параметрів і споживчих властивостей, – це:**

- 1) споживачі;
- 2) виробники;
- 3) постачальники;
- 4) конкуренти;
- 5) наймані працівники.

**23. Постачальники – це:**

- 1) фізичні та юридичні особи, які використовують придбану продукцію відповідно до її техніко-економічних параметрів і споживчих властивостей;
- 2) фізичні та юридичні особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами необхідними для виробництва конкретних товарів;
- 3) фізичні та юридичні особи, які формують ринковий попит;
- 4) фізичні та юридичні особи, які формують ринкову пропозицію;
- 5) немає правильної відповіді.

**24. Постачальники впливають на підприємство через:**

- 1) обсяг закупівель, вартість переходу до іншого продавця, розмір доходу покупця;
- 2) цін, умов постачання, можливостей розриву контрактів;
- 3) реакції покупця на зміну цін, рівня інформованості;
- 4) фінансового стану, обсягів виконання договорів;
- 5) характеру попиту на продукцію, кількості й концентрації споживачів.

**25. До чинників, що впливають на вибір постачальників, відносять:**

- 1) якість запропонованого товару, гарантії;
- 2) оцінку тенденцій ринків сировини та ресурсів;
- 3) ціни споживання;
- 4) мінливість ринку;
- 5) якість товару, гарантії ціни придбання та споживання, надійність поставок.

**26. Конкуренти – це суб'єкти господарської діяльності, які:**

- 1) займаються випуском та збутом однотипної продукції й товарів замінників;
- 2) допомагають підприємству виконувати господарську діяльність, надаючи консалтингові послуги;

- 3) виконують виробничу діяльність;
- 4) займаються збутом однотипної продукції й товарів-замінників;
- 5) надають фінансові, транспортні та інші послуги.

**27. До характерних рис потенційних конкурентів відносять:**

- 1) невеликі підприємства, які займаються державною підтримкою;
- 2) підприємства, які здатні до диверсифікації;
- 3) постачальників, які спроможні налагодити переробку та складання на власних потужностях кінцевої продукції;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) правильних відповідей немає.

**28. До чинників формування ринкової конкуренції відносять:**

- 1) розвиток чи скорочення діяльності;
- 2) насиченість ринку товарами;
- 3) кількість підприємств;
- 4) можливість появи товарів-замінників;
- 5) усі відповіді правильні.

**29. Продукти, які задовольняють аналогічні потреби, але їх використовують інші групи споживачів, – це:**

- 1) комплектуючі власного виробництва;
- 2) товари за оптовими цінами;
- 3) товари-замінники;
- 4) протерміновані товари;
- 5) усі відповіді правильні.

**30. До регулювально-контролюючих органів відносять:**

- 1) консалтингові, юридичні, аудиторські фірми;
- 2) покупців, замовників, споживачів;
- 3) постачальників, перевізників;
- 4) організації розподілу та продажу товарів;
- 5) податкову інспекцію, арбітражний суд, органи працевлаштування.

**31. До посередників відносять:**

- 1) торговельних посередників;
- 2) кредитно-фінансові установи;
- 3) фірми-спеціалісти з питань організації руху товарів;
- 4) агентства, що надають маркетингові послуги;
- 5) усі відповіді правильні.

**32. Державне регулювання діяльності підприємства передбачає:**

- 1) створення ринкової інфраструктури;
- 2) вплив держави на організацію виробництва;
- 3) утручання держави в ринковий механізм;
- 4) установлення загальнодопустимих цін;
- 5) повне володіння інформацією про господарську діяльність суб'єктів господарської діяльності.

**33. Визначте основні принципи державного регулювання:**

- 1) мінімальне пряме втручання в економічні процеси;
- 2) оптимальна децентралізація виробництва, посилення курсу проведення регіональної політики в розвитку економіки;
- 3) державне замовлення на продукцію, виробництво якої залежить від територіальних факторів;
- 4) виконання належного контролю за здійсненням ЗЕД суб'єктів господарювання;
- 5) усі відповіді правильні.

**34. Укажіть методи державного регулювання підприємницької діяльності:**

- 1) економічні;
- 2) правові;
- 3) адміністративні;
- 4) пропагандистські;
- 5) усі відповіді правильні.

**35. Антимонопольне законодавство регулює проблеми:**

- 1) девальвації;
- 2) демонополізації;
- 3) реновації;
- 4) дефляції;
- 5) інфляції.

**36. Завдання держави в умовах ринку:**

- 1) сприяти розвитку монополій;
- 2) обмежувати ініціативу;
- 3) не втручатися, оскільки ринок є саморегульованою системою;
- 4) забороняти монополізм;
- 5) створювати власні монополії.

**37. Робота суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка заснована на відносинах і виконується на території України або за її межами, – це:**

- 1) експортна діяльність;
- 2) виробнича діяльність;
- 3) збутова діяльність;
- 4) зовнішньоекономічна діяльність;
- 5) імпортна діяльність.

**38. За напрямом товарного потоку зовнішньоекономічні операції класифікуються на:**

- 1) експорт, імпорт, транзитні операції;
- 2) факторинг, форфейтинг;
- 3) франчайзинг, консалтинг;
- 4) туризм, транспортне обслуговування;
- 5) зустрічну торгівлю, прямий продаж.

**39. До основних форм зустрічної торгівлі відносять:**

- 1) толінг;
- 2) бартерні угоди;
- 3) комплектацію імпортного устаткування частинами й деталями виробництва країни-імпортера;
- 4) зустрічні закупівлі товарів за рахунок вартості поставлених товарів;
- 5) усі відповіді правильні.

**40. До форм спільного підприємництва відносять:**

- 1) лізинг, кооперацію;
- 2) франчайзинг, консалтинг;
- 3) міжнародні економічні організації, вільні економічні зони, спільні підприємства;
- 4) зустрічну торгівлю, прямий продаж;
- 5) немає правильної відповіді.

### **3.8. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Проведіть оцінку конкурентоспроможності вітчизняних товарів, порівняно з іноземним аналогом, із метою їх просування на зовнішній ринок. За приклад для порівняння взяти йогурт “Danon” (завдання виконати за методичними рекомендаціями, поданими нижче).

*Методичні рекомендації:* Для оцінювання конкурентоспроможності продукції доцільно використовувати диференціальний та комплексний методи (табл. 3.1).

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховуємо за формулою:

$$K_{\text{інт}} = I_{\text{нп}} \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (3.1)$$

За змістом показник  $K_{\text{інт}}$  відображає відмінності між продукцією, яка відображається в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця при придбанні й споживанні виробу. Якщо  $K_{\text{інт}} < 1$ , то розглянутий товар поступається зразку за конкурентоспроможністю, а якщо  $K_{\text{інт}} > 1$ , – то перевищує, за однакової конкурентоспроможності  $K_{\text{інт}} = 1$ . Під час виходу з новим товаром на міжнародний ринок потрібно досягати того, щоб інтегральний показник відносної конкурентоспроможності виробу стосовно зразка був більший за одиницю.

Якщо аналіз проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції для обраної групи аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників для кожного окремого зразка.

$$K_{\text{сеп}}^{\text{інт}} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_i, \quad (3.2)$$

де  $K_{\text{сеп}}^{\text{інт}}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків;  $K_i$  – показник конкурентоспроможності відносно  $i$ -го зразка;  $R_i$  – вагомість  $i$ -го зразка в групі аналогів;  $N$  – кількість аналогів.

Таблиця 3.1

### Методи оцінки конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності	
1	2
Якщо за основу оцінки візьмемо попит, то	$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} (i = 1, 2, 3, \dots, n),$ <p>де <math>q_i</math> – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за <math>i</math>-параметром; <math>p_i</math> – величина <math>i</math>-го параметра для аналізованої продукції; <math>p_{i0}</math> – величина <math>i</math>-го параметра, за якого попит задовольняється цілком; <math>n</math> – кількість параметрів.</p>
Якщо за основу оцінки приймемо зразок, то	$q_i = \frac{P_i}{P_{i3}}, \text{ або } q_i = \frac{P_i}{P_{i3}} (i = 1, 2, 3, \dots, n),$ <p>де <math>q_i, q_i</math> – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за <math>i</math>-тим технічним параметром; <math>p_i</math> – величина <math>i</math>-го параметра для аналізованої продукції; <math>p_{i3}</math> – величина <math>i</math>-го параметра для виробу, прийнятого за зразок.</p>

1	2
<b>Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності</b>	
<p><b>Груповий показник за нормативними параметрами</b></p> $I_{nn} = \prod_{i=1}^n q_{ni},$ <p>де <math>I_{nn}</math> – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; <math>q_{ni}</math> – одиничний показник конкурентоспроможності за <math>i</math>-м нормативним параметром; <math>n</math> – кількість нормативних параметрів.</p>	<p><b>Груповий показник за технічними параметрами</b></p> $I_{nn} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i,$ <p>де <math>I_{nn}</math> – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; <math>q_{ni}</math> – одиничний показник конкурентоспроможності за <math>i</math>-м технічним параметром; <math>a_i</math> – вагомість <math>i</math>-го параметра в загальному наборі з <math>n</math> технічних параметрів, що характеризують попит; <math>n</math> – кількість нормативних параметрів, що беруть участь в оцінці.</p>
<p><b>Груповий показник за економічними параметрами</b></p> $I_{en} = \frac{Z}{Z_0},$ <p>де <math>I_{en}</math> – груповий показник за економічними параметрами; <math>Z, Z_0</math> – повні витрати споживача відповідно до оцінюваної продукції і зразка.</p>	<p><b>Повні витрати споживача</b></p> $Z = Z_c + \sum_{t=1}^T C_t,$ <p>де <math>Z, Z_0</math> – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; <math>Z_c</math> – одноразові витрати на придбання продукції; <math>C_t</math> – середні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до <math>i</math>-го року її служби; <math>T</math> – термін служби; <math>t</math> – рік.</p> $C_t = \sum_{j=1}^m C_j,$ <p>де <math>C_j</math> – експлуатаційні витрати за <math>j</math>-ю статтею; <math>m</math> – кількість статей експлуатаційних витрат.</p>

**Завдання 2.** Ефективна діяльність підприємства можлива з умовою врахування дій зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ви є керівником відділу планування діяльності підприємства Проаналізуйте силу впливу (сильний – “+”, слабкий – “-”, відсутній – “0”) чинників зовнішнього й внутрішнього середовищ на діяльність підприємства в майбутньому та отримані значення занесіть у табл. 3.2. Обґрунтуйте вплив кожного чинника на діяльність підприємства та побудуйте графіки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

**Чинники впливу, котрі потрібно проаналізувати:**

- (А) падіння курсу національної валюти;
- (Б) невивплата заробітної плати працівникам;
- (В) зростання світових цін на зерно та цукор;

- (Г) епідемія коронавірусу;
- (Д) висока плинність кадрів на підприємстві;
- (Є) відсутність преміювання.

Таблиця 3.2

**Оцінка чинників впливу на діяльність підприємства**

№ з/п	Вид діяльності	Фактор впливу					
		А	Б	В	Г	Д	Є
1	Хлібопереробне підприємство						
2	Комп'ютерна фірма						
3	Машинобудівне підприємство						

**Завдання 3.** Визначити для кожного терміна базисних умов розподіл витрат між експортерами та імпортерами. Результати відобразить у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розподіл витрат експортера та імпортера згідно з «Інкотермс-2000»**

Базисні умови	Упаковка	Навантаження на транспортний	Доставка до основного перевізника	Експортні формальності	Страховання основного перевезення	Навантаження на основний транспорт	Платня за основний транспорт	Розвантаження	Імпортні формальності	Доставка від основного транспорту	Розвантаження на складі імпортера
1...											
2...											
3...											

*I* – витрати сплачує імпортер;

*E* – витрати сплачує експортер.

**Завдання 4.** Обґрунтуйте вибір базових умов постачання (БУП) у такій ситуації:

а) експортер – Україна (Луцьк), імпортер – Китай (Пекін), предмет зовнішньоекономічної угоди – комплектуючі для ремонту літаків, інші умови контракту визначити самостійно;

б) експортер – Естонія (Талін), імпортер – Республіка Конго, предмет контракту – риба морожена, інші умови контракту визначити самостійно.

Визначити БУП у конкретній угоді можна, виходячи з географічного положення партнерів, особливостей законодавства країн щодо тарифного та нетарифного регулювання ЗЕД, особливостей предмета контракту, терміна постачання, кількості продукції.



**Завдання 5.** Формуючи спільне українсько-італійське підприємство, частина іноземного капіталу в якому становить 15 %, як внесок до статутного капіталу передано офісні меблі, що ввезені на територію України, із них, понад 50 % виготовлені в Ізраїлі, у такому асортименті (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Асортимент ввізної продукції

№	Назва продукції	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, дол. США
1	Столи офісні	5	170
2	Крісла офісні	20	60
3	Шафи офісні	5	160
4	Набір м'яких меблів із натуральної шкіри	1	425

Визначте загальну суму платежів у бюджет, що має здійснити СП. У своїх розрахунках використайте дані табл. 3.5, 3.6.

Таблиця 3.5

#### Умовні дані для розрахунків

№	Показник	Ставка
1	Мито (ставка) на меблі	
1.1	Повна	20 %
1.2	Пільгова	10 %
1.3	Преференційна	–
2	Акцизний збір на шкіряні вироби	35 %
3	Митний збір за митне оформлення, але не менше ніж 20 дол. США	0,15 %
4	ПДВ	20 %
5	Курс НБУ на день подання декларації	5,33
6	Курс НБУ на день ввозу товару в Україну	5,45

Таблиця 3.6

#### Структура витрат в ціні контракту

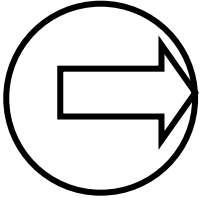
№	Витрати	Питома вага витрат до відпускної ціни товару, %
1	Ціна товару на умовах постачання FAS	100
2	Витрати на транспортування у порт навантаження	12
3	Витрати під час навантаження судна	5
4	Витрати на розвантаження судна	4
5	Комісійні транспортно-експедиторської фірми	10
6	Страхування вантажу	7
7	Експлуатаційні витрати	14
8	Експортні платежі	1

## Рекомендована література

1. Базилінська О. Я., Мініна О. В. Мікроекономіка: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 352 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.05.2020).
5. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
7. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий Світ, 2004. 680 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 12.05.2020).
10. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
11. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
12. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.05.2020).
13. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

# ТЕМА 4 УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 4.1. Сутність, функції та принципи управління підприємством

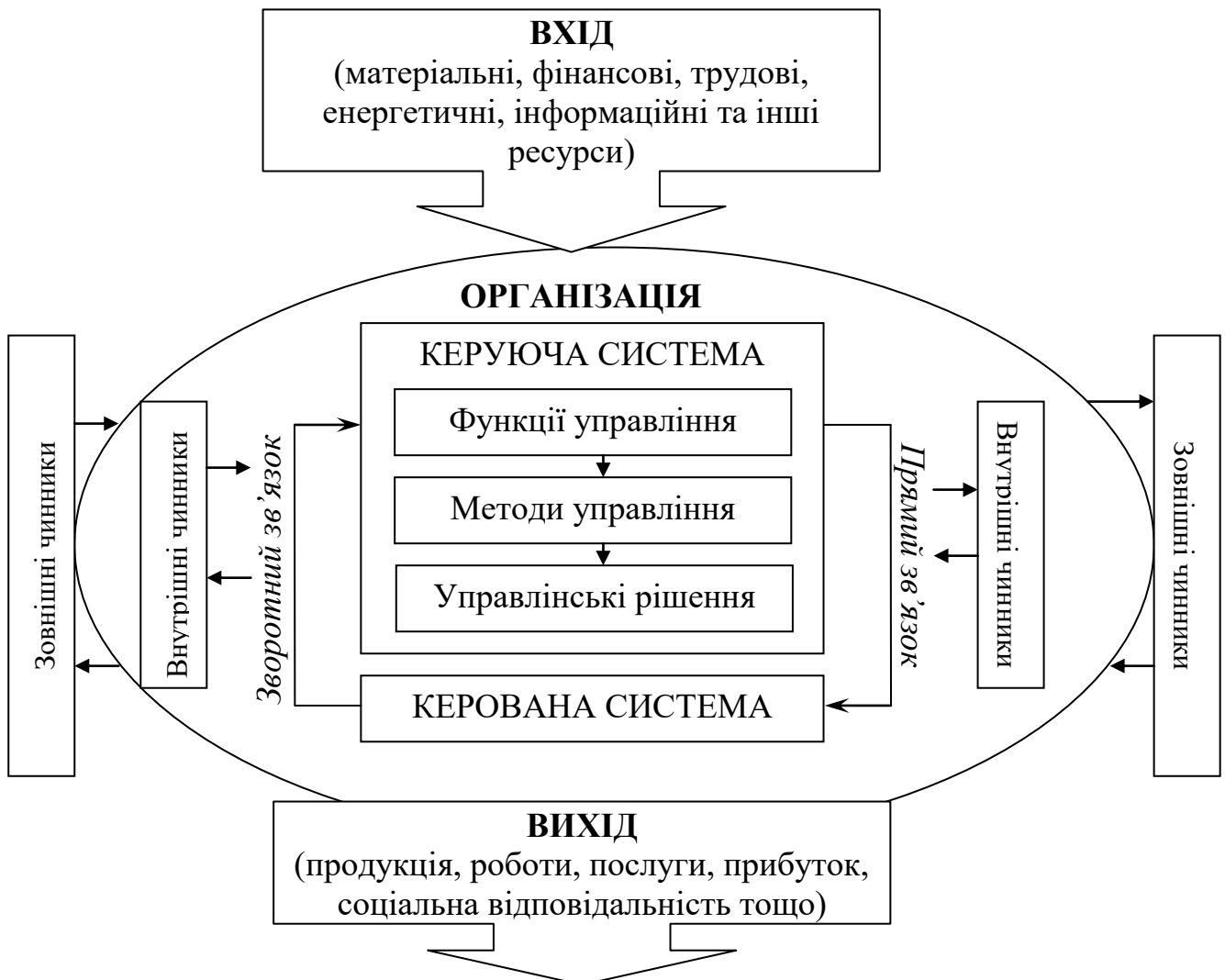


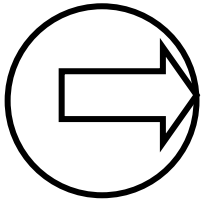
Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та участі в управлінні трудового колективу.



**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ** – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату.

### Модель процесу управління підприємством (організацією)





*Управління підприємством відображає сукупність взаємо-зв'язаних процесів планування, організації, мотивації й контролю, які забезпечують формування та досягнення цілей суб'єкта господарювання.*



## Принципи управління підприємством

**Організування** – процес формування структури управління, розподілу завдань, повноважень і відповідальності між працівниками суб'єкта господарювання для досягнення загальних цілей його діяльності.

**Економічність** – досягнення максимально можливих результатів діяльності за мінімальних витрат.

**Системність** – підприємство розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

**Взаємозалежність** – підприємство складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на підприємство, його внутрішнє середовище.

**Ієрархічність** – передбачає розміщення управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

**Урахування потреб та інтересів** – задоволення потреб та інтересів працівників для досягнення цілей підприємства на засадах застосування мотивації.

**Пропорційність** – постановка завдань, визначення засобів і способів їх виконання з урахуванням потреби дотримання узгодженого розвитку суб'єктів управління.

**Єдиновладдя** – наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності підприємства для досягнення його цілей.

## 4.2. Методи управління суб'єктами господарювання



**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ** – це способи впливу на трудові колективи чи окремих працівників, що об'єктивно необхідні для досягнення множинних цілей підприємства.

## Види методів управління

### Економічні методи

система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети й забезпечення єдності інтересів підприємства та окремих працівників. Передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Економічні методи включають:

- матеріальну відповідальність;
- ціноутворення;
- непряме державне регулювання;
- економічні плани;
- бюджетування;
- стимулювання;
- податки.

### Адміністративні методи

система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу й дисциплінарної відповідальності. Адміністративні методи включають такі способи впливу:

- закони, положення, статuti, укази;
- організаційне нормування;
- інструкції, правила, вимоги;
- накази, розпорядження, вказівки;
- зауваження, догани, звільнення.

### Соціально-психологічні методи

сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки й зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси на підприємстві. Головна мета застосування – формування в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Ґрунтуються на використанні:

- моральних стимулів до праці;
- психологічних прийомів;
- соціальних заходів.



**УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ** – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система підприємства безпосередньо впливає на керовану.

## Класифікація управлінських рішень

### За сферою охоплення

→ *загальні рішення* – стосуються всього підприємства;

→ *часткові рішення* – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

### За тривалістю дії

→ *перспективні рішення* – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);

→ *поточні рішення* – реалізуються в короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи підприємства.

### За рівнем прийняття

→ *рішення на вищому* (інституційному) рівні управління;

→ *рішення на середньому* (управлінському) рівні управління;

→ *рішення на нижчому* (технічному) рівні управління.

### **За особливостями виконання підприємством завдань**

→ *організаційні запрограмовані рішення* характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично в стандартних ситуаціях;

→ *організаційні незапрограмовані рішення* – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей підприємства, поліпшення якості продукції, удосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

→ *компромісні рішення* – покликані врівноважувати суперечності, що виникають.

### **За способом обґрунтування**

→ *інтуїтивні рішення* – ґрунтуються на відчуттях менеджера в правильності вибору; їх обґрунтованості, оптимальності залежить від особистих якостей менеджера;

→ *рішення, які ґрунтуються на судженнях* (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не враховують нових альтернатив;

→ *раціональні рішення* – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

### **За способом прийняття**

→ *одноособові рішення*;

→ *колегіальні рішення* – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

→ *колективні рішення* – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.



## За характером

економічні рішення;

технологічні рішення;

соціально-психологічні рішення;

адміністративні рішення.

## Етапи вироблення раціональних рішень

(С. Янг)

визначення цілей організації

виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей

дослідження проблем і з'ясування їхніх особливостей

пошук варіантів розв'язання проблеми

оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них

узгодження рішень на підприємстві

затвердження рішення

підготовка рішення до реалізації

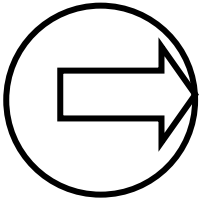
управління реалізацією рішення

перевірка ефективності рішення

### 4.3. Організаційні структури управління підприємствами, їх типи, принципи побудови



**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ** – це впорядкована сукупність підрозділів (ланок управління), які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством.



*Ланка управління* – відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

*Рівень управління* – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.

#### Основні елементи організаційної структури управління

склад та структура функцій управління

кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції

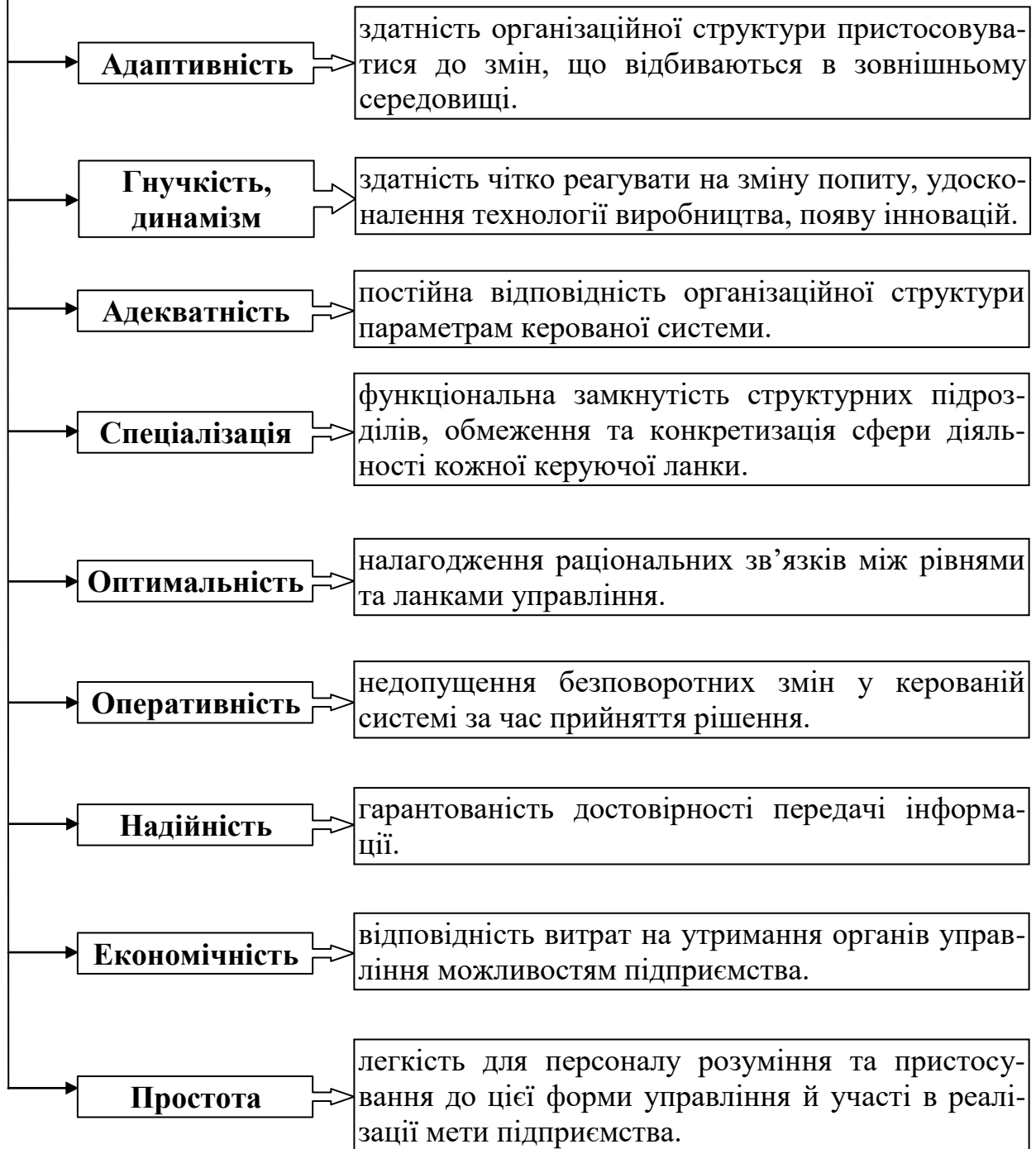
професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління

склад самостійних структурних підрозділів

кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними

інформаційні зв'язки

## Вимоги до побудови організаційних структур



## Чинники, що визначають вибір виду організаційної структури управління

розміри підприємства (велике, середнє, мале, мікропідприємство);

виробничий профіль підприємства (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);

характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове або серійне виробництво);

сфера інтересів підприємства (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);

масштаби зовнішньоекономічної діяльності й форми її реалізації (наявність дочірніх підприємств за кордоном, у т. ч. виробничих, збутових тощо);

характер об'єднання (концерн, корпорація, промислово-фінансова група тощо).

## Види організаційних структур управління

### Лінійна організаційна структура управління

Між елементами структури існує лише одноканальна взаємодія, кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки одному керівнику (органу).

Використовується, зазвичай, малими підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво за відсутності широких зв'язків у кооперації.

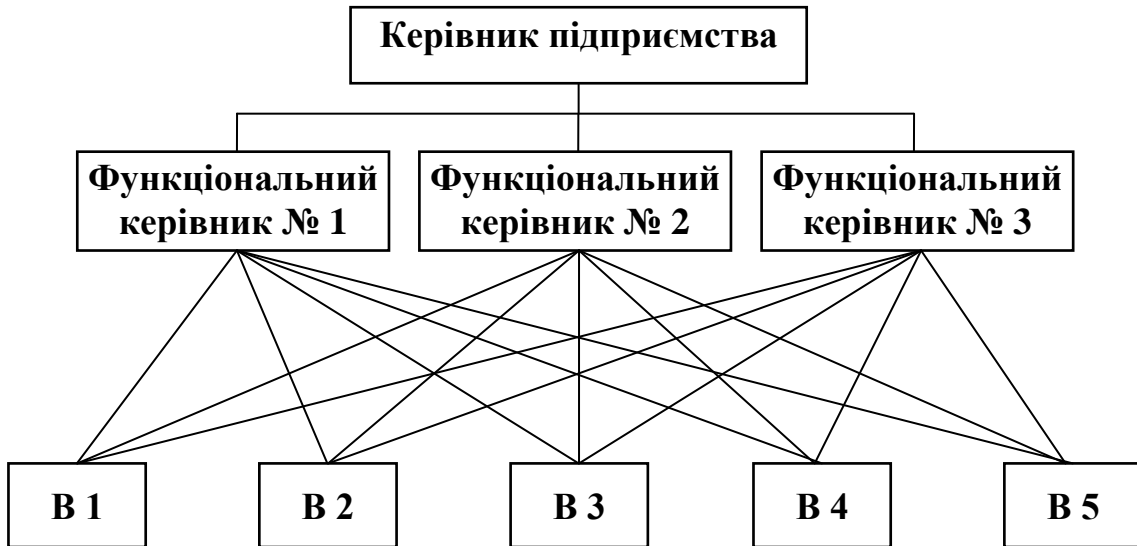


В – виконавець

### Функціональна організаційна структура управління

Кожен орган управління (виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Характерна підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно кільком лінійним керівникам.



### Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Спирається на розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців; функціональні служби виконують усю технічну підготовку виробництва.

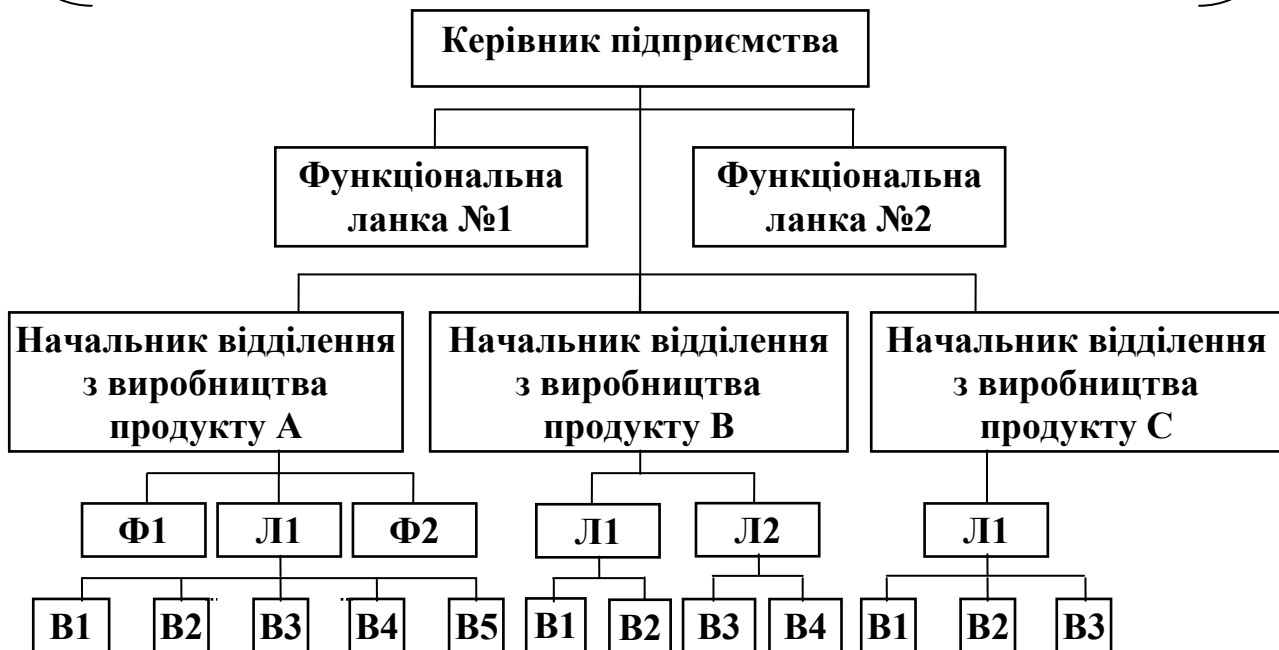


### Дивізіональна організаційна структура управління

Ґрунтується на поглибленні поділу управлінської праці, тобто вищі ланки управління здійснюють загальне керівництво, а решту функцій делегують виробничим підрозділам, які мають власну структуру управління й можуть функціонувати автоматично.

Розрізняють такі види дивізіональних структур:

- **продуктові** (створення в структурі фірми самостійних підрозділів, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів);
- **регіональні** (відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому й зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами).



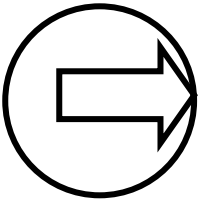
### Матрична організаційна структура управління

Створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління проектних груп, спеціалісти яких після завершення проекту повертаються до функціональних підрозділів.

Використовується підприємствами, продукція яких має короткий життєвий цикл і часто змінюється. Тому потрібно мати добру маневреність стосовно питань виробництва та стратегії, високу адаптивність до потреб ринку.



## 4.4. Виробнича структура підприємства



Згідно з Господарським кодексом України, підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).



**ВИРОБНИЧА СТРУКТУРА** – це склад виробничих підрозділів підприємства, їх взаємозв'язок і форми кооперування.

### Виробнича структура підприємства



## **4.5. Завдання для самостійної роботи**

1. Розвиток науки про управління.
2. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління.
3. Технології та методи антикризового управління.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

## **4.6. Тестовий контроль**

**1. Постійний і системний вплив на діяльність структур підприємства для забезпечення узгодженої роботи й досягнення кінцевого позитивного результату – це:**

- 1) планування;
- 2) координування;
- 3) управління;
- 4) система;
- 5) лідерство.

**2. Управління – це:**

- 1) керівництво;
- 2) планування;
- 3) дія на певний об'єкт;
- 4) контроль;
- 5) регулювання.

**3. Управління з функціональних позицій – це процес:**

- 1) планування, організування, контролювання, регулювання;
- 2) планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, які потрібні для досягнення цілей;
- 3) планування, організування, мотивування
- 4) організування й контролювання;
- 5) визначення цілей діяльності.

**4. До загальних функцій управління належать:**

- 1) науковість, цілеспрямованість, послідовність;
- 2) організування, контролювання та планування;
- 3) управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;



- 4) планування, організування, мотивування, контролювання;
- 5) координація, складання звітів, контролювання.

**5. До основних загальних функцій менеджменту не належить:**

- 1) планування;
- 2) кредитування;
- 3) організування;
- 4) мотивування;
- 5) контролювання.

**6. За ознакою процесів управління розрізняють функції:**

- 1) управління основним виробництвом;
- 2) управління допоміжним виробництвом;
- 3) управління постачанням, збутом;
- 4) управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- 5) усі відповіді правильні.

**7. Процес формування структури управління, розподілу завдань, повноважень та відповідальності між працівниками, суб'єкта господарювання для досягнення загальних цілей його діяльності – це:**

- 1) планування;
- 2) організування;
- 3) цілеутворення;
- 4) мотивування;
- 5) контролювання.

**8. Контролювання як функція управління – це:**

- 1) процес визначення досягнутих за певний період результатів діяльності, порівняння досягнутих результатів із запланованими й коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань плану на належному рівні;
- 2) вид діяльності;
- 3) процес визначення цілей діяльності, передбачення майбутнього розвитку та вироблення найефективніших способів їх досягнення;
- 4) спостереження за роботою персоналу підприємства;
- 5) процес спостереження за виконанням персоналом окремих завдань, повноважень і відповідальністю.

**9. Мотивування як функція управління – це:**

- 1) намагання працівника отримувати високу заробітну плату;

2) процес, що спонукає працівників до спільних узгоджених дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей діяльності;

3) процес забезпечення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав винагороду;

4) процес формування структури управління, розподілу завдань, повноважень і відповідальності між працівниками суб'єкта господарювання для досягнення загальних цілей його діяльності;

5) процес визначення досягнутих за певний період результатів діяльності, порівняння досягнутих результатів із запланованими.

#### **10. До конкретних функцій управління не відносять:**

- 1) управління виробництвом;
- 2) управління постачанням;
- 3) планування та контроль;
- 4) управління постачанням, збутом;
- 5) управління зовнішньоекономічною діяльністю.

#### **11. До принципів управління підприємством не належить:**

- 1) ліквідність;
- 2) цілеспрямованість;
- 3) системність;
- 4) ієрархічність;
- 5) взаємозалежність.

**12. Досягнення максимально можливих результатів діяльності за мінімальних витрат характеризує принцип управління:**

- 1) цілеспрямованість;
- 2) економічність;
- 3) системність;
- 4) взаємозалежність;
- 5) пропорційність.

**13. Підприємство розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів, згідно з принципом:**

- 1) урахування потреб та інтересів;
- 2) єдиновладдя;
- 3) взаємозалежності;
- 4) системності;
- 5) пропорційності.

#### **14. Принцип ієрархічності передбачає:**

- 1) досягнення максимально можливих результатів діяльності за мінімальних витрат;
- 2) відповідальність за виконання функцій управління;
- 3) розподіл управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого;
- 4) задоволення потреб та інтересів працівників для досягнення цілей підприємства на засадах застосування мотивації;
- 5) наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності підприємства з метою досягнення його цілей.

#### **15. Методи управління – це:**

- 1) способи передачі інформації;
- 2) способи впливу на об'єкт управління;
- 3) план наради з виробничих питань;
- 4) технологічні карти;
- 5) рівні та ланки управління.

#### **16. Способи впливу на трудові колективи чи окремих працівників, що об'єктивно необхідні для досягнення цілей підприємства, характеризують:**

- 1) комунікації;
- 2) методи прийняття управлінських рішень;
- 3) функції управління;
- 4) конкретні функції управління;
- 5) методи управління.

#### **17. Розрізнять такі групи методів управління:**

- 1) економічні, адміністративні, соціально-психологічні;
- 2) організаційно-розпорядчі, економічні;
- 3) виробничі, управлінські;
- 4) соціальні, екологічні, адміністративні;
- 5) усі відповіді правильні.

#### **18. Економічні методи управління – це:**

- 1) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності;
- 2) засоби впливу на колектив та окремих її працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними;

3) методи, що ґрунтуються на використанні системи економічних важелів і заходів для досягнення поставленої мети й забезпечення єдності інтересів підприємства та окремих працівників;

4) засоби владного впливу на колектив та окрему особу;

5) методи, за допомогою яких здійснюється силовий вплив на колектив.

### **19. Соціально-психологічні методи управління – це:**

1) засоби впливу, які ґрунтуються на використанні виробничих відносин;

2) сукупність специфічних способів дії на особисті відносини й зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси на підприємстві;

3) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як заробітна плата, премії, доплати;

4) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів та окремих членів;

5) засоби владного впливу на колектив й окрему особу.

### **20. Адміністративні методи управління – це:**

1) система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, що передбачають застосування заходів примусу й дисциплінарної відповідальності;

2) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності;

3) сукупність специфічних способів дії на особисті відносини й зв'язки між працівниками;

4) методи, засновані на використанні системи економічних важелів і заходів;

5) засоби впливу на колективи й окремих їхніх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.

### **21. До економічних методів управління відносять:**

1) закони;

2) матеріальні стимули;

3) статут;

4) указ;

5) грамоти.

### **22. Наказ є формою впливу такого методу управління, як:**

1) економічний;

2) адміністративний;

3) ринковий;

4) соціально-психологічний;

5) стимулювальний.

**23. Адміністративні методи управління не включають:**

- 1) закони, положення, статути, укази;
- 2) організаційне нормування;
- 3) інструкції, правила, вимоги;
- 4) накази, розпорядження, вказівки;
- 5) планування, ціноутворення, податки.

**24. Соціально-психологічні методи управління передбачають:**

- 1) вивчення соціальних запитів та інтересів колективу;
- 2) розпорядчий вплив на працівників;
- 3) ціноутворення;
- 4) установлення економічних нормативів щодо праці та заробітної плати;
- 5) державне регулювання.

**25. Склад виробничих й управлінських підрозділів підприємства, а також система взаємозв'язків щодо обміну матеріальними та інформаційними потоками між ними – це:**

- 1) організаційна структура управління;
- 2) структура управління;
- 3) ланка управління;
- 4) рівень управління;
- 5) виробнича структура.

**26. Організаційна структура управління – це:**

- 1) кількість функціональних підрозділів на підприємстві;
- 2) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством;
- 3) методи впливу вищих керівників на структурні підрозділи;
- 4) застосування адміністративних і карно-правових санкцій;
- 5) вивчення соціальних запитів та інтересів членів комітету.

**27. Ланка управління – це:**

- 1) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління;
- 2) відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав;
- 3) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- 4) кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- 5) виробничі підрозділи, що працюють за бригадною системою.

**28. До вимог побудови організаційних структур не відносять:**

- 1) адаптивність;
- 2) адекватність;
- 3) спеціалізацію;
- 4) оперативність;
- 5) лояльність.

**29. Здатність організаційної структури чітко реагувати на зміну попиту, удосконалення технології виробництва, появу інновацій, називається:**

- 1) гнучкість, динамізм;
- 2) спеціалізація;
- 3) оперативність;
- 4) надійність;
- 5) економічність.

**30. До чинників, що визначають вибір виду організаційної структури управління, не відносять:**

- 1) розміри підприємства;
- 2) виробничий профіль фірми;
- 3) характер продукції, що виробляється, та технологію її виготовлення;
- 4) методи ціноутворення, що використовуються;
- 5) характер об'єднання підприємства.

**31. Найбільш поширеним типом організаційних структур управління підприємством є:**

- 1) лінійна;
- 2) функціональна;
- 3) регіональна;
- 4) лінійно-функціональна;
- 5) матрична.

**32. Лінійна структура управління підприємством використовується:**

- 1) на невеликих підприємствах, що випускають однорідну й нескладну продукцію;
- 2) на великих підприємствах;
- 3) на підприємствах приватної форми власності;
- 4) на підприємствах-монополістах;
- 5) на підприємствах із безперервним циклом виробництва.

**33. Девізіональні структури управління застосовуються:**

- 1) в управлінні великими підприємствами;
- 2) в управлінні державними підприємствами;
- 3) в управлінні малими підприємствами;
- 4) в управлінні великими багатопрофільними підприємствами зі значною кількістю виробничих та комерційних підрозділів;
- 5) немає правильної відповіді.

**34. Матричні організаційні структури управління застосовуються:**

- 1) на багатопрофільних організаціях із великою чисельністю працюючих;
- 2) на спільних підприємствах;
- 3) на підприємствах, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється;
- 4) в управлінні середніми за розмірами організаціями.
- 5) в управлінні великими підприємствами.

**35. Назвіть найбільш ефективну організаційну структуру для організацій, які мають філіали в різних регіонах:**

- 1) функціональна;
- 2) лінійна;
- 3) лінійно-функціональна;
- 4) дивізіональна;
- 5) матрична.

**36. Назвіть організаційну структуру з одноканальною взаємодією між елементами структури, кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління:**

- 1) лінійна;
- 2) функціональна;
- 3) лінійно-функціональна;
- 4) дивізіональна;
- 5) матрична.

**37. Визначте основну перевагу матричних організаційних структур управління:**

- 1) орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління;
- 2) висока гнучкість, адаптивність та орієнтація на нововведення;
- 3) орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції;
- 4) виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів;

5) кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові.

**38. Виробнича структура підприємства – це:**

1) склад виробничих підрозділів підприємства, їх взаємозв'язок і форми кооперування;

2) склад виробничих та управлінських підрозділів підприємства, а також система взаємозв'язків щодо обміну матеріальними й інформаційними потоками між ними;

3) упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством;

4) процес виробництва, розподілу та споживання матеріальних благ;

5) усі відповіді правильні.

**39. Назвіть складові частини виробничої структури підприємства:**

1) основні цехи та склади;

2) заготівельні, обробні й складальні цехи;

3) цехи основного виробництва, забезпечувальні та обслуговуючі господарства;

4) інструментальне, транспортне й обслуговуючі господарства;

5) виробничі та експериментальні цехи й господарства.

**40. Назвіть структурний підрозділ підприємства, що здійснює виготовлення технологічної оснастки, її зберігання та видачу на робочі місця:**

1) інструментальне господарство;

2) енергетичне господарство;

3) ремонтне господарство;

4) транспортне господарство;

5) складське господарство.



## 4.7. Практичні завдання

**Завдання 1.** Оберіть підприємство незалежно від спеціалізації та організаційної форми (наприклад за місцем проживання студента):

1. зазначити напрями й предмет діяльності;
2. описати всі складові частини «входу», «виходу», а також керуючу та керовану системи;
3. проаналізувати життєвий цикл обраного підприємства.

**Завдання 2.** На основі даних журналу «ТОП 100. Рейтинг кращих компаній України» визначити портрет успішного топ-менеджера (Лучшие топ-менеджеры Украины – <http://investgazeta.net/>).

Використовуючи інформацію мережі Інтернет провести дослідження особистих та ділових якостей, притаманних успішним менеджерам України. Групування здійснити за такими характеристиками:

- 1) стать, вік;
- 2) стаж роботи в компанії, яку очолює;
- 3) освіта;
- 4) особисті якості;
- 5) ділові якості;
- б) стиль управління.

**Завдання 3.** Опанувати практичне застосування функцій управління:

- 1) описати процес реалізації функцій управління (планування, організування, мотивування, контролювання) на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу;
- 2) навести приклади взаємозв'язку функцій управління.

**Завдання 4.** 1. Побудувати схему організаційної структури вашого навчального закладу.

2. Дати відповідь на запитання:

- 1) скільки рівнів управління існує?
- 2) який вид організаційної структури?
- 3) чи відповідає організаційна структура вимогам?
- 4) які недоліки структури вашого навчального закладу?

**Завдання 5.** Розробити рекомендації із вдосконалення організаційної структури управління вашим навчальним закладом (побудувати схему вдосконаленої організаційної структури).

**Завдання 6.** Успішність управління значною мірою залежить від виваженості системи мотивації.

На виробничому підприємстві використовують такі форми стимулювання підвищення продуктивності праці, як основна заробітна плата; визнання, повага; нормування; соціальні програми; пільги, компенсації; умови праці; участь в управлінні; відзнаки, грамоти; участь у власності; участь у прибутках; подяка, довіра; посадові інструкції; накази, розпорядження; надбавки; премії; подарунки; кар'єрний ріст; регламентування.

*Завдання:*

1. Які з наведених форм стимулювання, на Вашу думку, є більш ефективними?
2. Які з наведених форм доцільно використовувати для стимулювання творчої діяльності?
3. До яких методів управління належить кожна із зазначених складових частин системи мотивації?

**Завдання 7.** Опишіть процес здійснення контролювання в навчальному процесі Вашого факультету (форми, види, процес). Оцініть його переваги та недоліки. Запропонуйте свою схему. Пов'яжіть контролювання з мотивацією студентів. Чи існують випадки негативного впливу контролю на успішність і поведінку студентів?

**Завдання 8.** Запропонуйте відповідні методи та конкретні способи впливу до кожної з функцій менеджменту. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Функції менеджменту	Методи	Інструменти та важелі
1. Планування		
2. Організування		
3. Мотивування		
4. Контролювання		
5. Регулювання		

**Завдання 9.** У таблиці наведено перелік документів, котрі використовуються для реалізації управління на виробничому підприємстві. Визначте, до яких методів управління вони належать (заповніть таблицю).

Види документації	Методи управління
1	2
Прайс-лист	
Бюджет маркетингу	
Фінансовий план	

## Закінчення таблиці

1	2
Графік роботи	
Наказ про відпустки	
Статут	
План соціального розвитку	
Положення про оплату праці	
Інструкції з експлуатації верстата	
Норми витрат матеріалів	
Виробнича програма	
Правила трудової дисципліни та етикету	
Норми амортизації основних засобів	
Штатний розпис працівників	
Податковий календар	
Посадова інструкція головного бухгалтера	
Листи-подяки	
Протокол ділових переговорів	

## Рекомендована література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.05.2020).
4. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
6. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
7. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
8. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 12.05.2020).
9. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.

10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
11. Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Московчук А. Т. Організація виробництва: навч. посіб. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2002. 256 с.
12. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
13. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основи менеджмента. Москва: Изд-во ИД «Вильямс», 2008. 481 с.
14. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор, 2015. 366 с.
15. Нельсон Боб, Экономі Питер Библия менеджмента. Москва: Изд-во ИД «Вильямс», 2016. 256 с.
16. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 416 с.
17. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.
18. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.05.2020).
19. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

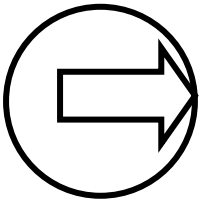
## ТЕМА 5

# ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1. Методичні основи планування



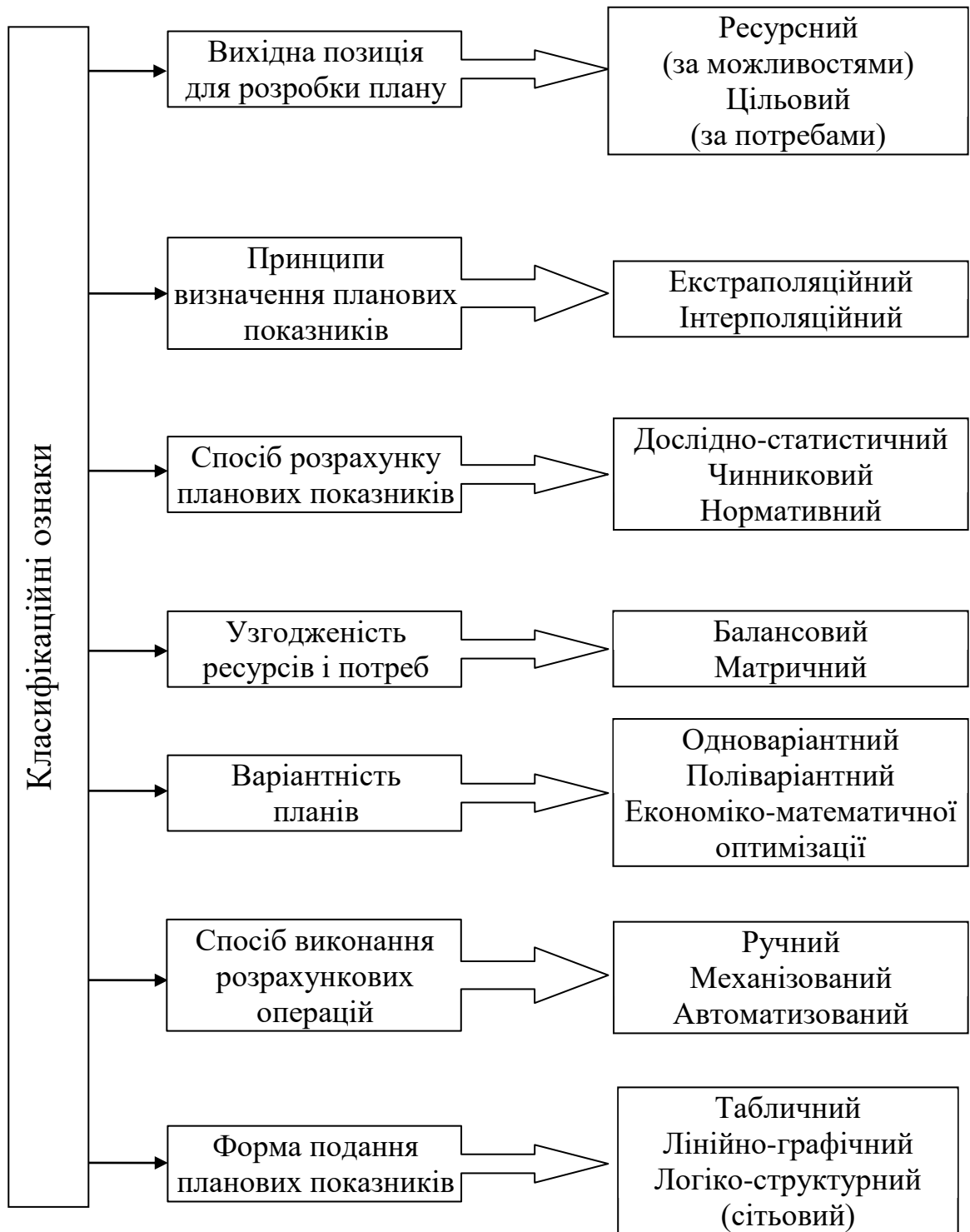
**ПЛАНУВАННЯ** – це процес установлення цілей підприємства на перспективу та вибір найефективніших способів їх досягнення й ресурсного забезпечення.



*Мета планування – ліквідувати негативний вплив на підприємство змін середовища, у якому воно функціонує.*



## Класифікація методів планування



## Характеристика основних методів планування

**Ресурсний метод планування** застосовується за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції. Завдання того чи іншого плану визначаються залежно від наявних ресурсів підприємства, виходячи з його можливостей.

**Цільовий метод планування** використовується за умови посилення конкуренції на ринку та ґрунтується на попиті на продукцію (послуги). Підприємство самостійно визначає цілі своєї діяльності на основі потреб ринку й відповідно до цього формує свої плани.

**Екстраполяційний метод планування** – проміжні та кінцеві значення планових показників визначаються на основі їх динаміки в минулому з припущенням того, що досягнуті темпи та пропорції буде збережено в майбутньому.

**Інтерполяційний метод** – підприємство спочатку визначає мету для досягнення в майбутньому, а потім, виходячи з неї, – горизонти планового періоду та проміжні планові показники.

**Дослідно-статистичний метод планування** передбачає використання фактичних статистичних даних (середніх величин) за попередні роки для встановлення планових показників.

**Чинниковий метод планування** – планові показники визначаються на підставі розрахунків впливу чинників, які зумовлюють зміну цих показників.

**Нормативний метод планування** – планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх зміни внаслідок запровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

**Балансовий метод планування** дає можливість узгодити потреби підприємства з необхідними ресурсами, для цього розробляються спеціальні таблиці – баланси, в одній частині яких відображаються напрями витрачання ресурсів відповідно до виробничих потреб, а в іншій – джерела надходження цих ресурсів. Баланси складаються для матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

**Матричний метод** передбачає побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та плановими показниками.

## Типи планування

**Реактивне планування** – сучасні проблеми досліджуються з погляду їх виникнення та минулого розвитку, спираючись на минулий досвід.

**Інактивне планування** – сучасні умови сприймаються як задовільні, а тому немає потреби повертатися до минулого й прагнути до руху вперед.

**Преактивне планування** орієнтоване на майбутні зміни, на пошук оптимальних рішень, із кількох варіантів розвитку вибирають найбільш економічний.

**Інтерактивне планування** ґрунтується на принципі участі й максимальній мобілізації творчих здібностей персоналу. Майбутнє піддається контролю та є продуктом дії персоналу.

## Види планів підприємств

### За об'єктами планування

**План виробництва** (номенклатура, асортимент та кількість продукції, що виготовляється в натуральних і вартісних показниках, виробнича потужність, трудомісткість виробничої програми).

**План товарообороту** (структура та обсяги реалізації товарів).

**План продажу** (визначення можливих обсягів продажу, формування портфеля замовлень, освоєння нових видів продукції).

**Фінансовий план** (баланс доходів та витрат, план грошових надходжень).

**План із праці** (продуктивність праці, чисельність персоналу).

**План матеріально-технічного забезпечення** (потреба в матеріалах, паливі, обладнанні).

**План витрат** (собівартість, калькуляція, кошторис)

**План інноваційно-інвестиційної діяльності** (обсяги та джерела інвестиційних коштів за напрямками інвестицій, зведений план інвестицій).



## Залежно від тривалості планового періоду

**Довгостроковий (перспективний) план** передбачає визначення стратегії розвитку підприємства стосовно всіх напрямів його діяльності на період понад п'ять років.

**Середньостроковий план** – це деталізація довгострокового плану для перших років діяльності підприємства.

**Поточний план** передбачає планування діяльності підприємства за всіма напрямками на короткі періоди (рік, квартал, місяць, тиждень, доба). Містить у собі конкретні заходи щодо досягнення цілей та використання необхідних для цього ресурсів підприємства.

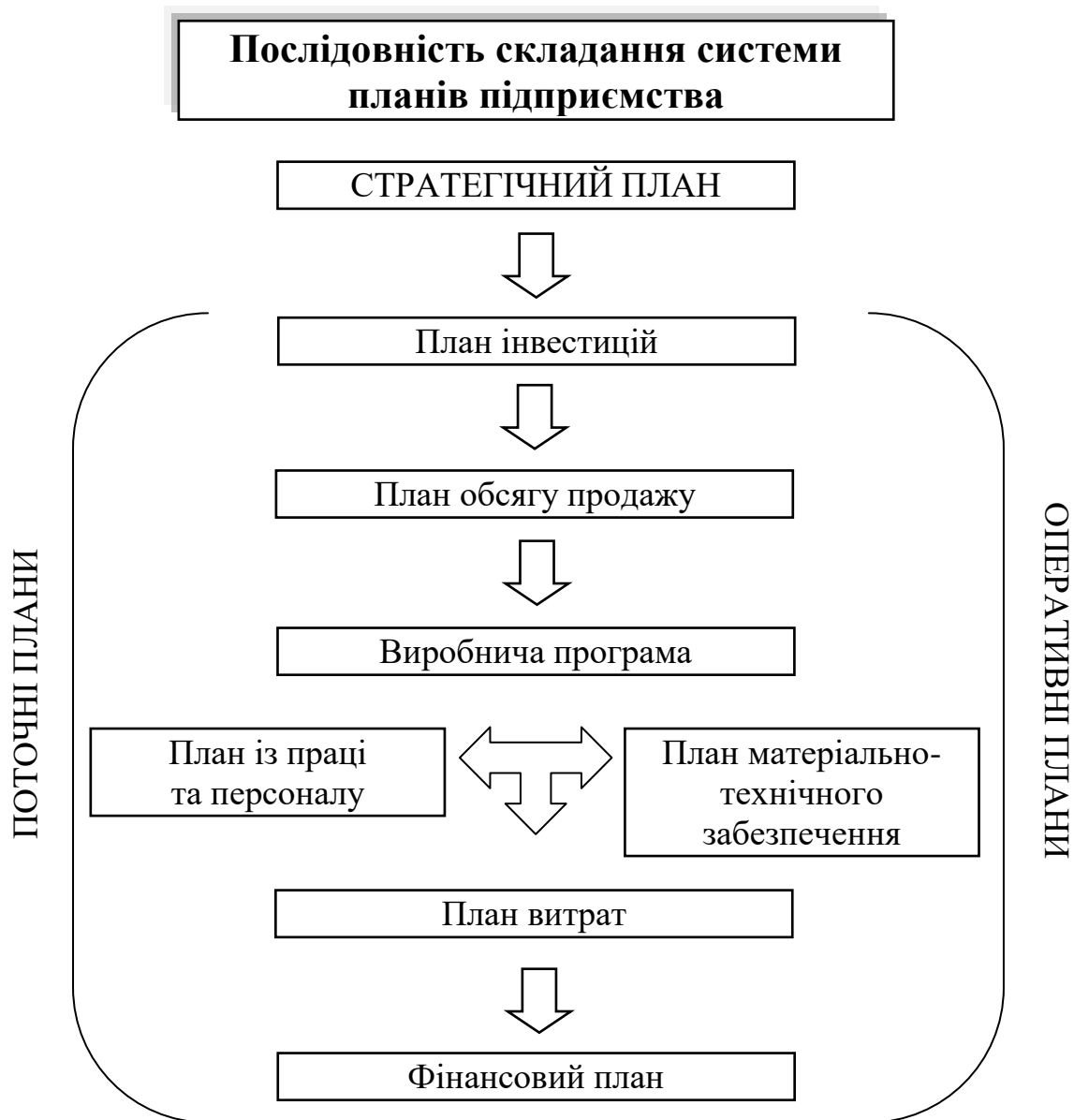
## За змістом планових рішень

**Стратегічний план** визначає основні напрями розвитку підприємства на довготривалу перспективу. У межах стратегічного планування приймають рішення стосовно розширення бізнесової діяльності, розробки та впровадження заходів для задоволення ринкового попиту, ринків збуту, партнерських відносин.

**Тактичний план** передбачає планування економічного та соціального розвитку підприємства на коротко- або середньо-строковий період, визначає сукупність конкретних дій та засобів для досягнення намічених цілей. Дає змогу реалізувати додаткові резерви, які сприятимуть збільшенню обсягів виробництва, зниженню витрат, підвищенню якості продукції, росту продуктивності праці тощо.

**Оперативно-календарний план** деталізує показники тактичного плану для організації планомірної та ритмічної роботи всього підприємства та його структурних підрозділів протягом короткого проміжку часу (день, тиждень, місяць). Містить календарне погодження виробничого процесу між структурними підрозділами, у якому враховуються послідовність та параметри технологічного процесу.

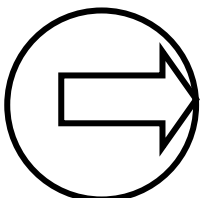
**Бізнес-план** необхідний для оцінки доцільності виконання певного виду діяльності. У ньому викладено суть, напрями та способи реалізації підприємницької ідеї; надано оцінку ринковим, виробничим, організаційним та фінансовим аспектам майбутнього бізнесу.



## 5.2. Стратегічні плани підприємства

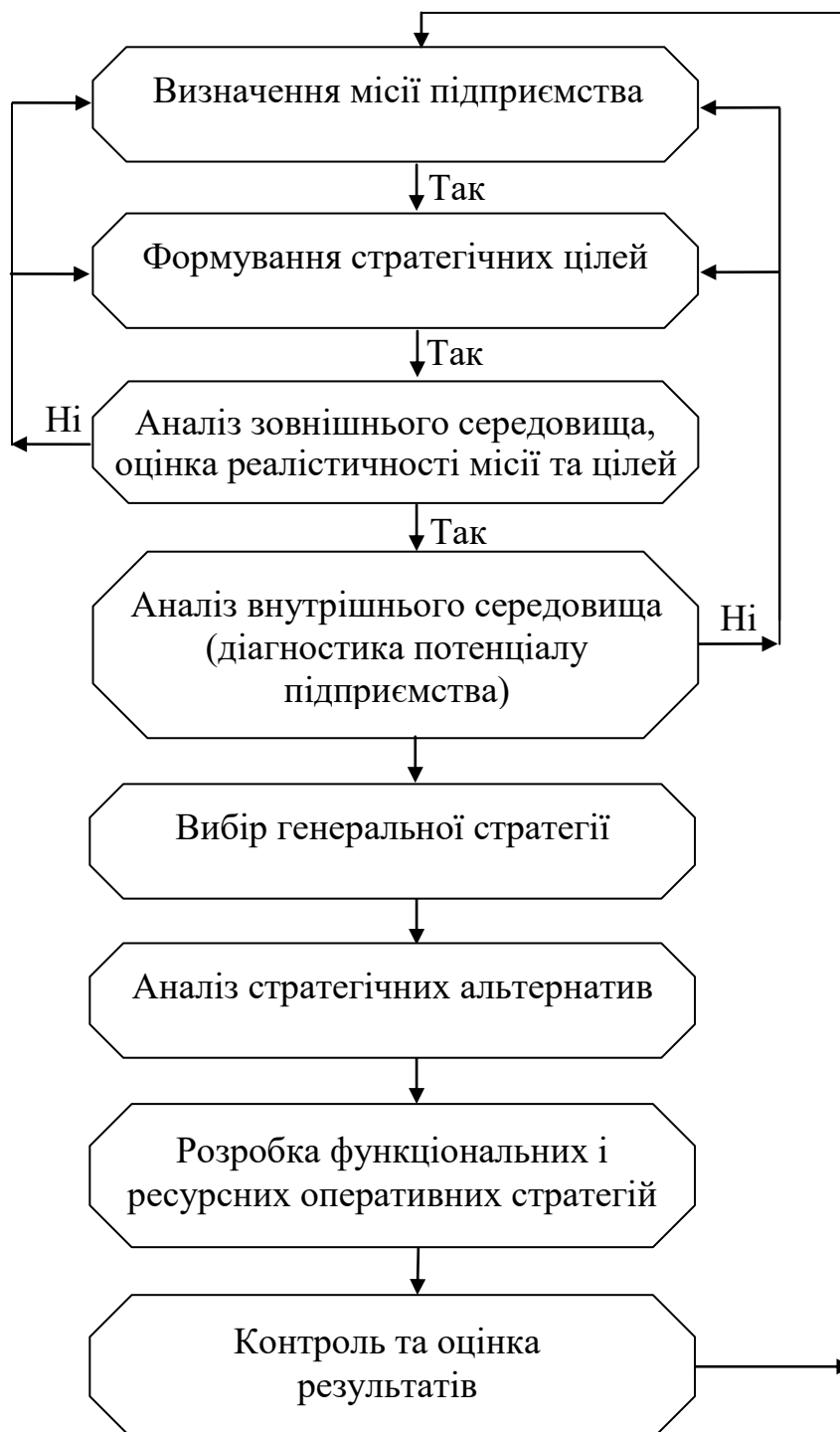


**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ** – процес здійснення сукупності систематизованих і взаємопов’язаних робіт щодо визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства.



***Стратегія** – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.*

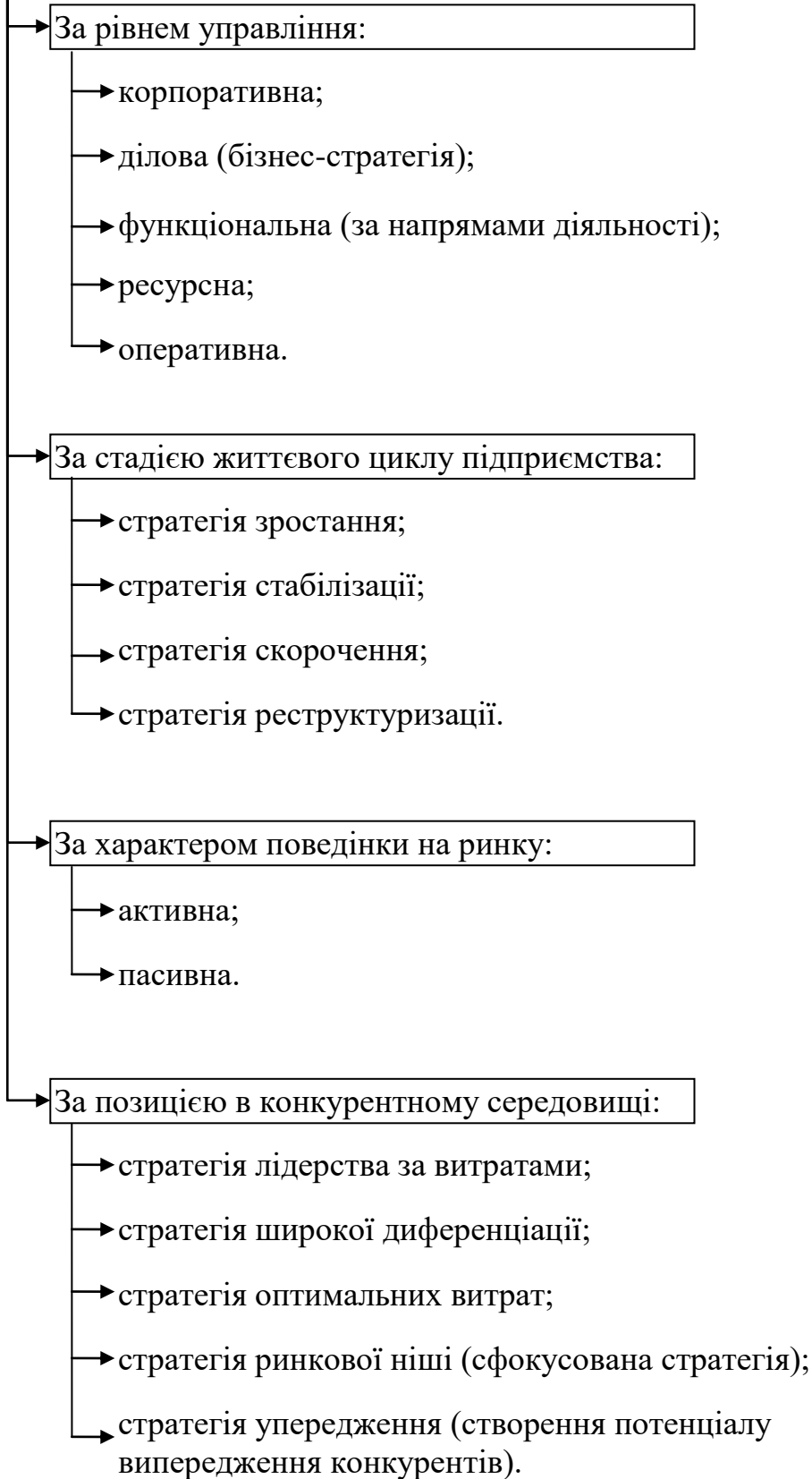
## Алгоритм стратегічного планування



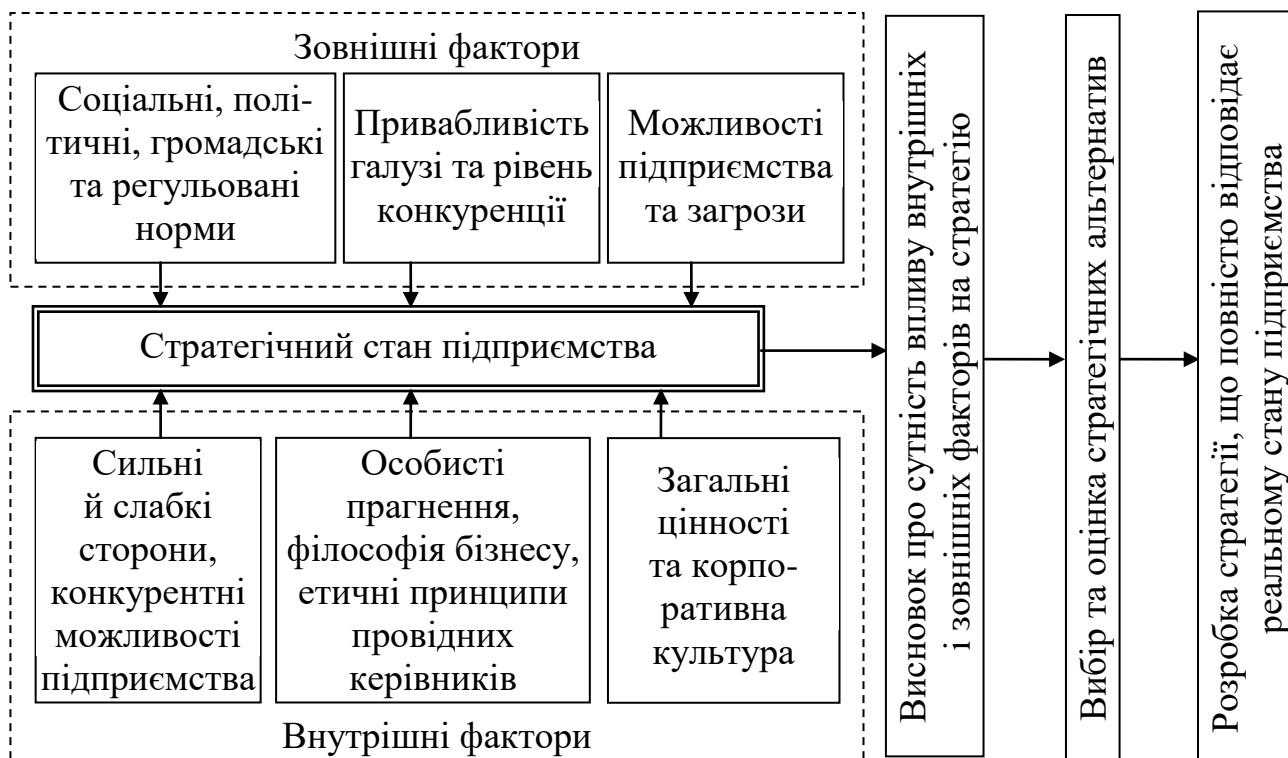
**МІСІЯ** – головна, загальна ціль підприємства, яка визначає причину його існування.

**СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ** – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на які спрямована його діяльність.

## Класифікація стратегій підприємства (організацій)



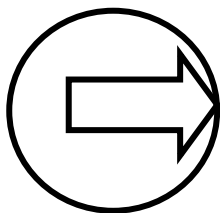
## Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства



### 5.3. Поточне та оперативне планування



**ПОТОЧНЕ ПЛАНУВАННЯ** – це визначення цілей у всіх сферах виробничо-господарської діяльності підприємства в межах одного року, у межах певної продуктової програми, заданого потенціалу й системи управління.



*Поточні (тактичні) плани регулюють діяльність підприємства з виробництва продукції, її збуту, матеріально-технічного забезпечення, фінансових питань і розробляються на рік.*

#### Етапи розробки поточного плану підприємства

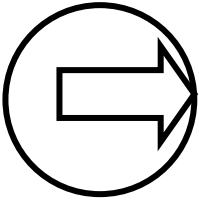
- 1 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 740 195 760"/> аналіз результатів діяльності;
- 2 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 765 195 785"/> дослідження ринку й формування портфеля замовлень;
- 3 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 790 195 810"/> розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності;
- 4 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 815 195 835"/> обґрунтування окремих розділів плану;
- 5 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 840 195 860"/> затвердження плану;
- 6 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 865 195 885"/> повідомлення планових показників структурним підрозділам.

## Типові розділи поточних (тактичних) планів підприємства

- 1 **Маркетингова діяльність** (плани маркетингу для основних виробів і загальний план для всієї продукції підприємства).
- 2 **Виробнича діяльність** (випуск продукції в натуральних і вартісних показниках, обґрунтування виробничої програми підприємства).
- 3 **Науково-дослідні, конструкторсько-технологічні та експериментальні роботи** (нові технології та вироби).
- 4 **Праця, кадри, соціальний розвиток колективу** (персонал, фонд заробітної плати, продуктивність, умови праці та побуту).
- 5 **Інвестиційна діяльність** (інвестиції, будівельно-монтажні роботи, введення в дію засобів виробничих потужностей).
- 6 **Матеріально-технічне забезпечення** (потреба в матеріальних ресурсах і джерела їх задоволення).
- 7 **Організація виробництва, праці та управління** (удосконалення форм і методів, структурна перебудова).
- 8 **Природоохоронна діяльність** (заходи стосовно охорони й раціонального використання природних ресурсів).
- 9 **Зовнішньоекономічна діяльність** (показники зовнішньоекономічної діяльності, результати експортно-імпорتنих операцій).
- 10 **Витрати, прибуток, рентабельність** (собівартість виробів, товарної та реалізованої продукції, прибуток та показники рентабельності).
- 11 **Фінансова діяльність** (баланс доходів і витрат, відносини з бюджетом, кредитні відносини).



**ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ** – система заходів, спрямованих на конкретизацію річного плану в часі й просторі, при цьому розробка планових завдань виробничим підрозділом поєднується з організацією їх виконання.



*Головне завдання оперативного планування виробництва полягає в організації злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства для забезпечення рівномірного, ритмічного випуску продукції у встановлених обсягах і номенклатурі за повного використання виробничих ресурсів.*

### Зміст оперативного планування

Деталізація й розподіл виробничої програми для конкретних виконавців (цех, дільниця, робітник).

Розробка прогресивних і календарно-планових нормативів.

Забезпечення робочого місця сировиною, матеріалами, інструментами, пристосуванням, оснасткою.

Складання графіків руху предметів праці в часі, просторі й повідомлення їх виконавців.

Координація роботи суміжних цехів, дільниць, бригад, робочих місць.

Контроль і регулювання процесу виробництва.

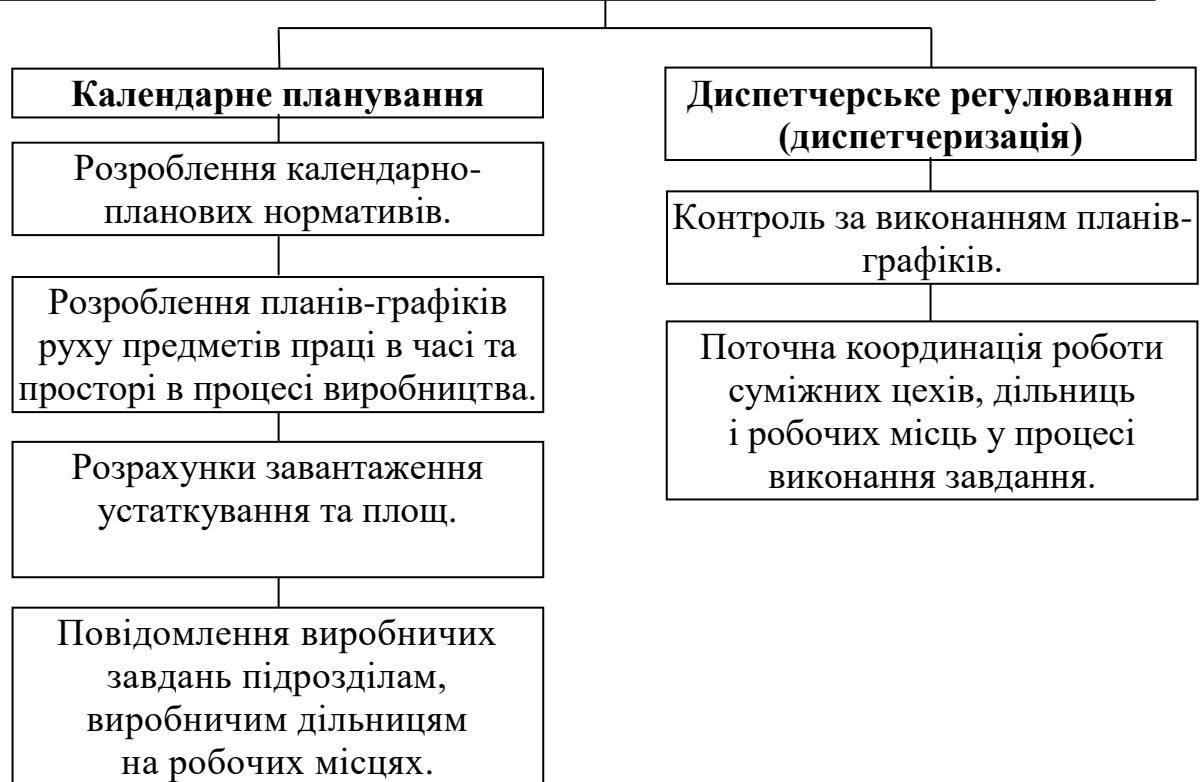
### Підсистеми оперативного планування

**Функціональна підсистема** визначає коло функцій, котрі може виконувати система оперативного планування виробництвом у межах певного часу на рівні підприємства. Із функціонального боку оперативне планування виробництва здійснюється таким чином: на рівні управління підприємством воно полягає в організації руху предметів праці в межах року, кварталу, місяця; на рівні управління цехом – у межах кварталу, місяця, тижня (декади); на рівні управління виробничою діяльністю – у межах місяця, тижня (декади), доби, зміни й за годинами (для конвеєрів).

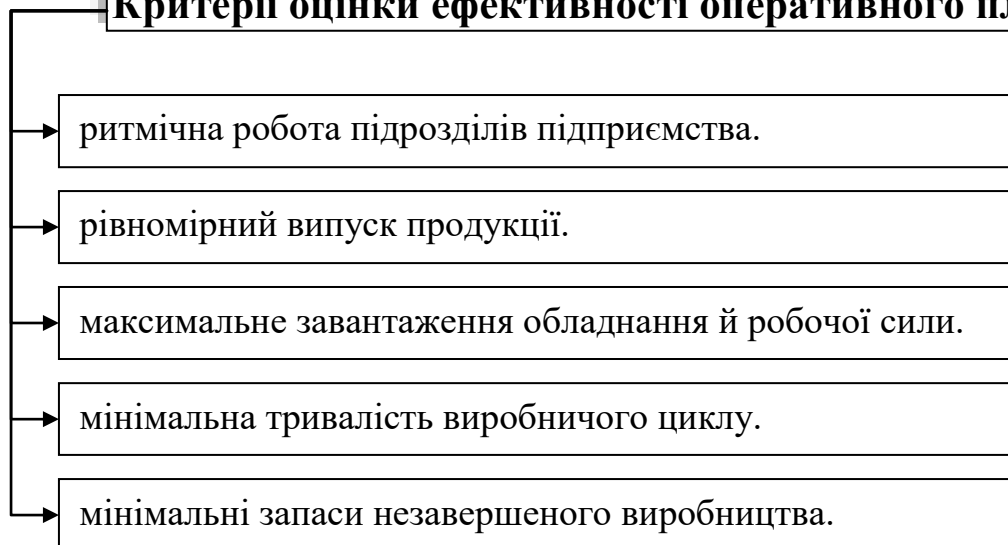
**Поелементна підсистема** характеризує основні елементи системи оперативного планування, склад та кваліфікацію управлінського персоналу; математичне забезпечення завдань планування виробництва; склад та величину комплексу технічних засобів; склад календарно-планових нормативів; планово-облікові одиниці; склад і зміст планово-облікової документації; характер та напруженість інформаційних потоків.

**Організаційна підсистема** характеризує побудову системи оперативного планування: на рівні підприємства – диспетчерський відділ; на рівні цеху – виробничо-диспетчерське бюро; на рівні виробничої дільниці – планово-управлінський персонал.

## Види оперативного планування відповідно до змісту робіт



## Критерії оцінки ефективності оперативного планування

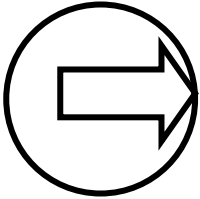




## 5.4. Бізнес-плани підприємства



**БІЗНЕС-ПЛАН** – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї (інвестиційного проєкту), шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, фінансові й соціальні аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.



*Мета розробки бізнес-плану – сформулювати або уточнити основну концепцію розвитку підприємства на найближчий та досить віддалений періоди часу відповідно до потреб цільового ринку й реальних можливостей придбання необхідних видів ресурсів.*

### Цільове призначення бізнес-плану

Одержання узагальненої фінансової оцінки попереднього етапу розвитку підприємства, оцінка його сучасного виробничого й економічного потенціалу.

Розробка й здійснення проєктів створення нової продукції; визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування.

Оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику.

Оцінка новизни й прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін.

Розробка й техніко-економічне, фінансове, соціальне обґрунтування бізнес-проєктів, програм розвитку підприємства, комерційних пропозицій.

Обґрунтування й вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї.

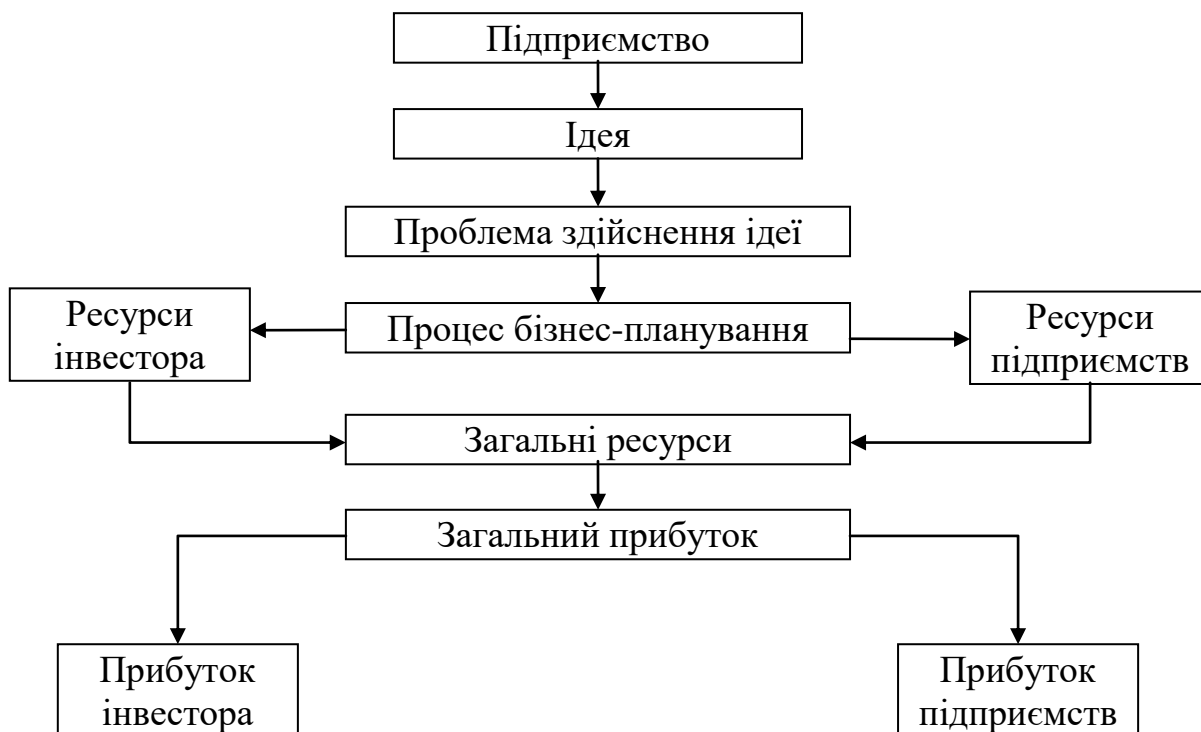
Пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів.

Прогнозування очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перший та наступні три-п'ять років.

## Вимоги до оформлення бізнес-плану

- чітка структуризація документа;
- достовірність інформації, що наводиться в бізнес-плані, та обґрунтованість економічних показників;
- наочність матеріалу, що подається (схеми, діаграми, графіки, таблиці);
- якість оформлення;
- обсяг бізнес-плану (40–50 сторінок основного тексту).

## Процес бізнес-планування на підприємстві



## **5.5. Завдання для самостійної роботи**

1. Прогнозування розвитку підприємств.
2. Організація планування на підприємстві.
3. Планування ресурсного забезпечення операційної діяльності.
4. Формування інформаційного поля бізнес-плану.

## **5.6. Тестовий контроль**

### **1. Планування діяльності підприємства – це:**

- 1) порівняння основних показників його розвитку у звітному й базовому періодах;
- 2) розрахунок майбутньої величини прибутків;
- 3) установлення цілей підприємства на перспективу та вибір найефективніших способів їх досягнення й ресурсного забезпечення;
- 4) аналіз перспектив розвитку підприємства, порівняно з іншими підприємствами цієї самої галузі;
- 5) обґрунтування витрат підприємства.

### **2. Метою планування є:**

- 1) ліквідувати негативний вплив на підприємство змін середовища, у якому воно функціонує;
- 2) забезпечити виконання планів підприємства;
- 3) підвищити ліквідність і платоспроможність;
- 4) дослідити ринок і визначити маркетингову політику підприємства;
- 5) немає правильної відповіді.

### **3. До принципів планування не відносять:**

- 1) точність;
- 2) мобільність кадрів;
- 3) оптимальність використання ресурсів;
- 4) безперервність;
- 5) адекватність системи планування умовам діяльності об'єктів.

### **4. За принципами визначення планових показників розрізняють такі методи планування:**

- 1) інтерполяційний;

- 2) балансовий;
- 3) матричний;
- 4) поліваріантний;
- 5) автоматизований.

**5. За узгодженістю ресурсів і потреб розрізняють такі методи планування:**

- 1) нормативний;
- 2) матричний;
- 3) екстраполяційний;
- 4) механізований;
- 5) лінійно-графічний.

**6. За способом розрахунку планових показників розрізняють такі методи:**

- 1) матричний;
- 2) екстраполяційний;
- 3) дослідно-статистичний;
- 4) лінійно-графічний;
- 5) механізований.

**7. Ресурсний метод планування використовується за:**

- 1) значних обсягів випуску продукції;
- 2) обмеженості окремих видів продукції;
- 3) незначної ємності ринку;
- 4) монопольного становища підприємства або слабкої конкуренції;
- 5) обмеженої номенклатури продукції.

**8. Нормативний метод планування передбачає розрахунок планових показників на основі:**

- 1) прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням зміни цих норм у плановому році;
- 2) середніх норм використання ресурсів у плановому році;
- 3) норм використання матеріальних ресурсів на одиницю продукції;
- 4) середньогалузевих норм витрат ресурсів;
- 5) міжгалузевих норм витрат ресурсів.

**9. Узгодження потреб підприємства з необхідними ресурсами передбачає такий метод планування:**

- 1) балансовий;

- 2) матричний;
- 3) чинниковий;
- 4) інтерполяційний;
- 5) цільовий.

**10. Планові показники визначаються на підставі розрахунків впливу чинників згідно з таким методом, як:**

- 1) цільовий;
- 2) інтерполяційний;
- 3) дослідно-статистичний;
- 4) чинниковий;
- 5) матричний.

**11. Значення планових показників визначається на основі їх динаміки в минулому в разі використання такого методу, як:**

- 1) цільовий;
- 2) дослідно-статистичний;
- 3) ресурсний;
- 4) матричний;
- 5) екстраполяційний.

**12. За термінами плани поділяються на:**

- 1) поточні;
- 2) реактивні;
- 3) інактивні;
- 4) функціональні;
- 5) ресурсні.

**13. Назвіть метод, використання якого ґрунтується на принципі мобілізації творчих здібностей персоналу:**

- 1) преактивний;
- 2) інтерактивний;
- 3) стратегічний;
- 4) ресурсний;
- 5) реактивний.

**14. Назвіть метод, використання якого не потребує повертатися до минулого та прагнути рухатися вперед:**

- 1) реактивний;
- 2) стратегічний;

- 3) преактивний;
- 4) інтерактивний;
- 5) інактивний.

**15. За об'єктами планування розрізняють такі плани:**

- 1) план виробництва;
- 2) план продажу;
- 3) фінансовий план;
- 4) план матеріально-технічного забезпечення;
- 5) усі відповіді правильні.

**16. Завданням якого плану є визначення можливих обсягів продажу, формування портфелю замовлень, освоєння нових видів продукції:**

- 1) плану продажу;
- 2) фінансового плану;
- 3) плану інноваційно-інвестиційної діяльності;
- 4) плану з праці;
- 5) плану товарообороту.

**17. Завданням якого плану є визначення номенклатури, асортименту та кількості продукції, що виготовляється, у натуральних і вартісних показниках?**

- 1) фінансового плану;
- 2) плану продажу;
- 3) плану виробництва;
- 4) плану з праці;
- 5) плану товарообороту.

**18. Залежно від тривалості планового періоду розрізняють:**

- 1) довгостроковий, середньостроковий, поточний плани;
- 2) плани продажу, із праці, товарообороту;
- 3) стратегічний план та бізнес-план;
- 4) довгостроковий план, план із праці, бізнес-план;
- 5) немає правильної відповіді.

**19. Назвіть план, що деталізує показники тактичного плану для організації планомірної та ритмічної роботи всього підприємства і його структурних підрозділів протягом короткого проміжку часу:**

- 1) стратегічний план;
- 2) оперативно-календарний план;

- 3) бізнес-план;
- 4) довгостроковий план;
- 5) перспективний план.

**20. Назвіть план, що передбачає економічний та соціальний розвиток підприємства на коротко- або середньостроковий період, визначає сукупність конкретних дій та засобів для досягнення намічених:**

- 1) стратегічний план;
- 2) оперативно-календарний план;
- 3) тактичний план;
- 4) довгостроковий план;
- 5) бізнес-план.

**21. Стратегія – це:**

- 1) процес здійснення сукупності взаємоузгоджених робіт із визначення короткострокових цілей;
- 2) комплексна мета, що включає зовнішні та внутрішні орієнтири;
- 3) конкретний стан окремих характеристик підприємства;
- 4) процес виконання сукупності систематизованих і взаємопов'язаних робіт із визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 5) довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

**22. Стратегічне планування – це**

- 1) планування економічного та соціального розвитку підприємства на коротко- або середньостроковий період;
- 2) процес виконання сукупності систематизованих і взаємопов'язаних робіт із визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 3) комплексна мета, що включає зовнішні та внутрішні орієнтири;
- 4) конкретний стан окремих характеристик підприємства;
- 5) календарне погодження виробничого процесу між структурними підрозділами, у якому враховуються послідовність і параметри технологічного процесу.

**23. Стратегічна ціль – це:**

- 1) бачення майбутнього стану підприємства;
- 2) процес виконання сукупності взаємоузгоджених робіт із визначення довготермінових цілей;
- 3) комплексна мета, що включає зовнішні та внутрішні орієнтири;

- 4) конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на які спрямована його діяльність;
- 5) узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети.

**24. Головна загальна ціль підприємства, яка визначає причину його існування, – це:**

- 1) стратегія підприємства;
- 2) місія;
- 3) поточний план;
- 4) стратегічна ціль;
- 5) бізнес-план.

**25. За характером поведінки на ринку виділяють такі стратегії:**

- 1) перспективна, поточна;
- 2) виробнича, маркетингова, фінансова;
- 3) зростання, скорочення;
- 4) лідерства за витратами;
- 5) активна, пасивна.

**26. За рівнем управління розрізняють такі стратегії:**

- 1) корпоративна, оперативна;
- 2) реструктуризація, скорочення;
- 3) ресурсна, активна;
- 4) оптимальних витрат, стабілізації;
- 5) функціональна, стабілізації.

**27. За позицією в конкурентному середовищі розрізняють такі стратегії:**

- 1) зростання, стабілізації;
- 2) функціональна, ринкової ніші;
- 3) ринкової ніші, упередження;
- 4) ресурсна, пасивна;
- 5) реструктуризації, широкої диференціації.

**28. За стадією життєвого циклу підприємства розрізняють стратегію:**

- 1) зростання;
- 2) стабілізації;
- 3) скорочення;
- 4) реструктуризації;
- 5) усі відповіді правильні.



**29. До зовнішніх чинників, що впливають на вибір стратегії підприємства, відносять:**

- 1) сильні й слабкі сторони підприємства;
- 2) привабливість галузі та рівень конкуренції;
- 3) конкурентні можливості підприємства;
- 4) філософію бізнесу, етичні принципи провідних керівників;
- 5) загальні цінності та корпоративну культуру.

**30. Поточні плани розробляють на такий період:**

- 1) один рік;
- 2) два-три роки;
- 3) п'ять років;
- 4) невизначений період;
- 5) чіткі межі відсутні.

**31. Поточні (тактичні) плани – це:**

- 1) довгострокове планування, що визначає напрям розвитку підприємства;
- 2) плани, що регулюють діяльність підприємства з виробництва продукції, її збуту, матеріально-технічного забезпечення, фінансових питань і розробляються на рік;
- 3) визначення стратегії розвитку підприємства стосовно всіх напрямів його діяльності на період понад п'ять років;
- 4) письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації;
- 5) планування діяльності підприємства за всіма напрямками на короткі періоди (рік, квартал, місяць, тиждень, доба).

**32. До типових розділів поточних (тактичних) планів підприємства не відносять:**

- 1) маркетингову діяльність;
- 2) інвестиційну діяльність;
- 3) зовнішньоекономічну діяльність;
- 4) стратегічну діяльність;
- 5) фінансову діяльність.

**33. Оперативне планування конкретизує:**

- 1) стратегічний план;
- 2) поточний план;
- 3) план матеріально-технічного забезпечення;
- 4) виробничу програму;
- 5) бізнес-план.

#### **34. Підсистеми оперативного планування:**

- 1) функціональна, ресурсна;
- 2) функціональна, поелементна, організаційна;
- 3) технологічна, організаційна;
- 4) організаційна, ресурсна, кадрова;
- 5) поелементна, ресурсна.

#### **35. Оперативне планування включає:**

- 1) деталізацію й розподіл виробничої програми для конкретних виконавців;
- 2) розробку прогресивних, календарно-планових нормативів;
- 3) складання графіків руху предметів праці в часі, у просторі й доведення їх до виконавців;
- 4) контроль і регулювання ходу виробництва;
- 5) усі відповіді правильні.

#### **36. Відповідно до змісту робіт розрізняють такі види оперативного планування:**

- 1) поточне й тактичне;
- 2) календарне планування та диспетчерське регулювання;
- 3) виробниче, невиробниче;
- 4) календарне й оперативне планування;
- 5) диспетчерування, кооперування.

#### **37. Диспетчерування – це:**

- 1) контроль за виконанням планів-графіків, поточна координація роботи в процесі виконання завдання;
- 2) розроблення календарно-планових нормативів;
- 3) розроблення планів-графіків руху предметів праці в часі та просторі в процесі виробництва;
- 4) розрахунки завантаження устаткування та площ;
- 5) повідомлення виробничих завдань підрозділам, виробничим ділянцям і на робочі місця.

#### **38. Бізнес-план підприємства – це:**

- 1) план виробництва й реалізації на наступний рік;
- 2) план, спрямований на обмеження використання ресурсів;
- 3) комплексний плановий документ підприємницької діяльності;

4) документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним;

5) характеристика продукції, що виробляється підприємством.

### **39. Назвіть мету розробки бізнес-плану:**

- 1) приватизація підприємства;
- 2) перевага над конкурентами;
- 3) формулювання або уточнення основної концепції розвитку підприємства;
- 4) пред'явлення в галузеві органи управління;
- 5) координація планів підприємства.

### **40. Визначте основні відмінності між поточним і бізнес-планом:**

- 1) бізнес-план розробляється в декількох варіантах;
- 2) бізнес-план розробляється для підприємств з іноземними інвестиціями; поточний – лише з вітчизняними;
- 3) поточний план розробляється на один рік, бізнес-план поєднує елементи поточного й стратегічного планування;
- 4) поточний план затверджується керівником підприємства, бізнес-план – органами місцевого самоврядування;
- 5) поточний план розробляється для внутрішнього використання, бізнес-план – для пред'явлення зовнішнім користувачам.

## **5.7. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Розрахувати план товарної, валової та реалізованої продукції підприємства на основі даних попереднього періоду (див. таблицю).

### **Вихідні дані для розрахунків**

<b>Показник</b>	<b>Виріб А</b>	<b>Виріб Б</b>
Обсяг виробництва, <i>тис. шт.</i>	220	460
Ціна одиниці продукції, <i>грн</i>	5,3	8,4
Залишки нереалізованої продукції, <i>тис. шт.</i>	1,1	0,84

Зростання обсягів виробництва планується на рівні 10 % для виробу А та 15 % для виробу Б; ціна виробів залишиться незмінною. Планом передбачено

виконання робіт і послуг на сторону на суму 450 тис. грн., Залишки нереалізованої продукції на складі становитимуть за рік 850 шт. виробу А, 720 шт. виробу Б.

**Завдання 2.** Маркетинговим планом підприємства передбачено відвантажити замовникам 18 тис. виробів та створити 5-денний запас готової продукції. Утрати від браку – 1 %.

Розрахувати план виробництва виробів на плановий рік, у тому числі у квартальному розрізі. Виробництво безперервне. Розподіл виробничої програми здійснюється пропорційно до кількості робочих днів.

**Завдання 3.** Річним планом підприємства передбачається випуск продукції за номенклатурою, який наведений у таблиці.

#### Вихідні дані для розрахунків

Виріб	Кількість, тис. шт.		Оптова ціна, грн
	план	факт	
А	224	341	6,5
Б	1120	1375	11
В	504	330	12,3
Г	151	270	4,8
Д	148	141	5

Визначити рівень виконання плану виробництва в натуральних та вартісних показниках.

**Завдання 4.** Визначити потребу матеріалів підприємства з виробництва металовиробів на плановий період за умови економії матеріалів 1 % з одного листа сталі. Фактичні витрати металу за минулий період становили 8,3 т. Вага одного листа – 61 кг. У плановому періоді обсяг виробництва планується збільшити на 12 %.

**Завдання 5.** План товарообороту торговельного підприємства становить 140 тис. шт.. за ціною 25 грн за шт. Оптова ціна – 18 грн.

Порівняйте планові фінансові результати діяльності фірми за умов, якщо:

- виконання плану товарообороту становитиме 100 %;
- виконання плану товарообороту становитиме 85 %.

**Завдання 6.** На основі дослідження економічної ситуації в Україні оцініть дію різноманітних чинників функціонування підприємства, визначте рівень

залежності та можливі загрози чи можливості під час обґрунтування стратегії. За результатами проведених досліджень заповніть таблицю.

### Оцінка впливу зовнішніх факторів (макросередовища) підприємства

Фактор впливу	Ступінь залежності					Загрози для підприємства	Можливості для підприємства
	повна	нейтральна	часткова	слабка	сильна		
Динаміка росту ВВП							
Рівень інфляції							
Валютний курс							
Темп росту реальної зарплати							
Банківська % ставка							
Зміни законодавства про оподаткування							

**Завдання 7.** Виробниче підприємство містить такі структурні підрозділи: основні виробничі цехи, відділ постачання, відділ маркетингу та збуту, фінансовий відділ, конструкторсько-технологічний відділ, відділ кадрів.

Планом виробництва підприємства передбачено випуск нової продукції. Період реалізації проєкту – 5 років.

1. Обґрунтувати послідовність складання системи планів підприємства.
2. Розробити розподіл сфер відповідальності в розрізі структурних підрозділів підприємства.

**Завдання 8.** За одним із запропонованих варіантів підготувати бізнес-план. Орієнтовна тематика бізнес-ідей:

- організація міні-пекарні;
- створення автосервісного підприємства;
- організація перукарні;
- вирощування овочів тепличним способом.

Додаткову інформацію підшукати самостійно.

## Рекомендована література

1. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 260 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.05.2020).
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2009. 384 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
7. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
8. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
10. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 12.05.2020).
11. Корецький М. Х., Дехтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 240 с.
12. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
14. Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Московчук А. Т. Організація виробництва: навч. посіб. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2002. 256 с.
15. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
16. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 236 с.
17. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.05.2020).
18. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

## ТЕМА 6

# КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА

## 6.1. Поняття корпоративної культури, її складові частини



**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА** – це система цінностей, переконань, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або в її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

### Основні завдання корпоративної культури

створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;

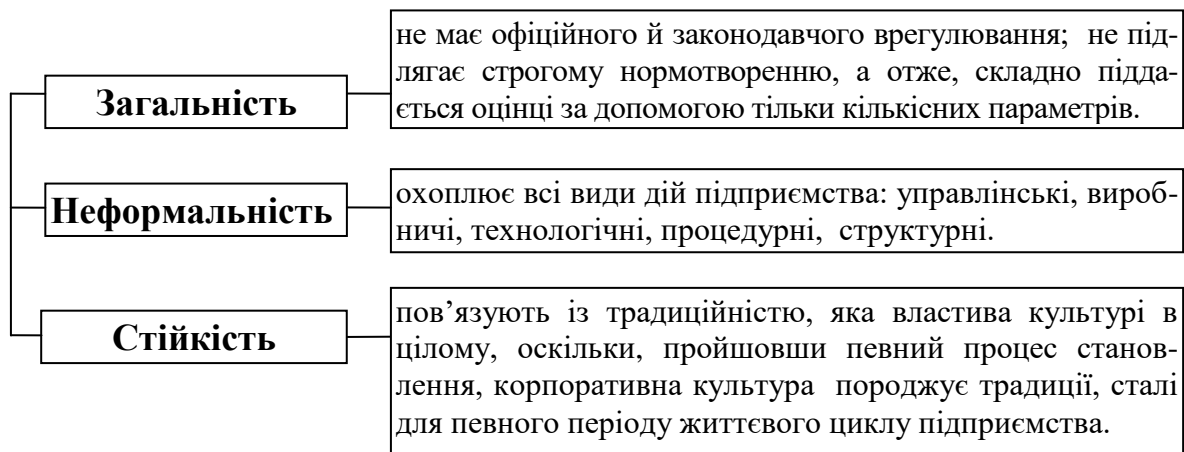
створення належної філософії підприємства, яка зможе збалансувати потреби роботодавців і працівників;

системна мотивація працівників підприємства до ефективної ділової активності;

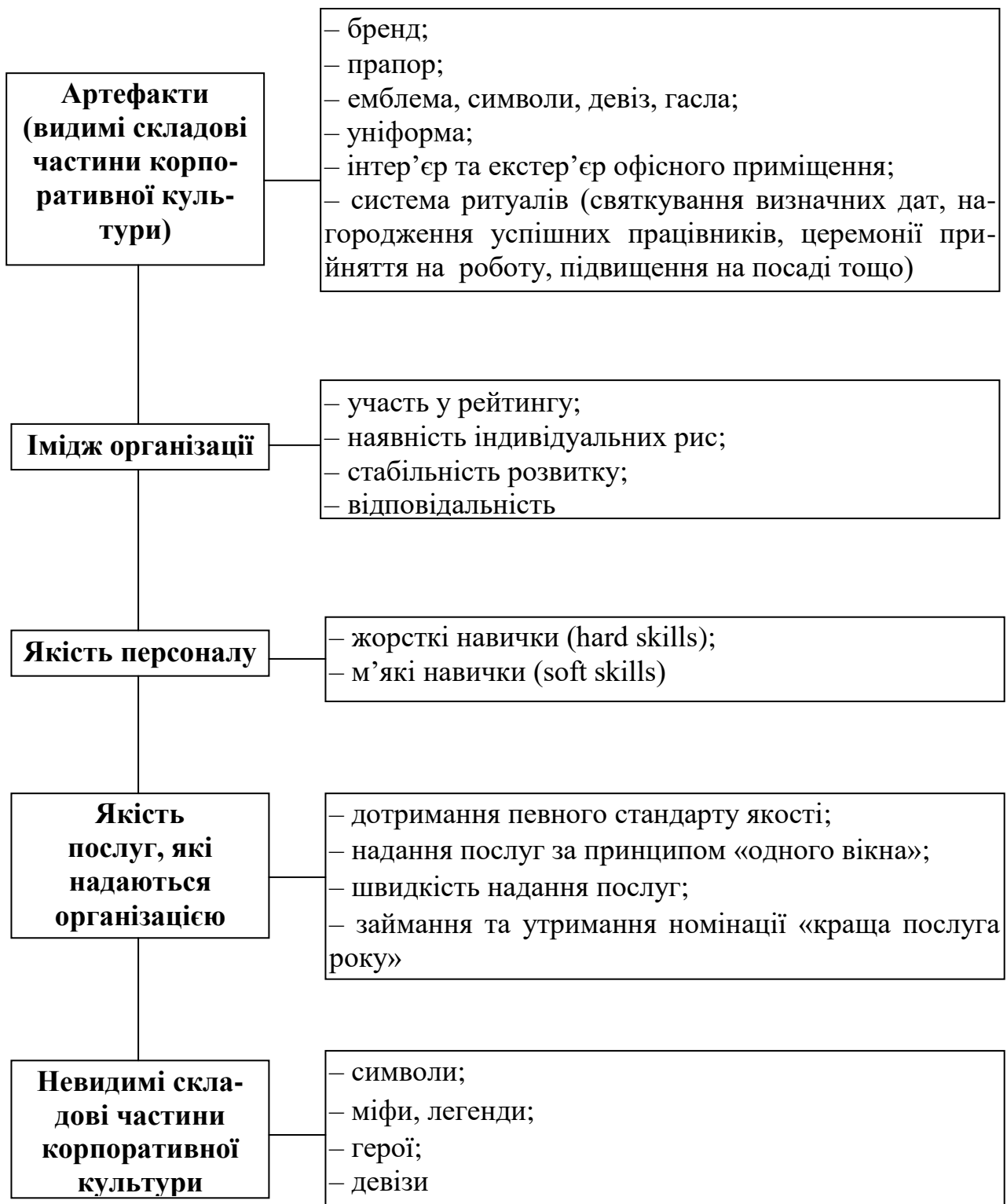
формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві;

формування типу відносин як усередині підприємства, так і поза його межами, побудованих на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності.

### Ознаки корпоративної культури

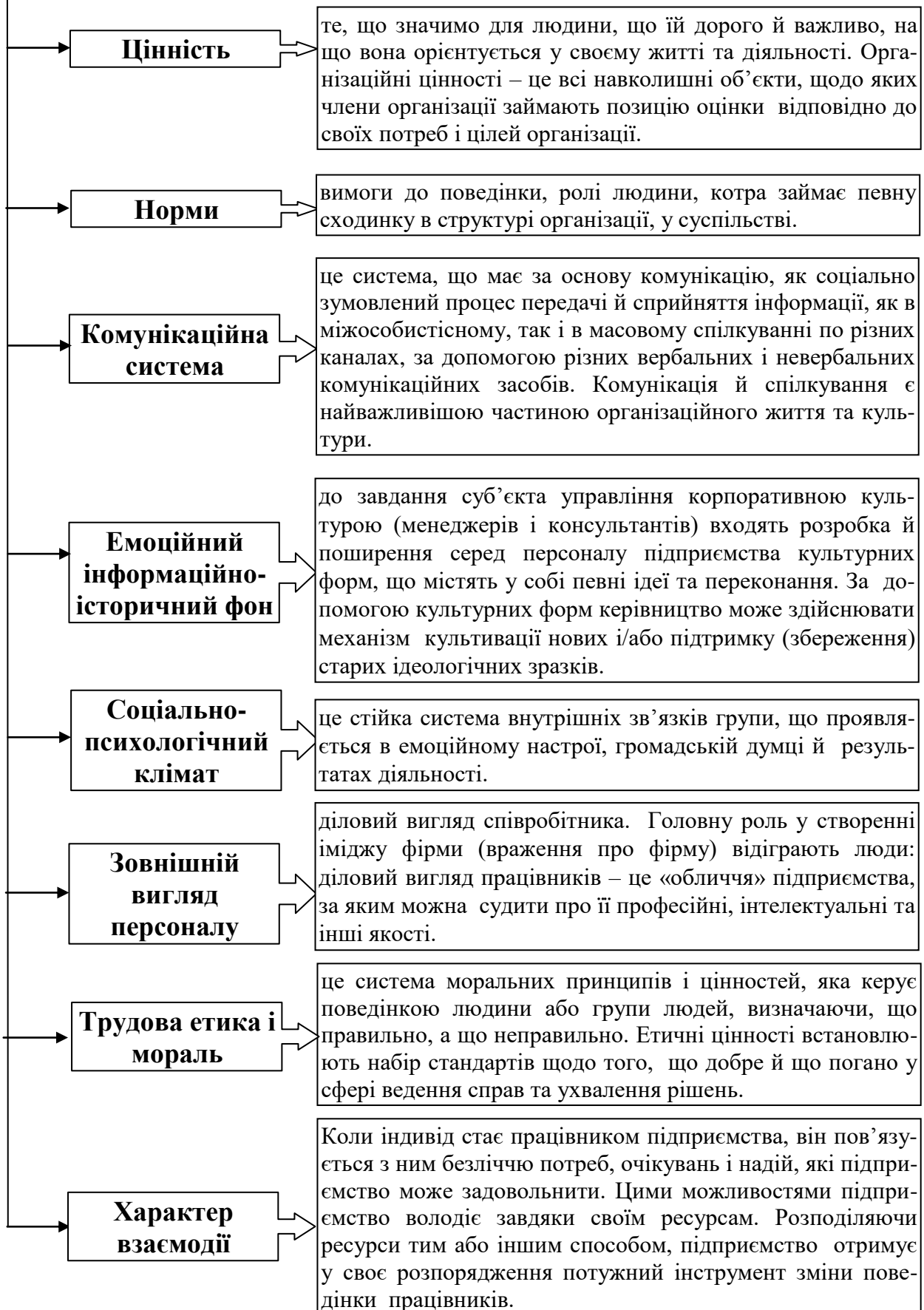


## Функціональна структура корпоративної культури





## Основні елементи корпоративної культури



## 6.2. Види та функції корпоративної культури

### Класифікація корпоративної культури

#### За ступенем вивчення

*суб'єктивна* – це припущення, що поділяються працівниками, віра й очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою;

*об'єктивна* – це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування й меблі, кольори та обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць.

#### За психологією поведінки

*культура станів* – та, що відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності й накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов'язаний із психологічними чинниками, які значною мірою регулюють поведінку людини;

*культура дій* – та, котра відображає динаміку. Вона спрямована на підвищення якості життя персоналу підприємства і його трудової діяльності.

#### За структурною побудовою

*цілісна (стійка)* – завдяки своїй структурі забезпечує реалізацію принципу системності в підвищенні якості праці;

*хаотична* – немає єдиного вектору спрямованості.

#### За метою створення

*стабілізаційна* – та, що заохочує соціальну взаємодію, згуртованість та соціальну відповідальність за досягнення спільних цілей;

*Розвивальна* – та, котра заохочує саморозвиток працівників.

#### За ступенем адаптації

*гнучка* – яка сприяє підвищенню адаптивності підприємства до викликів часу;

*негнучка (жорстка)* – та, яка призводить до небажання зміни усталених способів діяльності та стереотипів поведінки, уникнення відповідальності та ініціативи, необхідних для реалізації стратегії.

### За ступенем розвитку

→ *розвинена* – та, що здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх функціональних обов'язків;

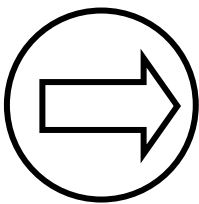
→ *нерозвинена* – та, яка характеризується відсутністю корпоративної філософії, загальної системи цінностей, норм і правил поведінки;

→ *зародкова* – та, котра перебуває на етапі виникнення.

### За ступенем спостереження й пізнання

→ *експліцитна* – це відкрита, видима її частина, яка охоплює як матеріальну культуру підприємства, так і частину духовної корпоративної культури – звичаї підприємства.

→ *імпліцитна* – невидима частина корпоративної культури, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.



*У концептуальній моделі корпоративної культури важлива роль відведена її функціям. Функції корпоративної культури відображають не лише її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення в системі менеджменту для підвищення ділової активності підприємства.*

## Функції корпоративної культури

**просвітницько-виховна** – допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників;

**мотиваційна** – та, що за умови збігу корпоративної культури із життєвими принципами працівників підприємства заохочуватиме їх до активної діяльності, стимулюватиме розвиток ініціативи й зміцнення інноваційного потенціалу організації;

**стабілізувальна** – забезпечує психологічний опір працівників підприємства кризовим станам. Актуальна в умовах сучасних глобалізаційних викликів;

**захисна** – дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг підприємства;

**селективна** – забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір таких працівників, які сприймають цінності корпоративної культури);

**системоутворювальна** – сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, едхократичні, франчайзингові тощо), у яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень;

**оптимізаційна** – завдяки інтеграції попередніх функцій корпоративної культури оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління. Ця функція є дієвою, коли корпоративна культура відповідає місії організації та її ролі в суспільстві;

**інтегрувальна** – завдяки системі цінностей дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває в них відчуття цілісної єдності з організацією;

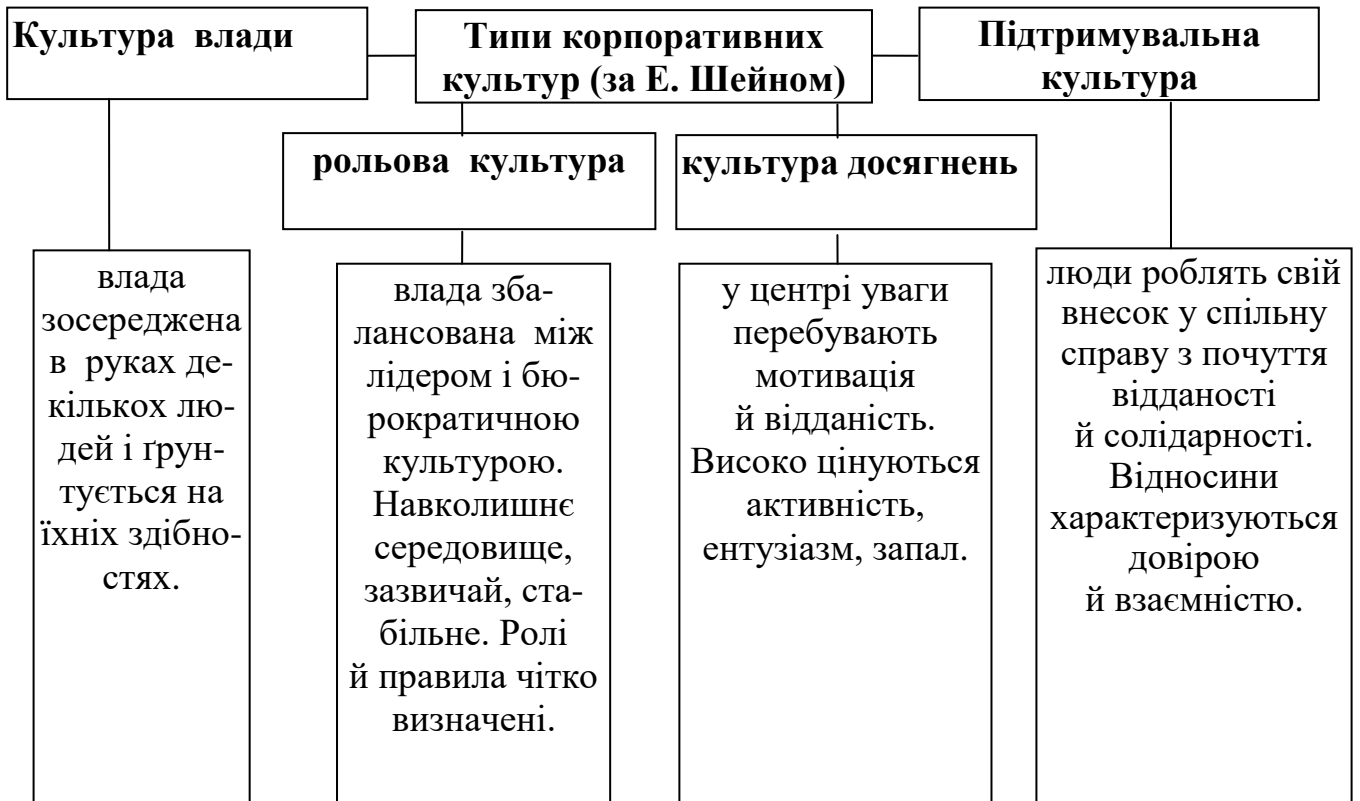
**регулювальна** – завдяки певним правилам, нормам поведінки (формальним і неформальним) корпоративна культура впорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру;

**функція управління якістю** – оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якість праці та якісне виконання всіма працівниками своїх функцій;

**комунікативна** – забезпечує зв'язок з іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації;

**адаптивна** – забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятим цінностям і філософії організації;

**економічна** – реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації й сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та їх залученню до процесів управління.



**Типи корпоративної культури (за К. Камероном і Р. Куїнном)**

**Гнучкість і дискретність**

**Внутрішній фокус та інтеграція**

<p><b>Кланова корпоративна культура</b> Дуже дружнє місце роботи, де в персоналу багато спільного. Підприємства схожі на великі родини. Персонал тримається разом завдяки відданості й традиціям. Лідери на підприємстві сприймаються як батьки. На підприємстві акцентовано увагу на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості.</p>	<p><b>Адхократична корпоративна культура</b> Динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Працівники готові ризикувати. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню й новаторству. Організація заохочує особисту ініціативу й свободу.</p>
<p><b>Ієрархічна корпоративна культура</b> Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять працівники, управляють процедури. Лідери пишуться тим, що вони раціонально мислячі координатори й організатори. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика.</p>	<p><b>Ринкова корпоративна культура</b> Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Працівники цілеспрямовані й змагаються між собою. Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти. Вони непохитні та вимогливі. Спільним для всіх працівників є акцент на прагненні перемагати. Репутація та успіх є загальною турботою.</p>

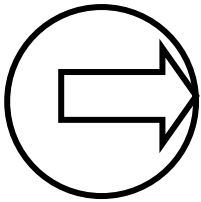
**Зовнішній фокус і диференціація**

**Стабільність і контроль**

### 6.3. Формування й розвиток корпоративної культури.

#### Етапи процесу формування й розвитку корпоративної культури

- 1 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 175 200 195"/> формування культури;
- 2 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 200 200 220"/> підтримання культури;
- 3 <img alt="arrow pointing right" data-bbox="145 225 200 245"/> зміна культури.

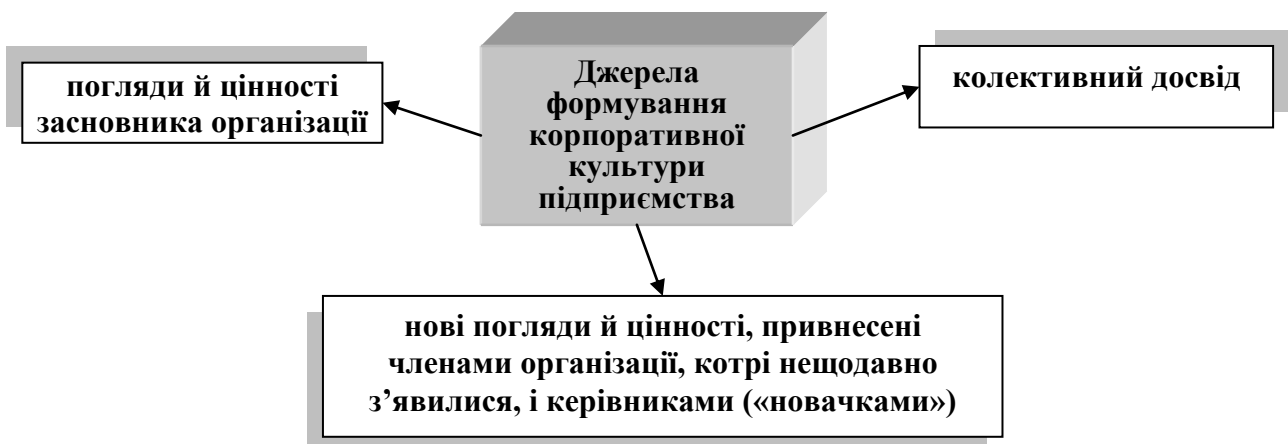
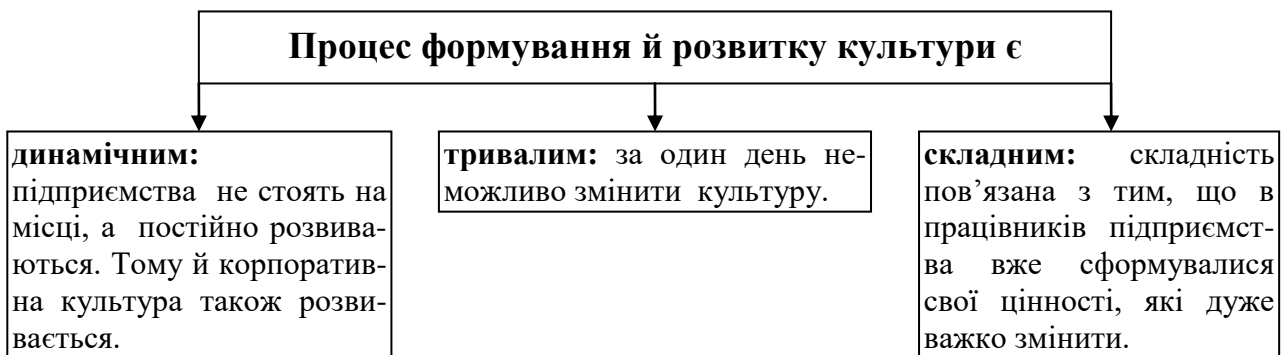


Приймаючи рішення щодо необхідності *формування корпоративної культури*, маємо враховувати три основні моменти:

- етапи життєвого циклу організації;
- ступінь адаптивності організації до вимог зовнішнього середовища;
- відповідність культури стратегії розвитку організації.



**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ** – процес, який передбачає створення таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов для персоналу підприємства, у яких працівники почували б себе комфортно.



## Основні принципи формування корпоративної культури

культура повинна відбивати основні ідеї існування організації;

ідеї корпоративної культури повинні нести позитивний емоційний заряд;

розроблені елементи й заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою та ставленням до них керівництва;

сформована культура повинна відповідати типу, розміру й характерним особливостям організації, а також умовам її існування;

не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використати його як основу для нової культури.

## Послідовність формування корпоративної культури

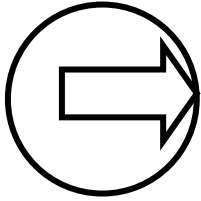
1. Вибір місії підприємства, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм та бажаних зразків поведінки).

2. Вивчення корпоративної культури, що склалася. Визначення міри відповідності корпоративної культури до виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей.

3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

4. Цілеспрямовані дії на корпоративну культуру задля позбавлення негативних цінностей і розвитку установок, які сприяють реалізації стратегії.

5. Оцінка успішності впливу на корпоративну культуру й внесення необхідних корективів.



Якщо в організації існує корпоративна культура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища й стратегії розвитку цієї організації, то потрібно вживати заходів для її **підтримання й посилення**.



**ПІДТРИМАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ** – це процес постійного впливу на формування ціннісних орієнтацій працівників задля максимального їх зближення з цінностями самого підприємства.

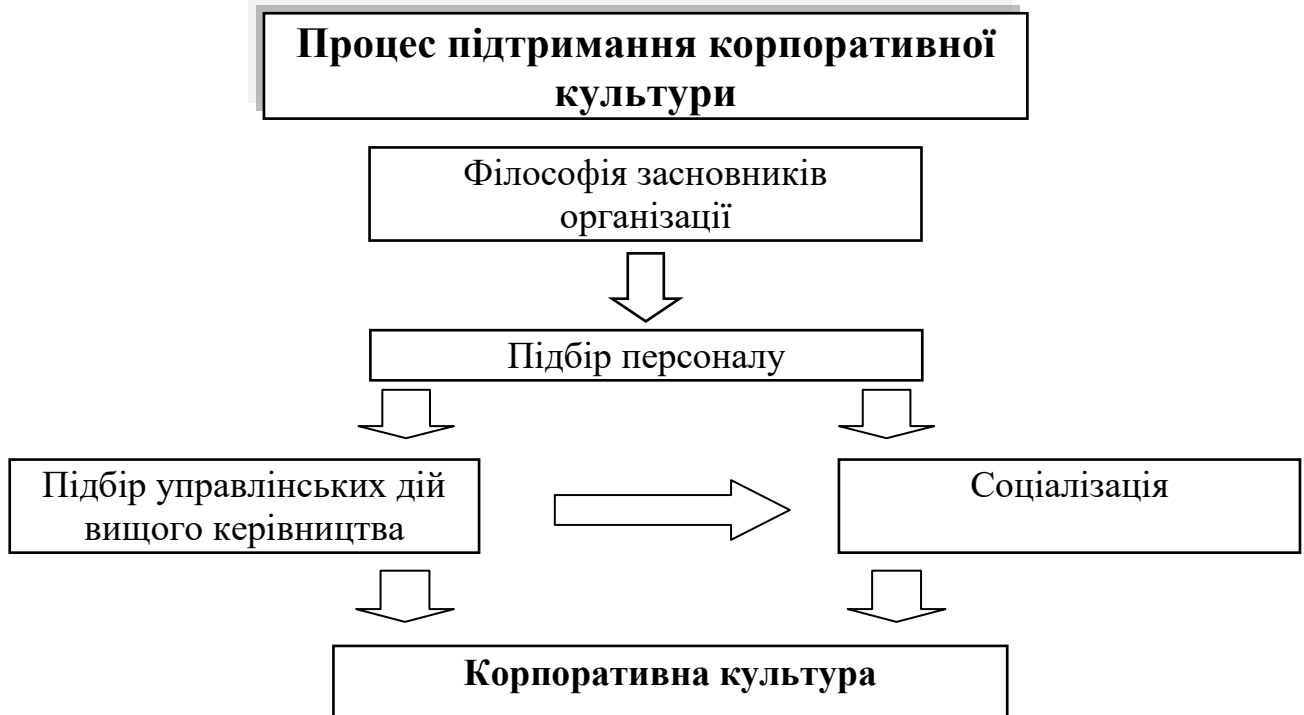
### Основні методи підтримання корпоративної культури

**підбір персоналу** – прийом на роботу працівників, знання, кваліфікація й спроможності яких дають їм змогу успішно виконувати завдання організації;

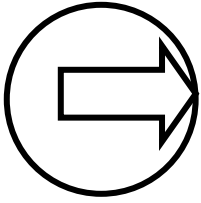
**соціалізація персоналу** спрямована на надання допомоги працівникам організації якнайшвидше адаптуватися до корпоративної культури;

**підбір управлінських дій вищого керівництва:** стилем лідерства, вчинками й діями менеджери вищої ланки запроваджують норми організаційної поведінки;

**підбір артефактів** – удадо підібрані зовнішні атрибути корпоративної культури посилюють її вплив на працівників організації.





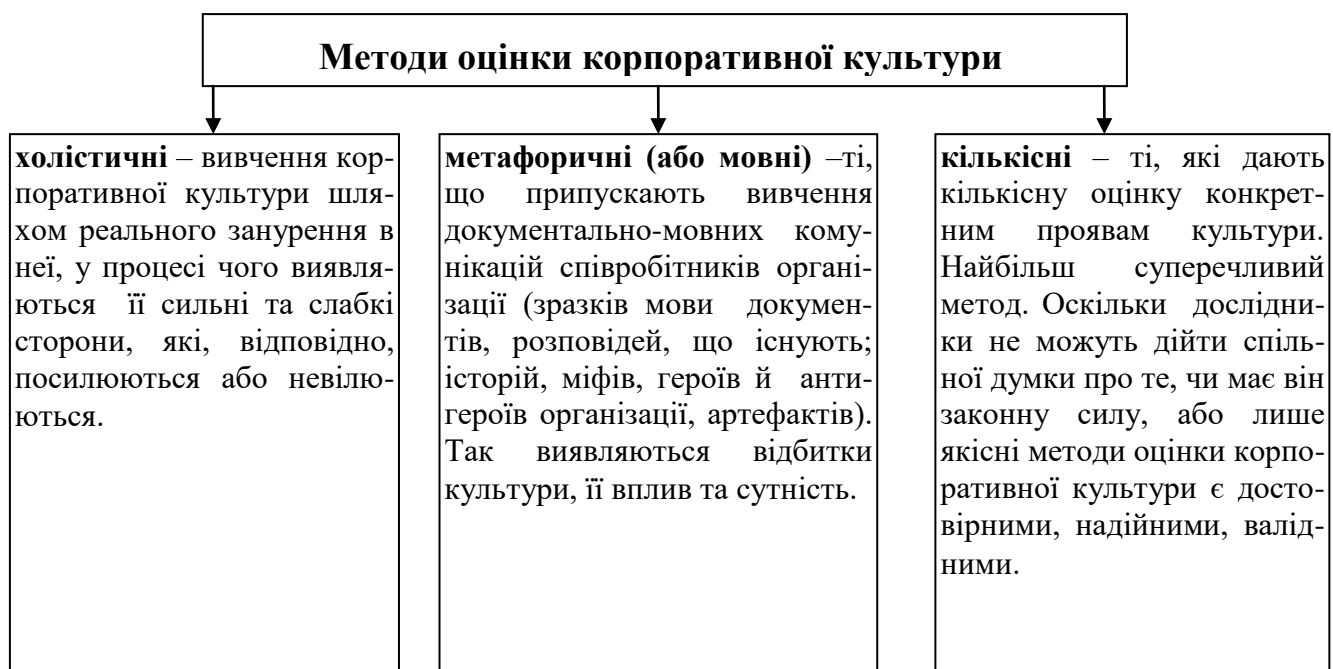
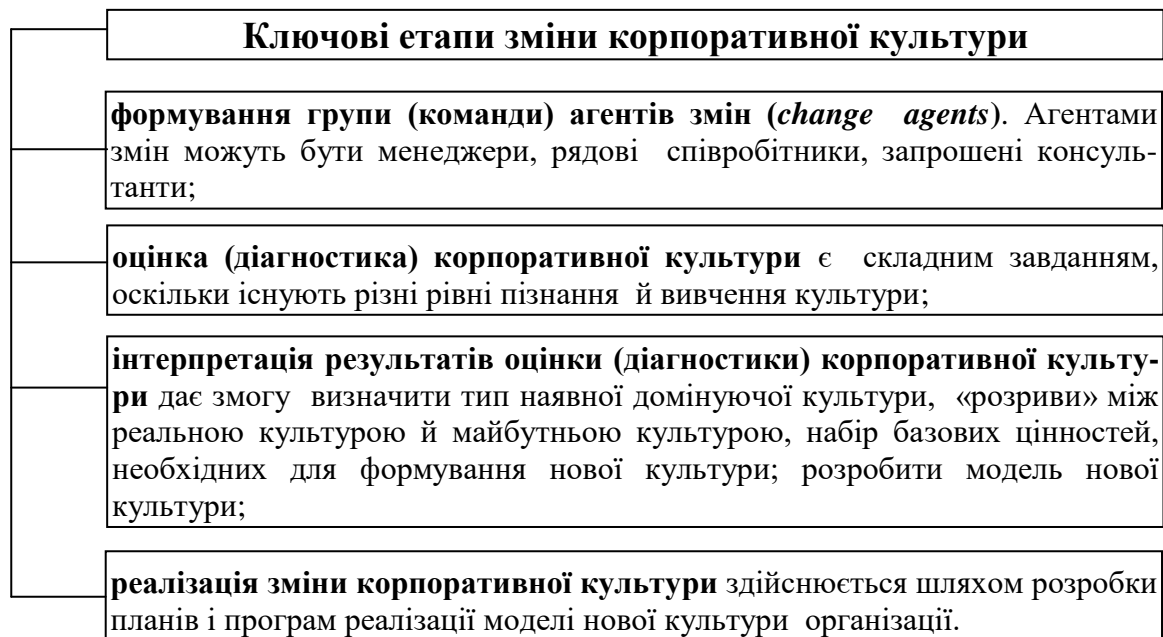


Сучасні підприємства, які функціонують у динамічному й зовнішньому середовищі, що стрімко розвивається, повинні володіти здатністю швидко пристосовуватися, тобто адаптуватися до його вимог. Це здійснюється шляхом проведення організаційних змін і, як наслідок, **зміни корпоративної культури**. Ключовим фактором зміни культури є зміна організаційної поведінки.



**ЗМІНА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ** – це принципово новий «спосіб життя» підприємства, приведення корпоративної культури у відповідність із його стратегією й цілями.





## **Чинники, що сприяють проведенню змін корпоративної культури**

орієнтація на клієнта, постійне проведення аналізу споживачів;

висока конкуренція, нестабільне зовнішнє середовище;

аналіз конкурентів, у тому числі і їхніх досягнень;

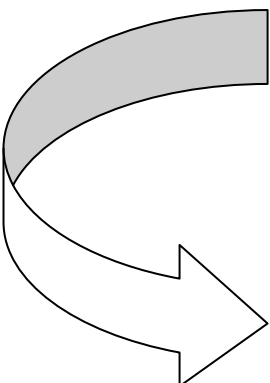
інноваційність, відкритість новим ідеям;

залучення зовнішніх консультантів й експертів;

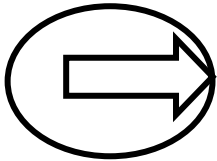
набір та відбір кадрів на об'єктивній основі;

розробка як власних програм навчання й розвитку співробітників, так і навчання співробітників і керівництва в інших організаціях.

## **Методи змін корпоративної культури**

- 
- зміна стилю управління;
  - перепроєктування ролей та зміна фокусу в програмі навчання персоналу;
  - зміна критеріїв стимулювання;
  - зміна акцентів у кадровій політиці;
  - зміни підприємницької символіки та традицій.

## 6.4. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства



Корпоративна культура має значний вплив на виробничі показники діяльності й ефективність організації в цілому. Така залежність ефективності підприємства від її культури є наслідком того факту, що, коли базові цінності залишаються відносно постійними навіть за зміни стратегії, організація швидко повертається до свого звичного статусу.



### Взаємозв'язок між типами корпоративних культур і показниками ефективності

<i>Типи корпоративних культур</i>	<i>Показники оцінки ефективності корпоративної культури</i>
<b>кланова</b>	рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування
<b>ієрархічна</b>	надійність поставок, гнучкі календарні графіки, низькі витрати, рентабельність
<b>ринкова</b>	збільшення частки ринку, фінансове зростання, лідерство на ринку, зростання обсягів продажу
<b>адхократична</b>	виробництво унікальних і нових продуктів чи послуг, показники конкурентоспроможності, рівень інноваційності

**Модель впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства В. Сате**  
(розглядається вплив корпоративної культури на сім процесів)

**кооперація між індивідами й частинами організації** залежить від того, яка філософія переважає в культурі організації – індивідуалізм чи колективізм;

**прийняття рішень** – вплив корпоративної культури на цей процес здійснюється через цінності, які формують набір припущень і переваг. Процес прийняття рішень стає більш ефективним, якщо культура формує такі цінності, як упровадження командної роботи, участь у прийнятті рішень, здатність до усунення розбіжностей;

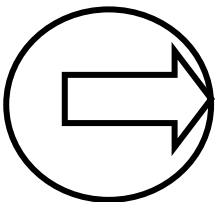
**контроль** полягає в стимулюванні дій для досягнення цілей підприємства;

**комунікації** – вплив корпоративної культури на цей процес здійснюється за двома напрямками: з одного боку, цінності, що розподіляються, приводять до зменшення комунікацій (співробітники розуміють один одного без слів), а з іншого – забезпечують спрямованість і правильну інтерпретацію повідомлень. Культура також впливає на відкритість комунікацій;

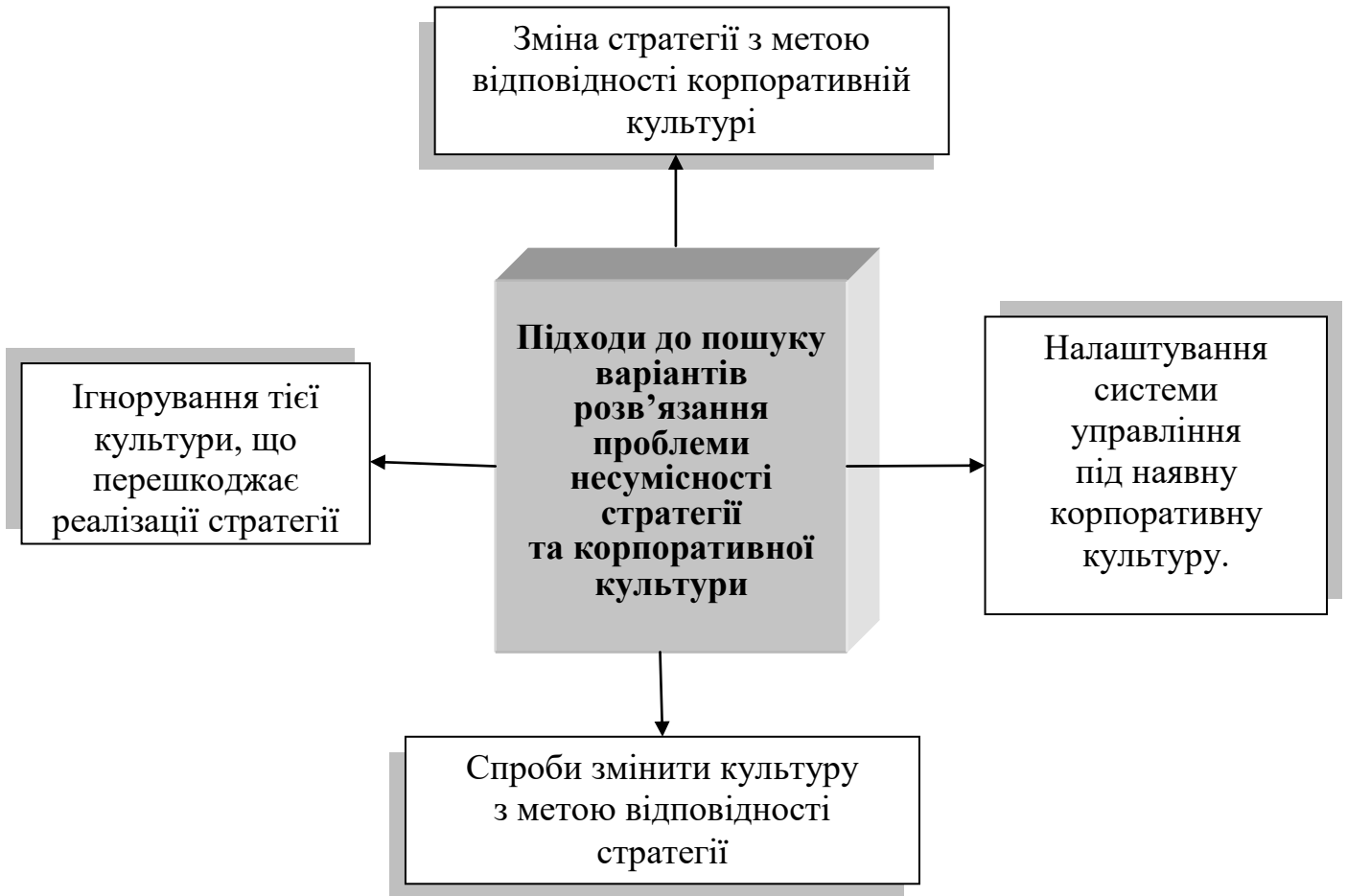
**посвята організації** – працівник відчуває себе посвяченим організації тоді, коли він ототожнює себе з нею та відчуває певний емоційний зв'язок. Сильна культура робить сильним ототожнення й почуття індивіда стосовно організації;

**сприйняття організаційного середовища** працівником зумовлене значною мірою тим, що говорять про побачене його колеги, які мають однаковий із ним досвід. Культура впливає на цей процес, забезпечуючи працівників підприємства загальною інтерпретацією їхнього досвіду.

**виправдання своєї поведінки.** Культура допомагає людям в організації діяти осмислено, забезпечуючи виправдання їхньої поведінки. На підприємствах, де цінується ризик, працівник іде на нього, усвідомлюючи, що у випадку невдачі його не буде покарано, адже невдачі – це уроки на майбутнє.



Перед кожним підприємством стоїть питання про **відповідність його стратегій наявній корпоративній культурі**. Аби відповісти на це питання, потрібно поділити стратегію як єдине ціле на складові частини (завдання), що створять широкую програму стратегічних дій.



## 6.5. Завдання для самостійної роботи

1. OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) як інструмент оцінки корпоративної культури.
2. Побудова профілю корпоративної культури.
3. Методи планування та реалізації змін корпоративної культури.
4. Системи менеджменту й корпоративна культура.

## 6.6. Тестовий контроль

1. Система цінностей, переконань, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників, – це:

- 1) культура;
- 2) соціальна культура;
- 3) корпоративна культура;
- 4) корпоративна етика;
- 5) артефакти.

**2. Приймаючи рішення щодо необхідності формування культури, маємо враховувати:**

- 1) етапи життєвого циклу організації;
- 2) ступінь адаптивності організації до вимог зовнішнього середовища;
- 3) відповідність культури стратегії розвитку організації;
- 4) правильні відповіді 1, 2, 3;
- 5) немає правильної відповіді.

**3. Найперспективніший тип корпоративної культури, що характерний для творчих, інноваційних організацій, котрі швидко розвиваються, називається:**

- 1) інноваційний;
- 2) едхократичний;
- 3) креативний;
- 4) новітній;
- 5) немає правильної відповіді.

**4. Корпоративна культура охоплює всі види дій організації (управлінські, виробничі, технологічні, процедурні, структурні). Це характеризується таким її принципом:**

- 1) усезагальність;
- 2) неформальність;
- 3) стійкість;
- 4) правильні відповіді А, Б, В;
- 5) немає правильної відповіді.

**5. Процес формування й розвитку культури є:**

- 1) статичним, довготривалим, без додаткових ускладнень;
- 2) динамічним, короткостроковим, складним;
- 3) динамічним, тривалим, складним;
- 4) статичним, короткостроковим, складним;
- 5) немає правильної відповіді.

**6. Рівні, ступені, на основі яких послідовно формується культура, – це:**

- 1) ієрархія корпоративної культури;
- 2) організаційна структура корпоративної культури;
- 3) інноваційна структура корпоративної культури;
- 4) креативна структура корпоративної культури;
- 5) немає правильної відповіді.

**7. Основними джерелами формування корпоративної культури є:**

- 1) засновники й лідери організації;
- 2) важливі події, вплив зовнішнього середовища;
- 3) потреби членів організації;
- 4) правильні відповіді 1, 2, 3;
- 5) немає правильної відповіді.

**8. Корпоративна культура не має офіційного й законодавчого врегулювання, складно піддається оцінці за допомогою лише кількісних параметрів. Це характеризується таким її принципом:**

- 1) усезагальність;
- 2) неформальність;
- 3) стійкість;
- 4) правильні відповіді 1, 2, 3;
- 5) немає правильної відповіді.

**9. Основними методами підтримання корпоративної культури є:**

- 1) підбір персоналу, дії вищого керівництва;
- 2) соціалізація нових членів організації, артефакти;
- 3) вплив зовнішнього середовища;
- 4) правильні відповіді 1, 2;
- 5) немає правильної відповіді.

**10. Рівень корпоративної культури, що відображає переконання, віру, поведінку, зокрема методи прийняття рішень, називається:**

- 1) поверхневим;
- 2) підповерхневим;
- 3) глибинним;
- 4) аксіологічним;
- 5) немає правильної відповіді.

**11. Метод дослідження корпоративної культури, який передбачає збір первинної інформації про підприємство й використовується для вивчення поверхневого рівня його корпоративної культури, називається:**



- 1) анкетуванням;
- 2) інтерв'юванням;
- 3) тестуванням;
- 4) спостереженням;
- 5) немає правильної відповіді.

**12. Першоосновою формування корпоративної культури є:**

- 1) базова стратегія підприємства;
- 2) конкурентна стратегія підприємства;
- 3) функціональна стратегія підприємства;
- 4) інтегрована стратегія підприємства;
- 5) немає правильної відповіді.

**13. Групи, що створюються в організаціях спонтанно й членство в яких вибирається вільно, називаються:**

- 1) формальними;
- 2) неформальними;
- 3) традиційно керованими;
- 4) постійними;
- 5) тимчасовими.

**14. Стан, за якого організація гнучко реагує на вимоги споживачів, називається:**

- 1) умотивованістю;
- 2) залученням;
- 3) цілеспрямованістю;
- 4) адаптивністю;
- 5) немає правильної відповіді.

**15. Метод дослідження корпоративної культури, який є способом отримання інформації про корпоративну культуру загалом чи її елементи за допомогою усного опитування, називається:**

- 1) анкетуванням;
- 2) інтерв'юванням;
- 3) тестуванням;
- 4) спостереженням;
- 5) аналізом.

**16. Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Роботою працівників управляють процедури. Такий опис характерний для:**

- 1) кланової корпоративної культури;
- 2) адхократичної корпоративної культури;
- 3) ієрархічної корпоративної культури;
- 4) ринкової корпоративної культури;
- 5) немає правильної відповіді.

**17. Мінімізувати опір змінам можливо на етапі ... реалізації змін щодо корпоративної культури:**

- 1) формування групи (команди) агентів змін;
- 2) здійснення аналізу результатів діагностики профілів наявної й майбутньої корпоративних культур;
- 3) вивчення історій, що ілюструють корпоративну культуру;
- 4) розробки стратегії змін;
- 5) немає правильної відповіді.

**18. Коефіцієнт задоволення від роботи – це показник:**

- 1) економічної ефективності;
- 2) інноваційної ефективності;
- 3) соціальної ефективності;
- 4) стратегічної ефективності;
- 5) фінансової ефективності.

**19. Опис мети й напрямів стратегічного розвитку організації, виходячи з уявлення в організації про майбутнє, – це:**

- 1) місія організації;
- 2) стратегія організації;
- 3) цілі організації;
- 4) завдання організації;
- 5) немає правильної відповіді.

**20. Вимоги до поведінки, ролі людини, котра займає певну сходинку в структурі організації, суспільстві, характеризують:**

- 1) цінність;
- 2) норми;
- 3) комунікаційну систему;
- 4) трудову етику й мораль;
- 5) характер взаємодії.

**21. Те, що значимо для людини, що їй дорого та важливо, на що вона орієнтується у своєму житті й діяльності, характеризує:**

- 1) цінність;
- 2) норми;
- 3) комунікаційну систему;
- 4) трудову етику й мораль;
- 5) характер взаємодії.

**22. Стійка система внутрішніх зв'язків групи, що проявляється в емоційному настрої, громадській думці та результатах діяльності, – це:**

- 1) цінність;
- 2) норми;
- 3) комунікаційна система;
- 4) трудова етика й мораль;
- 5) немає правильної відповіді.

**23. Система моральних принципів і цінностей, яка керує поведінкою людини або групи людей, визначаючи, що правильно, а що неправильно, характеризує:**

- 1) цінність;
- 2) норми;
- 3) комунікаційну систему;
- 4) трудову етику й мораль;
- 5) характер взаємодії.

**24. Відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності й накопичення енергії для входження в цю нову дійсність:**

- 1) культура дій;
- 2) культура станів;
- 3) суб'єктивна корпоративна культура;
- 4) об'єктивна корпоративна культура;
- 5) імпліцитна корпоративна культура.

**25. Невидима частина корпоративної культури, що складається з норм, цінностей, переконань, уявлень:**

- 1) культура дій;
- 2) культура станів;
- 3) суб'єктивна корпоративна культура;
- 4) об'єктивна корпоративна культура;
- 5) імпліцитна корпоративна культура.

**26. Матеріальне зовнішнє оточення організації (будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування й меблі тощо) характеризує:**

- 1) культуру дій;
- 2) культуру станів;
- 3) суб'єктивну корпоративну культуру;
- 4) об'єктивну корпоративну культуру;
- 5) імпліцитну корпоративну культуру.

**27. Функція, яка полягає в тому, що корпоративна культура дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації, називається:**

- 1) просвітницько-виховною;
- 2) мотиваційною;
- 3) стабілізувальною;
- 4) захисною;
- 5) селективною.

**28. Функція, яка полягає в тому, що корпоративна культура забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики, називається:**

- 1) просвітницько-виховною;
- 2) мотиваційною;
- 3) стабілізувальною;
- 4) захисною;
- 5) селективною.

**29. Функція, яка полягає в тому, що корпоративна культура забезпечує психологічний опір працівників організації кризовим станам, називається:**

- 1) просвітницько-виховною;
- 2) мотиваційною;
- 3) стабілізувальною;
- 4) захисною;
- 5) селективною.

**30. Функція, яка полягає в тому, що корпоративна культура забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятим цінностям і філософії організації, називається:**

- 1) адаптивною;
- 2) мотиваційною;
- 3) стабілізувальною;
- 4) захисною;
- 5) селективною.

**31. Які типи корпоративних культур виділяють за Харрісоном?**

- 1) орієнтовані на владу, на людину, на завдання, на ролі;
- 2) культура влади, завдання, особистості, рольова;
- 3) рольова, підтримувальна, культура влади й досягнень;
- 4) корпоративний, консультативний, партизанський, підприємницький;
- 5) немає правильної відповіді.

**32. Які типи корпоративних культур виділяють за Хенді?**

- 1) орієнтовані на владу, на людину, на завдання, на ролі;
- 2) культура влади, завдання, особистості, рольова;
- 3) рольова, підтримувальна, культура влади й досягнень;
- 4) корпоративний, консультативний, партизанський, підприємницький;
- 5) немає правильної відповіді.

**33. Які типи корпоративних культур виділяють за Шейном?**

- 1) орієнтовані на владу, на людину, на завдання, на ролі;
- 2) культура влади, завдання, особистості, рольова;
- 3) рольова, підтримувальна, культура влади й досягнень;
- 4) корпоративний, консультативний, партизанський, підприємницький;
- 5) немає правильної відповіді.

**34. Які типи корпоративних культур виділяють за Р. Акоффом?**

- 1) орієнтовані на владу, на людину, на завдання, на ролі;
- 2) культура влади, завдання, особистості, рольова;
- 3) рольова, підтримувальна, культура влади й досягнень;
- 4) корпоративний, консультативний, партизанський, підприємницький;
- 5) немає правильної відповіді.

**35. Методи оцінки корпоративної культури шляхом реального занурення в неї, називаються:**

- 1) холістичними;
- 2) метафоричними;
- 3) кількісними;
- 4) якісними;
- 5) математичними.

**36. Методи оцінки корпоративної культури, що припускають вивчення документально-мовних комунікацій співробітників організації, називаються:**

- 1) холістичними;
- 2) метафоричними;
- 3) кількісними;
- 4) якісними;
- 5) математичними.

**37. Методи оцінки корпоративної культури, що дають кількісну характеристику конкретним проявам культури, називаються:**

- 1) холістичними;
- 2) метафоричними;
- 3) кількісними;
- 4) якісними;
- 5) математичними.

**38. Приймаючи рішення щодо необхідності формування корпоративної культури, маємо враховувати таке:**

- 1) етапи життєвого циклу організації;
- 2) ступінь адаптивності організації до вимог зовнішнього середовища;
- 3) відповідність культури стратегії розвитку організації;
- 4) правильні відповіді 1,2,3;
- 5) немає правильної відповіді.

**39. Якщо на підприємстві існує корпоративна культура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища й стратегії його розвитку, то потрібно:**

- 1) сформувати нову корпоративну культуру;
- 2) підтримати й посилити наявну корпоративну культуру;
- 3) провести кардинальні зміни наявної корпоративної культури;
- 4) змінити стратегію підприємства;
- 5) немає правильної відповіді.

**40. Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей характеризує:**

- 1) корпоративний тип культури;
- 2) консультативний тип культури;
- 3) «партизанський» тип культури;

- 4) підприємницький тип культури;
- 5) немає правильної відповіді.

## 6.7. Практичні завдання

**Завдання 1.** Визначити, які з наведених нижче тверджень правильні, а які ні, обґрунтовуючи свою думку.

Твердження:

1. Корпоративна культура відрізняє одне підприємство від іншого.
2. Культура на рівні підприємства регулює діяльність людей.
3. Підтримка корпоративної культури залежить від неформальних лідерів.
4. Прийняття працівниками всіх принципів корпоративної культури залежить від їх адаптації на підприємстві.
5. Корпоративна культура належить до факторів зовнішнього середовища.
6. Основні принципи корпоративної культури бездоказово сприймаються й поділяються всіма працівниками підприємства.
7. Вид діяльності підприємства має вирішальний вплив на корпоративну культуру.
8. Нові працівники підприємства не можуть вплинути на зміну вже сформованої корпоративної культури.

**Завдання 2.** Проаналізуйте особливості корпоративної культури добре відомого вам підприємства (наприклад місце навчання, практики, роботи тощо). Аналіз повинен ґрунтуватися переважно на ваших власних спостереженнях і спогадах. Додатково можна використовувати опитування співробітників підприємства, а також доступну офіційну документацію.

У процесі аналізу потрібно дати відповіді на такі питання:

1. Які з відомих вам документів, що відображають діяльність підприємства здаються вам найбільш суттєвими для аналізу корпоративної культури?
2. Які формальні й неформальні ритуали існують на підприємстві?
3. Чи має підприємство зафіксовані базові цілі або місію, кодекс поведінки співробітників?
4. Чи існують на підприємстві легенди? Які?
5. Які поширені форми звернення працівників підприємства один до одного?
6. Які норми й правила поведінки характерні для підприємства?
7. Які якості співробітників найбільше цінуються на підприємстві?
8. Запропонуйте заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури.

**Завдання 3.** Вибір типу керівництва колективом – одне з найважливіших завдань для менеджера. Зазвичай виділяють п'ять основних типів керівництва.

1. «Невтручання» – низький рівень турботи про діяльність підприємства та працівників. Керівник не делегує, багато робить сам. Він досягає мінімальних результатів, достатніх тільки для збереження своєї посади на цьому підприємстві.

2. «Тепла компанія» – високий рівень турботи про працівників. Прагнення до вибудовування дружніх стосунків, приємної атмосфери, зручного темпу роботи. При цьому керівника не надто турбує чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. «Завдання» – увага керівника повністю зосереджена на діяльності підприємства. Персоналу або взагалі не приділяють уваги або приділяють дуже мало.

4. «Золота середина»: керівник намагається достатньо уваги приділяти як турботі про персонал, так і виконанню завдань. Він не вимагає багато від співробітників, але й не допускає ледарювання.

5. «Команда»: керівник повністю зосереджений на оптимальному поєднанні інтересів діяльності й персоналу підприємства. Працівники беруть на себе зобов'язання, прагнуть досягти цілей підприємства, сприяють установленню довіри та поваги один до одного.

Який стиль керівництва, на вашу думку, є найкращим? Поясніть свою думку. Крім того, не можна стверджувати, що є який-небудь оптимальний стиль керівництва, який завжди виправданий, оскільки ситуації бувають різні. Чи може бути гнучкий стиль керівництва?

**Завдання 4.** У ТзОВ «Альянс» проведено анкетування, за допомогою якого визначено, що рівень ділової активності персоналу (на рівні 30–40 %). Чи є такий відсоток прийнятним для підприємства? Якщо ні, висловіть свої міркування з цього приводу й запропонуйте методи покращення ділової активності підприємств.

**Завдання 5.** Поміркуйте з приводу доцільності чи недоцільності розвитку корпоративної культури на підприємстві, представивши три основних аргументи «за» й «проти».

## **Рекомендована література**

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Гевко В. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. URL: [http://www.invest-plan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.invest-plan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf) (дата звернення: 12.05.2020).



3. Комарова К. В. Організаційна культура: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166 с. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5706013/> (дата звернення: 12.05.2020).
4. Корпоративна культура. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 12.05.2020).
5. Корпоративна культура: навч. посіб./Г. М. Захарчин та ін. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2011. 317 с.
6. Лепейко Т. І., С. В.. Миронова О. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
7. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентностей працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 22. С. 90–98.
8. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Теоретичні підходи до формування моделей компетентностей у системі управління людськими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 78–82.
9. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
10. Синицька О. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудова відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2014. С. 255–261.
11. Тягунова Н. М., Спориш О. А. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2014. 118 с.
12. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dibpp/2009\\_8/N4-str10-13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf) (дата звернення: 12.05.2020).
13. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. URL: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>. (дата звернення: 12.05.2020).
14. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2014. 144 с.

## Кейси до модуля 1

### Кейс № 1. Волинь – стародавня

#### Опис кейса

У рамках проєкту «Волинь – стародавня» прийнято рішення про формування пакету пропозицій для інвесторів із метою реконструкції історичних пам'яток міста Луцька та Волині. У рамках проєкту плануються модернізація й реконструкція ринкової площі біля підніжжя замку Любарта. Задля цього планується ліквідація ринку, який, на сьогодні, розміщується на площі та передача землі для побудови сувенірних яток, ресторану в етнічному стилі і закладів відпочинку, що можуть зацікавити туристів.

#### Завдання:

1. Назвіть чинники середовища, що матимуть вплив на діяльність майбутнього ресторану, згрупувавши їх у дві групи – чинники прямого та опосередкованого впливу.
2. Охарактеризуйте зовнішнє середовище підприємств, що погодяться на пропозиції інвестувати кошти та відкрити заклади відпочинку, із погляду економічних, політичних, демографічних і соціальних факторів.
3. За допомогою експертного оцінювання виокреміть ті фактори, що найбільше впливають на розвиток підприємств, що працюватимуть на цій території (нехай експертами стануть студенти Вашої групи).

### Кейс № 2. Фокстрот

#### Опис кейса

Компанія «Фокстрот» заснована в 1993 р. і нині є лідером на українському ринку гуртових та роздрібних продажів аудіо-, відео-, побутової техніки й електроніки в мережевому сегменті. Перевагами компанії є:

- висококваліфікований персонал, що на доповнення до базової освіти пройшли цільове навчання за спеціальними програмами підприємств-виробників в Україні та за кордоном;
- розгалужена мережа філій «Фокстрот» охоплює 123 торговельних об'єкти, що розміщені в 62 обласних і районних центрах України;
- «Фокстрот» є офіційним дилером 60 провідних компаній виробників;
- магазини мережі «Фокстрот» відрізняються широким асортиментом товарів, продуманою ціновою політикою, персональним підходом до покупця, постійно діючими дисконтними програмами, кредитуванням;
- компанія має власний парк автомобілів, котрі доставляють товари на склади й у магазини, а також покупцям – до місця експлуатації;

– створено інформаційний центр «Фокстрот» та потужний комунікаційний засіб – web-сайт, які надають інформацію про розміщення найближчих торговельних точок цієї мережі, проведення поточних акцій, консультування з питань експлуатації побутової техніки та електроніки тощо;

– компанія «Фокстрот» використовує для рекламних кампаній усі можливі засоби масової інформації – телебачення, радіо, рекламу на транспорті, друковану рекламу.

### **Завдання:**

1. Назвіть чинники, що можуть погіршити ситуацію мережі «Фокстрот» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2. Які чинники роботи створюють підприємству позитивний імідж на ринку та є запорукою подальшого розвитку діяльності?

3. Чи можна вважати ринок аудіо-, відео-, побутової техніки й електроніки достатньо прогнозованим? Яку інформацію для цього потрібно отримати і якими інформаційними джерелами скористатися?

4. Назвіть основних конкурентів мережі та перерахуйте їхні конкурентні переваги.

5. Назвіть основних постачальників мережі магазинів «Фокстрот».

### **Кейс № 3. Bershka**

#### **Опис кейса**

Bershka – мережа магазинів молодіжної моди на батьківщині й у країнах Східної та Центральної Європи належить іспанській групі Inditex, є однією з найбільших компаній роздрібною торгівлі одягу у світі. Зважаючи на обставини, що в Україні висока густина населення, відсоток міських жителів вищий, ніж сільських, компанія планує відкрити своє представництво в Україні. Попереднє макроекономічне дослідження показало, що в країні динамічно розвиваються міста-мільйонери, з'являється середній клас споживачів. Крім того, на українському ринку успішно існують такі торгові марки, як Mango, Mex, Benetton та ін. Це вказує на достатню купівельну спроможність населення. Компанія не має досвіду роботи на українському ринку. Компанія сподівається використати свій досвід щодо запровадження подібного бізнесу в Росії.

На початку 2003 р. сформовано коло операторів, які мають представницькі мережі, що складаються з декількох десятків магазинів. Наприклад, ТОВ «Арго торгова мережа» (магазини Benetton, Mango, Morgan, X-Treme та ін.), «Михаил Воронин», «Видиван», «Колинс», «Сенсу» тощо.

Світова практика свідчить, що понад 70 % торгових мереж із готового одягу створюються за франчайзинговою системою. За такою схемою

створюється значна кількість торгових мереж українських виробників: «Видиван», «Арбер», «Михаил Воронин», «Сенсус». Імпортні торгові марки також просувають українські фірми-імпортери. В Україні тільки дві материнські компанії відкрили свої представництва: російська SELA та естонська Baltica Group (міжнародна мережа Monton).

#### **Завдання:**

1. Із наведеного матеріалу виокреміть чинники зовнішнього середовища, що виявлені в результаті макроекономічного дослідження в розрізі окремих груп – економічні, демографічні тощо.
2. Доповніть кожну з груп чинниками, що є очевидними для внутрішнього споживача.
3. Наведіть спільні та відмінні риси українського та польського ринків одягу.
4. Які, із зазначених чинників є позитивними для вітчизняних виробників.

#### **Кейс № 4. АТ «СКФ Україна»**

##### **Опис кейса**

АВ SKF – шведська інтернаціональна машинобудівна компанія, найбільший у світі виробник підшипників, систем змащування й мехатроніки. Штаб-квартира компанії розміщена в Гетеборзі.

Діяльність SKF зосереджена в області виробництва підшипників кочення, вузлів обертання, ущільнень і створення інженерних рішень у цій сфері. Компанії належить понад 140 виробничих підприємств у 32 країнах.

У 2014 р. в ЄС SKF викрито в картельній змові разом із шістьма іншими компаніями виробниками підшипників.

Діяльність компанії в Україні представлена головним офісом представництва в Києві та філією представництва в Донецьку, двома інженерними бюро – у Краматорську й Маріуполі, а в Луцьку розміщений підшипниковий завод «СКФ Україна».

АТ «СКФ Україна» (публічне) спеціалізується на виробництві роликів конічних підшипників та компонентів до них (кілець, роликів та сепараторів). Основними споживачами продукції Товариства є автомобіле- та тракторно-будівні підприємства Росії (ГАЗ, КАМАЗ) і Білорусі (МАЗ, МТЗ), а також підприємства компанії SKF, розміщені в Німеччині, Польщі та Бразилії. Протягом останніх років на підприємстві проводилися реконструкція й технічне переоснащення діючого виробництва, монтаж устаткування на виробництво роликів, ремонт основних засобів. Для вдосконалення діяльності та підвищення конкурентоспроможності передбачені такі заходи стратегічного спрямування:

- нарощення обсягів виробництва й реалізації продукції;
- ефективне управління витратами та цінами;
- упровадження інновацій;
- підвищення кваліфікації працівників;
- управління якістю й конкурентоспроможністю.

Додаткова інформація на сайті компанії <https://www.skf.com/ua/>

**Завдання:** побудувати «дерево цілей» АТ «СКФ Україна» (публічне) за таким принципом: для реалізації головної цілі формують цілі другого рівня, а для їх досягнення – цілі третього рівня за принципом пріоритетності.

## **Кейс № 5. Galicia, яблучний концентрат і пектин**

### **Опис кейса**

У світі вітчизняного бізнесу група Т. В. Fruit (більш відома як виробник соків Galicia) – № 1 за поставками яблучного концентрату, сировини для виробництва більшості соків.

У 2019-му НВ й інвесткомпанія Dragon Capital оцінили статки Тараса Барщовського ( засновника Т. В. Fruit) у \$105 млн, що відповідає 60-му рядку рейтингу Топ-100 найбагатших українців.

До складу групи Т. В. Fruit входять сім підприємств із виробництва яблучного концентрату та інших плодово-ягідних продуктів. Чотири з них розміщені в Україні, один – у Молдові й два – у Польщі. Ще одне підприємство у Польщі компанія запустить у серпні. Воно стане найбільшим у світі за своїм профілем.

Основна діяльність – виробництво концентрату. В Україні розвивається два бренди для кінцевих споживачів – соки Galicia й «Світанок». Концентрований сік виробляється з фрешу, із якого забирається 50 % води, і він виглядає як рідкий мед. Концентрат купують виробники, вони додають у нього таку саму кількість води й отримують 100 % сік. Крім концентрованих соків компанія робить ще й заморозку.

Galicia – це сік прямого віджиму, його споживання в усьому світі зростає. Наприклад, в країнах ЄС його продажі збільшуються на 3–4 % на рік. В Україні схожі результати, але культура споживання не так розвинена. А в сегменті B2B продажі здійснюються від Токіо до Каліфорнії. Це великий і масовий ринок.

У минулому році компанія запустила підприємство з виробництва пектину потужністю дві лінії, потужність кожної з яких становить 1,5 тис. т на рік.

Без урахування виробництва пектину EBITDA компанії в цьому фінансовому році (триває з 30 червня 2019 р. до 1 липня 2020 р.) становитиме близько 40 млн євро.

Інвестиції залучаються в кожній країні, де є виробництво. У Молдові отримується фінансування 4,5 % річних у валюті, раніше це були кредити під 5,5 % річних. У Польщі кошти залучаються під 2,5 % річних. В Україні ситуація теж покращилася: із 12 % річних ставки знизилися до 7 % річних у валюті. Деякі банки вже готові кредитувати під 4,5 % річних у євро.

За словами Тараса Барщовського, його компанія займає 9–12 % світового ринку яблучного концентрату.

У Польщі компанія планує відкрити найбільший у світі завод з переробки фруктів ягід й овочів.

### **Завдання:**

1. Обґрунтуйте, чому саме в Польщі, а не в Україні будується найбільший завод?
2. Чи є економічні передумови будівництва такого заводу в Україні?
3. На основі яких показників, на вашу думку, було прийнято таке рішення?

## **Кейс № 6. Ринок землі**

### **Опис кейса**

Україна готується до відкриття ринку землі.

Вересень 2019 р. В уряді і в Офісі президента зрозуміли, що земля поруч із капіталом та робочою силою є одним із фактором виробництва, який суттєво впливає на економіку країни. Відповідно, порахувавши всі плюси й мінуси з відкриття ринку землі, запуск ринку мав дати значний ефект на зростання ВВП в Україні. У вересні задекларовано зростання ВВП у найближчі роки на 40%. Запровадження ліберального ринку землі мало дати від 2 до 3% зростання ВВП.

Жовтень–листопад 2019 р. З'явилася низка певних обмежень, що стосувалися як власності в одні руки, так і транзакцій з іноземцями. У результаті вирішено, що потрібно надати перевагу викупати землю сільськогосподарського призначення в перші три роки після запуску ринку землі саме тим фермерам, агровиробникам та компаніям, які мають статус «виробника сільськогосподарської продукції».

Грудень 2019 р. Президент виступив з іншою ініціативою, яка полягала в тому, що буде референдум, на якому піднімуть питання, чи допускати іноземців купувати українську землю, а в одні руки має бути не більше ніж 10 тис. га.

31 березня 2020 р. прийнято законопроект, у якому, замість 10 тис. га, вже зазначено 100 га. Закон вступає в силу з 1 липня наступного року, а не з 1 жовтня цього року, як планувалося. Юридичним особам до 2024 року заборонено купувати землі сільськогосподарського призначення. Державні та комунальні землі сільськогосподарського призначення не продаватимуться.

Що стосується досвіду інших країн, наприклад Польщі, фірма з іноземним капіталом повинна отримати спеціальний дозвіл міністра внутрішніх справ для покупки землі сільськогосподарського призначення, але не більше 1 га. Крім цього, ринок с/г землі там контролюється Агентством розвитку рільництва, яке має право викупу будь-якої землі понад 1 га. Практично покупка великих ділянок іноземцями неможлива. Тому там ринок землі працює, і він добре відрегульований.

Наприклад, ферма в Німеччині із земельним банком близько 100 тис. га є стратегічною для національного ринку і потрапляє під особливе регулювання.

### **Завдання:**

1. Які переваги, на Вашу думку, цей закон дасть підприємствам та економіці в цілому?
2. Чи потрібно, на ваш погляд, обмежувати доступ іноземців до української землі?
3. У законі вводиться обмеження – не більше 100. га в одні руки. Чи згодні ви з таким обмеженням?

## **Кейс № 7. Електронний документообіг для компанії АВ InBev Efes**

### **Опис кейса**

АВ InBev Efes є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством найбільшої у світі пивоварної компанії «Anheuser-Busch InBev» і найбільшої пивоварної компанії Туреччини «Anadolu Efes». Продукція об'єднаної компанії продається в понад 100 країнах світу.

Вашу компанію, у якій ви працюєте топ-менеджером, найняли для того, щоб запровадити систему електронного документообігу в найбільшій у світі пивоварній компанії «Anheuser-Busch InBev» і найбільшій пивоварної компанії Туреччини «Anadolu Efes». «АВ InBev Efes» в Україні має три пивоварні в Чернігові, Харкові та Миколаєві та Бізнес-сервіс-центр у Харкові.

Портфель пивних брендів складається з глобальних ТМ: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародних ТМ – Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Staropramen, Toller; а також локальних ТМ: «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне».

Anheuser-Busch InBev традиційно розвиває свій бізнес, виходячи з принципів корпоративної соціальної відповідальності. Компанія приділяє велику увагу пошуку шляхів скорочення негативного впливу на зовнішнє середовище, просуває культуру відповідального споживання алкоголю, будує відкриті та чесні відносини з суспільством.

Спочатку ви маєте створити пілотний проєкт у Бізнес-сервіс-центрі компанії (БСЦ), який був заснований у листопаді 2008 р. для підтримки бізнесу компанії в Центральній та Східній Європі. Бізнес-сервіс-центр АВ InBev Efes у Харкові – це внутрішній підрозділ компанії, його самостійна функціональна частина. Його мета – підтримка та управління бізнес-процесами, поліпшення фінансової прозорості й підвищення рівня сервісу для наших клієнтів.

Зараз компанія веде складну систему документообігу на паперових носіях, що нерідко гальмує бізнес-процеси.

Сьогодні в Україні контрагенти реєструють податкові накладні, використовуючи лише електронні формати, тому що це є вимогою на законодавчому рівні. При цьому застосовують різні платформи (найбільш поширена – Медок).

Потрібно зазначити, що аналогічних вимог щодо іншої документації суворої звітності з боку законодавчої бази немає.

Компанія завжди ставить перед собою амбітні завдання й використовує ефективні процеси в роботі. До того ж компанія є активним учасником програми Save the World, тому скорочення паперу в роботі – пріоритетне завдання.

### **Завдання:**

1. Визначити доцільність упровадження системи електронного документообігу.
2. Виявити блок-фактори для введення системи електронного документообігу в Україні (передусім аналіз законодавства).
3. Запропонувати рішення, аргументувати, прорахувати необхідні фінансові інвестиції та можливі переваги.

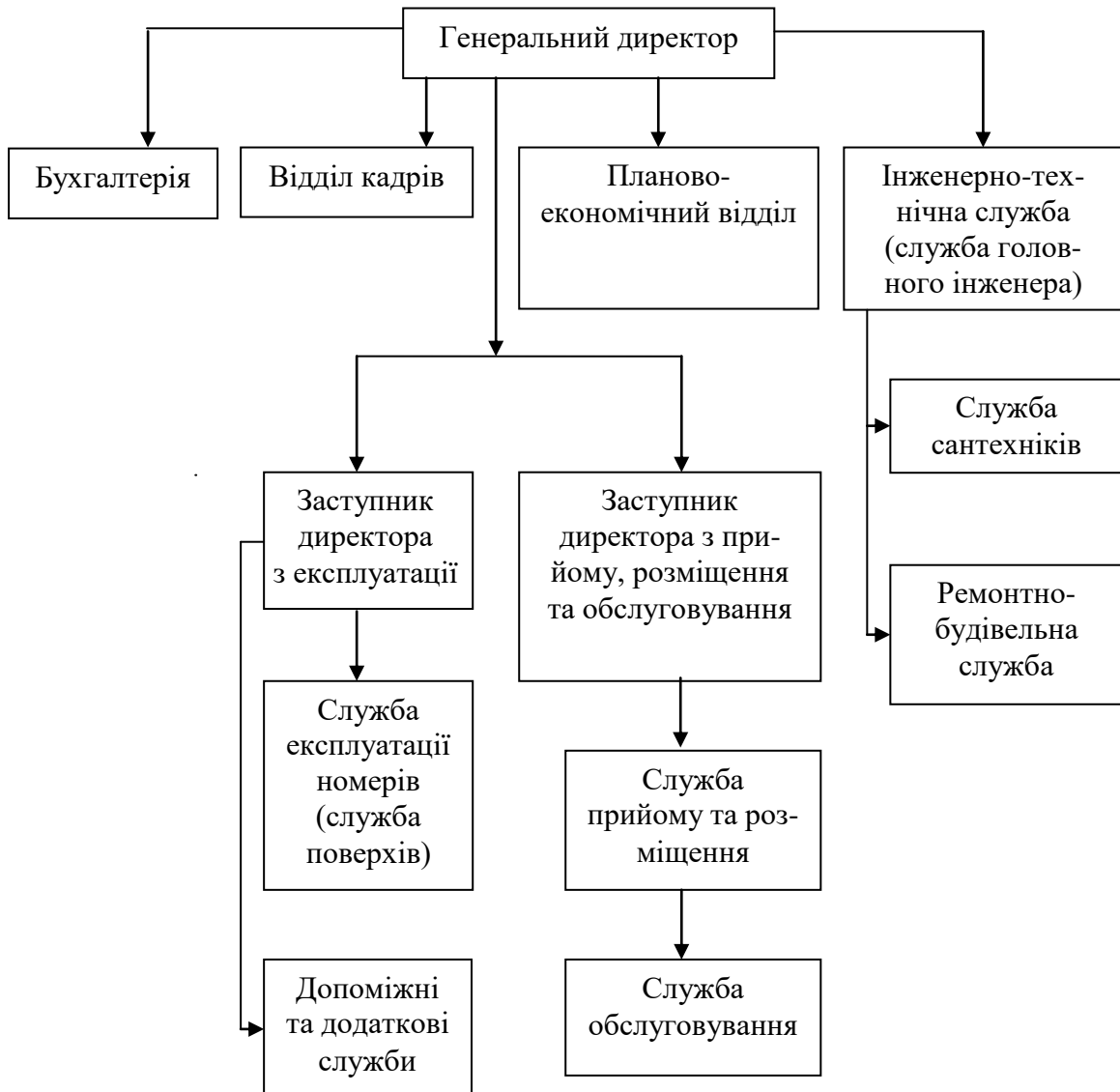
## **Кейс № 8. Готельний бізнес**

### **Опис кейса**

Готель, що працює з 2004 р., розміщений в адміністративному, торговому й діловому центрі міста; він може прийняти 600 гостей одночасно. Організаційну структуру управління готелем наведено на рис. 1.

У готелі функціонують номери 3-х категорій: «еліт», «бізнес», «економ». Організаційно підприємство являє собою цілісний майновий комплекс; філій та дочірніх підприємств товариство не має. Готель пропонує повний комплекс послуг для проведення конференцій, семінарів, тренінгів, презентацій, ділових зустрічей. У наявності стоянка для легкових, вантажних автомобілів, мікроавтобусів та автобусів. Планом реконструкції передбачено організацію діяльності ресторану на першому поверсі готелю.





**Рис. 1.** Організаційна структура управління готелем

**Завдання:**

1. Дати аналітичну оцінку чинної організаційної структури управління готелем.
2. Визначити, які посади та структурні підрозділи потрібно ввести додатково, у тому числі враховуючи план реконструкції.
3. Обґрунтувати зміни, що відбудуться в організаційній структурі управління.

## Кейс № 9. Бізнес-модель «Zara». Частина 1

### Опис кейса

«Zara» ([www.inditex.com](http://www.inditex.com)) – це модна роздрібна мережа групи «Індітекс», що належить іспанському бізнесменові Амансіо Ортега, який володіє ще й такими брендами, як «Массімо Дутті», «Пул енд Беар», «Ойшоо», «Утергю», «Страдіваріус» та «Бершка». Група компаній «Індітекс», до якої належить «Zara», розміщена в Ла-Коруні (Північно-Західна Іспанія), де перший магазин «Zara» відкрито в 1975 р. «Zara» витримує загальносвітові тенденції щодо аутсорсингу швидкого виробництва у сфері моди в країні з низькими витратами. Найбільш незвичайною стратегією мережі є її політика нульової реклами; компанія надає перевагу вкладенню відсотків доходів у відкриття нових магазинів.

**Бізнес-модель «Zara».** «Zara» – вертикально інтегрований ритейлер. На відміну від подібних роздрібних продавців одягу, «Zara» контролює більшість кроків у ланцюжку поставок: самостійно проєктує, виробляє та розподіляє.

Із продуктів «Zara», що продаються, 50 % виробляються в Іспанії, а 26 % – у решті Європи та 24 % – в азіатських й африканських країнах і по всьому світі. Тому коли деякі конкуренти (наприклад Gap, Inc.) передають всю свою продукцію в Азію, «Zara» робить свої наймодніші продукти – половину всіх своїх товарів – на десятках фабрик, що належать компанії в Іспанії та Португалії, а саме в Галіції й північній Португалії, де робоча сила дешевша за більшу частину Західної Європи. Одяг із більш тривалим терміном зберігання, такими як прості футболки, поставляється на замовлення дешевим постачальникам, в основному в Азії та Туреччині. Магазин виступає в ролі торгової точки, а також впливає на моделювання та швидкість виробництва. Це кінцева й початкова точка бізнес-системи. Бізнес-цикл «Zara» починається з вироків покупців стосовно нових моделей одягу та інформації, зібраної співробітниками, які подорожують у містах моди, спостерігають людей на вулиці, переглядають публікації та відвідують місця, де бувають їхні потенційні клієнти. Те, що відрізняє «Zara» від її конкурентів, – це збір відгуків від покупців менеджерами «Zara» в точці продажу стосовно нового одягу, який їх зацікавив.

«Zara» використовує свою гнучку бізнес-модель, щоб адаптуватися до змін, що відбуваються протягом сезону, реагуючи на них шляхом виведення нових продуктів у магазини за короткий проміжок часу. Для «Zara» ключові аспекти на шляху до глобальної конкурентоспроможності – часовий фактор і можливість точно та швидко адаптувати пропозицію до бажань замовника. Логістична система, заснована на програмному забезпеченні, розробленому власними командами компанії, визначає 24 години між отриманням замовлення в розподільчих центрах (лише в Іспанії) до доставки товару в магазини Європи та максимум 48 годин для американських або азіатських магазинів.

Протягом останніх 30 років, група Inditex створила портфолію брендів шляхом поглинання брендів – Massimo Dutti в 1991 р. та Stradivarius в 1999 р. – і розвитку бренду за допомогою мультибрендової стратегії й стратегії розширення. У рамках багатобрендової стратегії розвитку, бренд «Zara» був створе-

ний у 1975 р., «Pull & Bear» – у 1991 р., «Bershka» – у 1998 р., «Oysho» – у 2001 р. і «Uterque» – у 2008 р. Стратегію розширення застосовано до «Zara Home». Inditex використовував назву наявної марки «Zara», щоб скористатися перевагами перенесення асоціацій між батьківським брендом та розширеною компанією «Zara Home».

Усі ці бренди впроваджені на внутрішньому ринку, а потім запуснені на міжнародні ринки. Цей мультибрендовий портфель дав змогу Inditex ефективніше націлюватися на різні сегменти. Однак витрати та ризик канібалізації – основні недоліки мультибрендової стратегії утримування кількох брендів. Inditex намагається боротися з канібалізацією, диференціюючи бренди переважно через продукт, цільові ринки (групи замовників та країни), презентації магазину й роздрібний імідж. «Zara» має привабливе ціноутворення з середньою ціною продажу 15–20 євро. Частка ринку компанії становить менше 1 % загального ринку одягу в більшості країн.

#### **Завдання:**

1. Які переваги та недоліки мультибрендової стратегії магазину «Zara's» (Inditex)?
2. Яким чином можна адаптувати бізнес-модель «Zara» в Україні? Для яких підприємств?
3. Наскільки успішною була б компанія «Zara», якби вона зіштовхнулася із «ризиком канібалізації» внаслідок мультибрендової стратегії?

### **Кейс № 10. Бізнес-модель «Zara». Частина 2**

#### **Опис кейса**

Найбільшими світовими конкурентами «Zara» за рівнем ринку є компанії «Gap Inc. та H&M».

«Gap Inc. Gap, Inc.» є американським виробником одягу та аксесуарів, розміщеним у Сан-Франциско, штат Каліфорнія, і заснованим у 1969 р. Дональдом Фішер та Доріс Фішер. У компанії є п'ять основних брендів: однойменний роздрібний бренд Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime та Athleta. Станом на вересень 2008 р. «Gap Inc.» нараховує близько 150 000 працівників та понад 3100 магазинів по всьому світу. Компанія «Gap Inc.» все ще залишається найбільшою роздрібною мережею одягу в США, хоча нещодавно вона була обігнана іспанською групою компаній «Inditex» у напрямі первенства у світовій роздрібній торгівлі одягом. Незважаючи на офіційно проданий акціонерний пакет, фірма-засновник «Fisher family» залишається глибоко залученою в бізнесі «Gap Inc.». Дональд Фішер був головою правління до 2004 р., а потім його позиція перейшла до сина, Роберта Дж. Фішера.

Компанія «H&M» заснована Ерлінгом Перссоном у місті Вастерас, Швеція, у 1947 р., хоча в той час займалася продажем лише жіночого одягу й називалася «Hennes», що означає шведською «її». У 1968 р. Перссон викупив

приміщення й матеріальні-технічні засоби магазину мисливської зброї під назвою «Мауріц Відфорсс» у Стокгольмі. Серед виробничих ресурсів уже було постачання чоловічого одягу, що спонукало Перссона розширювати асортимент до чоловічого одягу. Відповідно, він перейменував магазин «Hennes & Mauritz», а пізніше скоротив назву до «Н&М». На сьогодні більшість одягу «Н&М» виготовляється на аутсорсингу в Туреччині та Бангладеш. «Н&М» описує свою місію як «Мода і якість за найкращою ціною». Цілями «Н&М» у 2008 р. були посилення продажів у наявних магазинах і збільшення кількості нових магазинів на 10–15 % у рік. У 2008 р. відкрито 129 нових магазинів і закрито 9. Стратегічними цілями «Н&М» є розширення та підтримка фінансової стійкості. За останні п'ять років доходи (без ПДВ) зросли на 65 %, а прибуток від операцій збільшився на 88 %. Сьогодні «Н&М» не є найбільшим, але є найвиднішим у світі. «Н&М» має велику мережу на території більшої частини Європи, але основні ринки її розміщені в північній Європі. Найбільші ринки – Німеччина, Великобританія та Швеція. У березні 2000 р. компанія «Н&М» відкрила свій перший у США магазин у Нью-Йорку (Манхеттен). Із січня 2009 р. «Н&М» має у своєму розпорядженні щонайменше 169 окремих магазинів у Сполучених Штатах, також перший магазин відкрито на території материкового Китаю у 2007 р.

**Стратегія інтернаціоналізації.** Компанія «Zara» відкрила свій перший магазин у 1975 р. в Ла-Корунья, на північному заході Іспанії. Протягом 80-х років «Zara» зосереджувався й розширювався на внутрішньому ринку, відкриваючи магазини у всіх іспанських містах із населенням понад 100 000 жителів. Зрілість іспанського ринку в 1988 р. призвела компанію до пошуку міжнародних можливостей. Португалія була привабливим і схожим ринком через географічну та культурну близькість до Іспанії, а міжнародна експансія «Zara» почалася з відкриття магазину в Оporto. Завдяки облаштуванню в Португалії «Zara» прийняла міжнародний ринковий досвід і знання та зрозуміла, що йому доведеться пристосувати свою бізнес-модель до нових міжнародних ринків. На наступних етапах інтернаціоналізації мережа «Zara» розширилася на міжнародних ринках з мінімальним рівнем психічної (культурної) різниці з Іспанією, додаючи в портфоліо ринку одну чи дві країни на рік. У 1990 р. «Zara» почала працювати у Франції (Париж) – географічно сусідній країні, столиці моди та відправної точки для подальшого розширення в північній Європі. Мексика була додана в 1992 р. Цей ринок, незважаючи на географічну відстань, має культурну (мовну й т. ін.) близькість до Іспанії та забезпечив звернення до експансії на Південно-Американський континент у подальшому. Досвід, накопичений у міжнародному середовищі, зробив мережу «Zara» більш рішучою та зосередженою на швидкій глобальній експансії, незалежно від культурної чи географічної близості. Почався цей етап після відкриття магазину в Ізраїлі в 1997 р. Рік поспіль, у 1998, компанія «Zara» увійшла до восьми країн, консолідує свою присутність на Близькому Сході з Кувейтом, Ліваном й Об'єднаними Арабськими Еміратами. У період з 2000 по 2003 р. «Zara» консолідувала свої позиції на європейському ринку, що завадило отримання плацдарму в

нових країнах (розширення Європейського Союзу у 2004 р. виправдовує значну кількість європейських країн, які приєдналися у цьому році). У період між 2003 та 2009 рр. у нових країнах відкрито багато нових магазинів, а «Zara» (Inditex) нині має їх понад 4000 у 73 країнах (станом на вересень 2009 р.). На ранніх стадіях інтернаціоналізації керівництво «Zara», яке стежило за етноцентричною орієнтацією, у якій магазини повинні бути реплікацією іспанських магазинів. Проте такий підхід спричинив несподівані труднощі в деяких країнах через різючі культурні відмінності. Тому «Zara» вирішила перейти до геоцентричної орієнтації, дозволяючи деяким магазинам за кордоном прийняти рішення на локальному рівні, а не просто повторювати внутрішній ринок. Компанія реалізує переважно однорідний продукт для світового ринку, але деякі пропозиції мають бути внесені до його продуктових попозцій, наприклад різниця розмірів споживачів у країнах Азії і Європи. Після прийняття рішення про залучення конкретної держави, «Zara» дотримується патерів стратегії розширення, відомої як «пляма нафти» (домінує сильно в одному місці, потім поширюється по всій країні, як пляма нафти на воді). «Zara» відкриває свій перший магазин, так званий флагманський магазин, у стратегічній сфері задля отримання інформації про ринок й отримання експертизи. Цей досвід керує компанією на пізніх етапах розширення в новій країні.

«Zara» проводить прямі інвестиції в більшості європейських і південно-європейських країн, у результаті чого магазин переходить у повну власність. Ті ринки, де використовується ієрархічна модель, характеризуються високим потенціалом росту й відносно низькою соціально-культурною дистанцією між Іспанією та цільовим ринком (низький регіональний ризик). Спільне підприємство й франчайзинг переважно використовуються в країнах, де висока соціально-культурна різниця.

**Спільні підприємства.** Це стратегія кооперації, у якій об'єкти та ноу-хау місцевої компанії поєднуються з міжнародною експертною оцінкою «Zara». Цей режим особливо використовується на великих конкурентних ринках, де важко придбати майно для створення роздрібних торговельних точок або там, де існують інші види перешкод, які вимагають співпраці з місцевою компанією. Наприклад, у 1999 р. «Zara» уклала 50–50 спільних підприємств із німецькою фірмою «Otto Versand», які мали досвід роботи в секторі дистрибуції та знання ринку на одному з найбільших ринків Європи, Німеччини. «Zara» також створила спільне підприємство в Японії. Нещодавно «Zara» (Inditex) і «Tata Group» підписали угоду про створення спільного підприємства з розробки магазинів «Zara» в Індії. «Zara» контролюватиме 51 % венчурного капіталу, тоді як «Trent Limited», компанія «Tata Group» – 49 %, що залишилися. Партнерство планує відкрити свої перші магазини, починаючи з 2010 р., у Нью-Делі, Мумбаї й інших великих містах Індії. «Tata» – це один із найбільших конгломератів в Індії, корпоративна історія якої нараховує понад 140 років й операції охоплюють сім галузей: інформаційні системи та комунікації, інжиніринг, матеріали, послуги, енергетика, споживчі товари та хімікати. У багатьох цих галузях компанія «Tata Group» є однією з найбільших у світі.

Група оцінює, що її доходи у 2007/2008 рр. становили 62,5 млрд дол. У компанії «Tata» працює понад 350 000 людей по всьому світу. «Zara» вважає входження на індійський ринок одним із важливих стратегічних значень. Індія є однією з найважливіших країн у світі за ВВП, що стабільно зростає приблизно на 9 % за останні чотири роки, а також є другою найбільш заселеною країною з населенням понад 1,1 млрд чол. Десять районів мають населення понад три мільйони, наприклад Мумбаї, Делі, Бангалор або Калькутта.

**Франчайзинг.** «Zara» вибирає цей режим для країн із високим ступенем ризику, які є соціально віддаленими, або мають невеликі ринки з низькими прогнозами продажу, як Кувейт, Андорра, Пуерто-Рико, Панама чи Філіппіни. На початку 2009 р. нараховувалось 543 франчайзингових магазинів із загальної кількості 4000 магазинів (Inditex). Франчайзі «Zara» дотримуються тієї самої бізнес-моделі, як і однойменні магазини, стосовно продукту, розміщення магазину, дизайну інтер'єру, логістики та кадрів. Однак франчайзі несуть відповідальність за інвестування в активи й рекрутинг персоналу. «Zara» надає франчайзі можливість ексклюзивності у своїй географічній області, хоча «Zara» має право відкрити свої магазини в тому самому районі через фіксовану кількість років.

#### **Завдання:**

1. Оцініть стратегію розвитку та конкурентні переваги трьох лідерів світового ринку. Який із трьох буде майбутнім переможцем світової роздрібною торгівлі у світі моди?
2. Які переваги та недоліки створення спільного підприємства з Tata в Індії?
3. Які переваги та недоліки стратегії інтернаціоналізації ZARA?

### **Кейс № 11. Кондитерська промисловість**

#### **Опис кейса**

«Світоч» – кондитерська фабрика у Львові (ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»), контрольним пакетом акцій якої володіє швейцарська корпорація «Nestlé». Це одне з найстаріших підприємств у кондитерській галузі України, провідний вітчизняний виробник.

Історія «Світоч» розпочалася ще в далекому 1882 р. у Львові, який свого часу називали шоколадною столицею Європи. У 1998 р. фабрика «Світоч» увійшла до складу компанії «Nestle S.A.». Таке співробітництво надало «Світочу» нові можливості. Сьогодні «Світоч» – сучасне високотехнологічне, науково-містке підприємство, що динамічно розвивається. У 2010 р. насамперед за рахунок інноваційних рішень був розширений асортимент кондитерських виробів, представлених торговельними марками «Nestlé» та «Світоч». Кондитерський бізнес «Nestlé» в Україні став найбільш зростаючим кондитерським

бізнесом «Nestlé» в країнах Європи, продемонструвавши зростання в 33 %, порівняно з 2009 р.

Станом на 2012 р. загальна сума інвестицій у виробництво становило 235 млн грн. У 2010 р. частка «Nestle» на українському ринку солодоців займала 9 %, у 2011 р. – 10 %, а у 2012 – 11,2 %.

У 2012 р. «Світоч» продав кондитерських виробів на 850 млн грн [8].

На основі стратегічного аналізу Львівської кондитерської фабрики «Світоч» визначено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

За результатами діагностики складено матрицю SWOT.

### Матриця SWOT – аналізу

	<b>Можливості:</b> – входження в нові ринки; – збільшення попиту на продукцію; – використання сучасних технологій; – збільшення конкурентоспроможності.	<b>Загрози:</b> – економіко-політична нестабільність; – невчасні поставки сировини й матеріалів; – поява нових конкурентів; – зміни в потребах споживачів.
<b>Сильні сторони:</b> – висококваліфікований персонал ; – висока якість за помірної ціни; – добре вивчений ринок; – широкий асортимент.	Поле С і М	Поле С і З
<b>Слабкі сторони:</b> – старе обладнання; – велика дебіторська та кредиторська заборгованість; – збиткова діяльність.	Поле Сл і М	Поле Сл і З

За словами Геннадія Радченка, директора з корпоративних питань «Nestle» в Україні та Молдові на початок 2013 р. «Світоч» виготовляє продукцію винятково для українського ринку. Львівські солодоці експортують лише в Молдову.

На початок 2015 р. – сучасне, високотехнологічне, науково містке підприємство, що розвивається. Діють лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток та цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоколадних мас.

### **Завдання:**

1. Використовуючи дані таблиці, визначте стратегічні проблеми підприємства.
2. Розробіть стратегічні альтернативи в кожному з полів матриці.

## **Кейс № 12. Корпоративна культура ІТ компанії «Internetdevels»**

### **Опис кейса**

Молодий хлопець Сергій, випускник університету, із досвідом роботи програміста у сфері розробки сайтів, був запрошений на роботу до компанії «Internetdevels». Ця компанія займається розробкою і оптимізацією роботи сайтів за допомогою CMS Drupal, WordPress. Сергія зацікавив високий рівень заробітної плати, а також можливість працювати дистанційно.

Під час співбесіди Сергій не дізнався нічого нового про компанію, лише ту інформацію, яка була на її сайті. Удалося з'ясувати лише чисельність персоналу, яка становила 120 осіб, 40 % яких мають можливість працювати дистанційно. Під час співбесіди його попросили підтвердити свої професійні навички, особистісними якостями та інтересами ніхто не цікавився. Під час співбесіди зроблено акцент на роботу з клієнтами й на вдосконалення програмних продуктів через розвиток технологій і конкуренцію.

Відразу після прийняття на роботу довелося вивчити «Drupal 8» (CMS фірми). До цього Сергій був готовий, оскільки це нормальна практика в цій галузі. Але до того, що йому ніхто в цьому не допомагав, він готовий не був. Перед ним уже тоді почали ставити достатньо складні завдання, які було важко виконати новому співробітнику. Після достатньо складного процесу адаптації, робота почала приносити задоволення, оскільки від нього вимагалось лише те, що було прописано в договорі. Керівники самі постійно на цьому наголошували й не виходили за межі укладених договорів.

З іншого боку, Сергій не відчував себе членом цього великого колективу. Корпоративні вечірки були рідкісним явищем. Переважно дозвілля організовувалися самими співробітниками у відділах. Взаємодопомога й взаємовиручка ніяк не заохочувалися лідерами компанії та існували лише серед хороших друзів. Люди працювали разом, лише тоді, коли це було потрібно для досягнення цілі. Тому Сергій зазвичай контактував лише з тими, хто безпосередньо був пов'язаний із виконанням його роботи. Але це не сильно його засмучувало, оскільки він майже постійно працював дистанційно.



Через пів року він так і не відчув приналежності до компанії. Ніколи не чув які-небудь легенди або міфи про лідерів підприємства. Ніколи не бачив, щоб когось нагороджували за внесок у досягнення цілей компанії. Сергієві також хотілося підвищити свій професійний рівень, але керівники ніяк на це не реагували й не заохочували навчання. Також можливість для кар'єрного росту була лише «на словах». Ще під час створення фірми всі керівні посади були розподілені. Максимум чого можна було досягти, – це рівень програміста «Senior», який також підпорядковувався директору. Але й цього рівня було вкрай важко досягнути через відсутність взаємопідтримки в колективі й глобальної системи навчання в компанії.

Усе це призвело до початку пошуку нової роботи. Великої проблеми це не становило, оскільки талановиті програмісти потрібні багатьом підприємствам. Так, Сергій дізнався, що рядові співробітники в компанії рідко затримувались більше ніж на 2–3 роки.

### **Завдання:**

1. Назвіть тип корпоративної культури «Internetdevels».
2. На які цінності орієнована компанія?
3. Чи є в цій компанії субкультури?
4. Який стиль управління використовує керівництво Internetdevels?
5. Оцініть відданість співробітників компанії.
6. Які норми існують у цій компанії?
7. Яким елементам корпоративної культури взагалі не приділяють уваги?
8. Як ви вважаєте, яка корпоративна культура потрібна Internetdevels? Запропонуйте шляхи її формування (або можливе вдосконалення старої культури).

### **Кейс № 13. Прояви корпоративної культури**

#### **Опис кейса**

1. Міжнародна мережа готелів та курортів «Hilton Worldwide» відома у всьому світі. Її керівникам вдалося створити унікальну атмосферу й забезпечити високий рівень обслуговування, що дає їй змогу успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, мати впевнену позицію на ринку. У «Hilton» кожний працівник вважає себе членом команди й робить усе можливе, щоб якнайкраще задовольнити клієнта. Ще більш важливо те, що політика компанії, практика й процедури, спрямовані на підтриманні інтересу працівників до ефективної праці (відповідна система стимулювання, винагороди). Гості та співробітники отримують однаково гарне ставлення. Атмосфера й культура «Hilton Worldwide» повністю відповідають одна одній.

2. Головна мета компанії «Mc Donald's» – надавати своїм покупцям якість, обслуговування, зручність і споживчу цінність. Засновник компанії хотів

створити мережу ресторанів, яка б була відома своєю якістю і єдиним методом приготування їжі. У будь-якому з ресторанів Mc Donald's, незалежно від того, у якій країні він розміщений, можна побачити знайому атмосферу, ідентичне меню.

Усю філософію обслуговування викладено в корпоративному кодексі, з яким знайомляться всі працівники на етапі прийому на роботу, він також є інструментом ознайомлення персоналу з цінностями компанії.

«Mc Donald's» цінує у своїх співробітниках лояльність і відданість. Працівники компанії – це найважливіший ресурс забезпечення її ефективності. Щорічно компанія витрачає близько 140 млн дол. на навчання персоналу.

Політика й процедури «Mc Donald's» детально регламентують обов'язки співробітників і їх поведінку на роботі. Наприклад, у відповідних інструкціях регламентується, наскільки часто повинні прибиратися сантехнічні приміщення і яким лаком для нігтів треба користуватися. Mc Donald's проводить різні змагання й церемонії нагородження переможців, тих хто найкраще виконує свої обов'язки. Компанія активно використовує практику франчайзингу.

### **Завдання:**

1. Визначте загальні елементи організаційної культури «Hilton Worldwide і Mc Donald's».
2. Яка організація спирається більшою мірою на контроль і/або конкуренцію?

**МОДУЛЬ 2**  
**РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

- ТЕМА 7. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА**  
**ТЕМА 8. ОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА**  
**ТЕМА 9. ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА,**  
**ЙОГО ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ**  
**ТЕМА 10. ОПЛАТА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## ТЕМА 7

# НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА

### 7.1. Економічна сутність та склад необоротних активів підприємства



**НЕОБОРОТНІ АКТИВИ** – це матеріальні нематеріальні та фінансові ресурси, що використовуються підприємством у його діяльності протягом тривалого часу (понад рік або один операційний цикл, якщо він довший за рік).

Операційний цикл – проміжок часу між придбанням запасу для провадження діяльності та отриманням грошових коштів чи їх еквівалентів від реалізації продукції, робіт, послуг.





**ОСНОВНІ ЗАСОБИ** – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання яких становить понад рік (П(с)БО 7, вартість яких перевищує 20 000 грн і поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом (Податковий кодекс України).

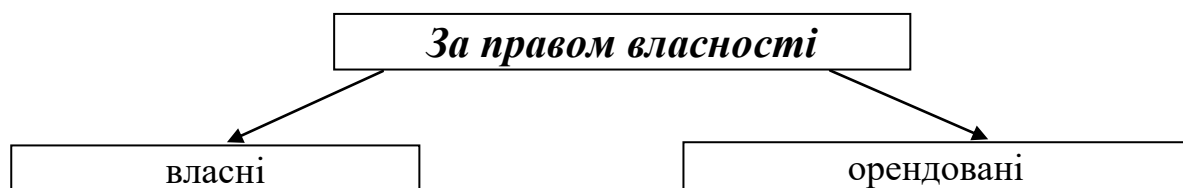
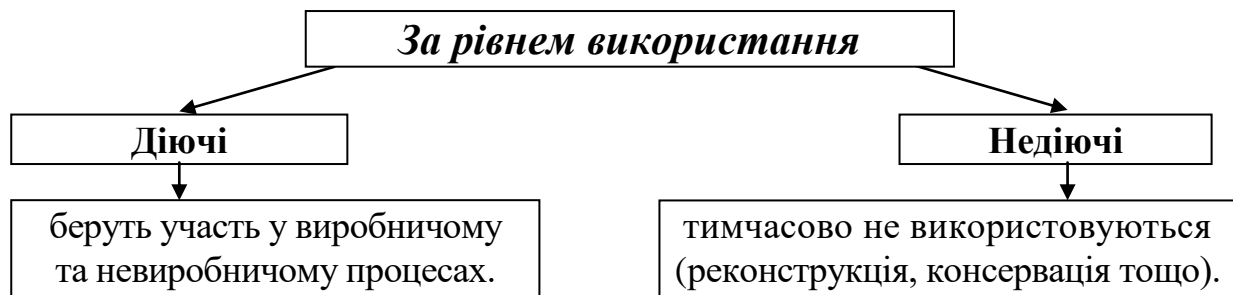
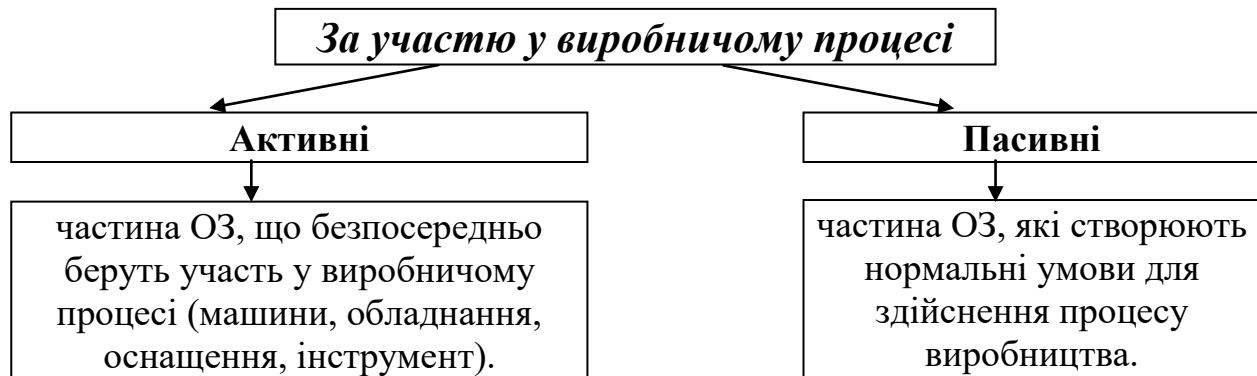
Таблиця 7.1

**Класифікація основних засобів  
(за видами)**

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, <i>років</i>
<b>1</b>	<b>2</b>
Група 1 – земельні ділянки	-
Група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	15

Закінчення таблиці 7.1

1	2
Група 3 – будівлі,	20
споруди,	15
передавальні пристрої	5
Група 4 – машини та обладнання	5
Із них:	
електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ним комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (у тому числі стільникові), мікрофони й рації, вартість яких перевищує 2500 грн.	2
Група 5 – транспортні засоби	5
Група 6 – інструменти, прилади, інвентар (меблі)	4
Група 7 – тварини	6
Група 8 – багаторічні насадження	10
Група 9 – інші основні засоби	5





**ІНШІ НЕОБОРОТНІ МАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ** – необоротні активи, що мають матеріальну форму, термін експлуатації яких – понад рік, переносять свою вартість на створювану продукцію (витрати), виконують допоміжну функцію засобів виробництва в господарській діяльності підприємства.

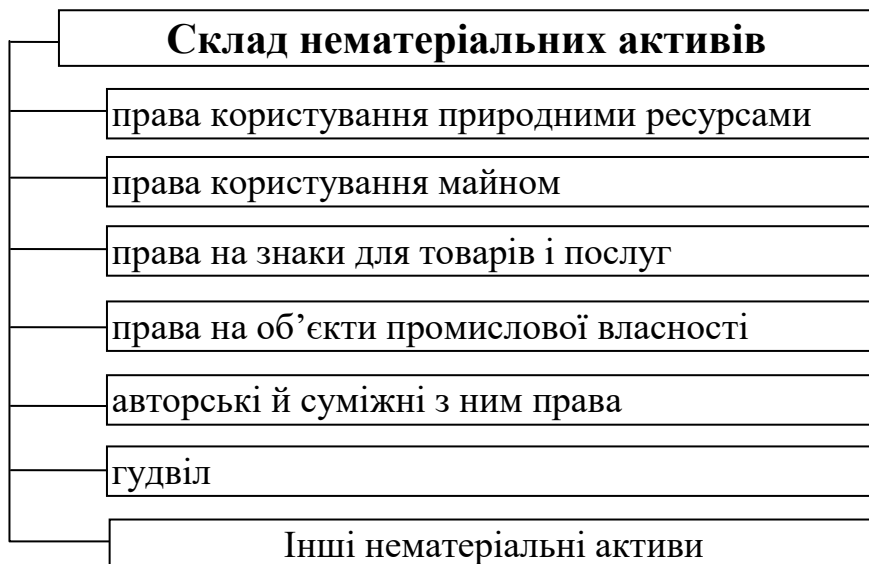
Таблиця 7.2

**Склад інших необоротних матеріальних активів**

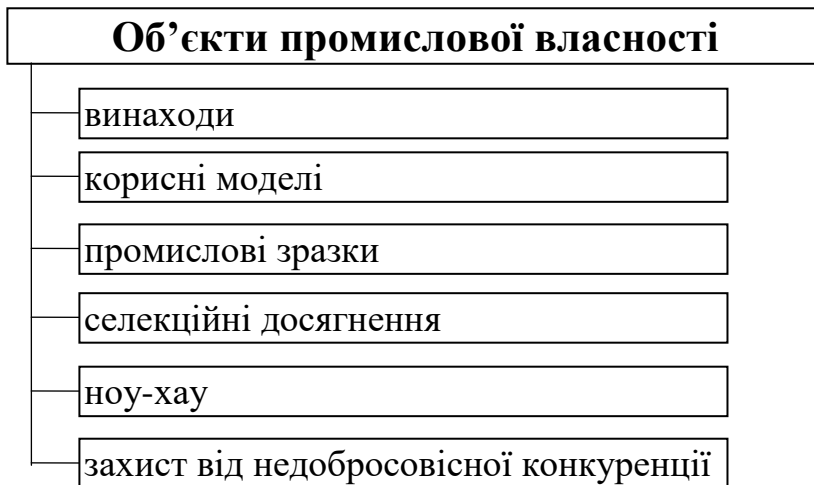
Група	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
Група 10 – бібліотечні фонди	
Група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи (МНМА)	
Група 12 – тимчасові (не титульні) споруди	5
Група 13 – природні ресурси	
Група 14 – інвентарна тара	6
Група 15 – предмети прокату	5
Група 16 – довгострокові біологічні активи	7



**НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ** – немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані (відокремлені від підприємства) та утримуються підприємством із метою використання на період понад рік (або один операційний цикл, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях або надання в оренду іншим особам.

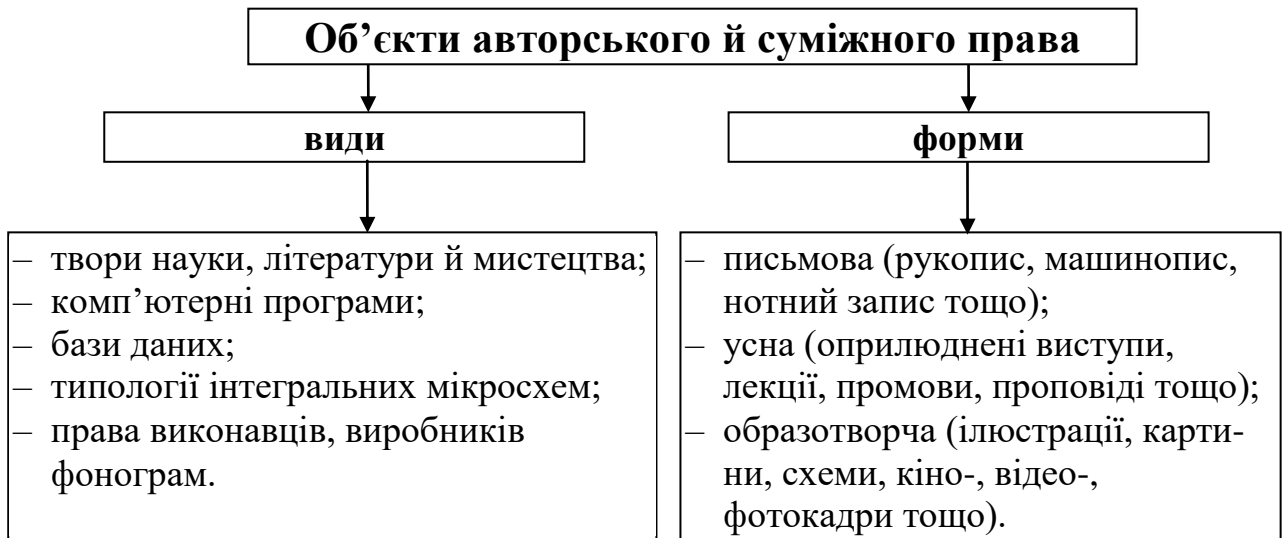


**ОБ'ЄКТИ ПРОМИСЛОВОЇ ВЛАСНОСТІ** – це виняткові права на використання певних нематеріальних ресурсів.

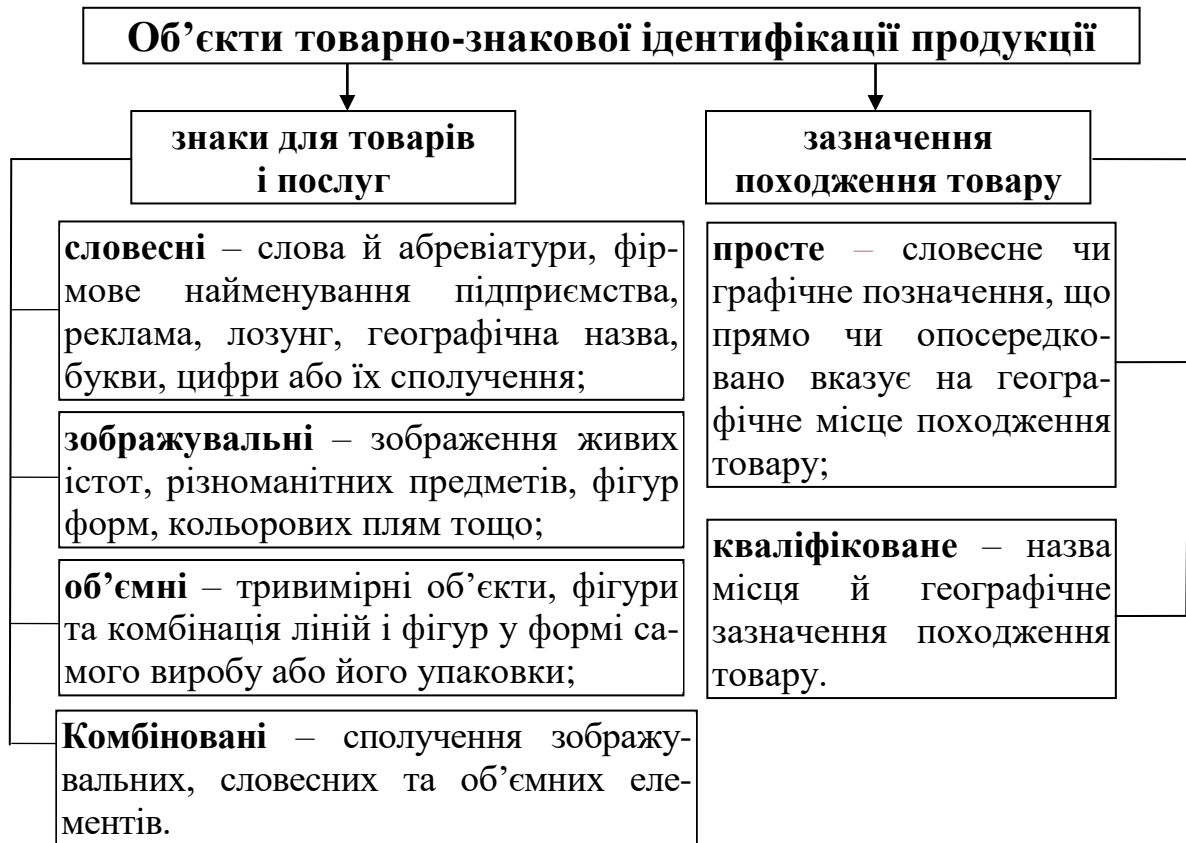


**ОБ'ЄКТИ АВТОРСЬКОГО Й СУМІЖНОГО ПРАВА** – це оприлюднені й неоприлюднені твори науки, літератури та інших видів мистецтва, незалежно від їх призначення, жанру, обсягу, мети.



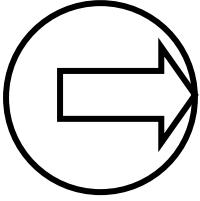


**ОБ'ЄКТИ ТОВАРНО-ЗНАКОВОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ВИРОБНИКІВ** – це засоби індивідуалізації виробників, товарів і послуг, які прирівняні до результатів творчої діяльності: знаки для товарів і послуг, зазначення походження товару й фірмове найменування.





**ГУДВІЛ** – це перевищення вартості придбання над часткою покупця в справедливій вартості ідентифікованих активів та зобов'язань на дату придбання.



*Гудвіл виникає лише в результаті придбання цілісного майнового комплексу (підприємства) іншим підприємством (чи декількома підприємствами) і в результаті здійснених витрат. Підставою для відображення гудвілу в бухгалтерському обліку є угода про передачу такого комплексу.*



**ВІД'ЄМНИЙ ГУДВІЛ** – це перевищення вартості частки покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів і зобов'язань над вартістю придбання на дату придбання. Іншими словами, від'ємний гудвіл – це перевищення балансової вартості активів над розміром оплати за них.



**ВІДСТРОЧЕНІ ПОДАТКОВІ АКТИВИ** – податок на прибуток, що підлягає відшкодуванню в наступних періодах унаслідок тимчасової різниці між обліковою та податковою базами оцінки.



**ДОВГОСТРОКОВА ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ** – заборгованість юридичних та фізичних осіб, яка буде погашена не раніше ніж через рік (заборгованість за майно, передане у фінансову оренду, лізинг).



**ІНВЕСТИЦІЙНА НЕРУХОМІСТЬ** – власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, що використовуються з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для виробництва й постачання товарів, надання послуг тощо.



**НЕЗАВЕРШЕНЕ БУДІВНИЦТВО** – це вартість незавершених капітальних інвестицій у будівництво, створення, виготовлення, реконструкцію, модернізацію, придбання необоротних активів, а також авансові платежі. для фінансування капітального будівництва.



**ДОВГОСТРОКОВІ ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ** – це інвестиції на період понад рік, а також усі інвестиції, які не можна вільно реалізувати в будь-який момент часу.

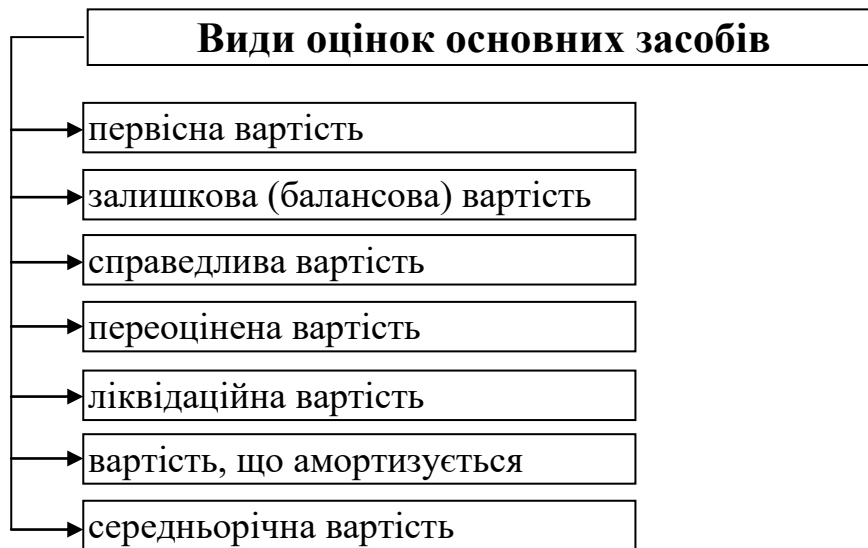


**ДОВГОСТРОКОВІ БІОЛОГІЧНІ АКТИВИ** – це тварини та рослини, які здатні давати сільськогосподарську продукцію й/або додаткові біологічні активи, що можуть приносити в інший спосіб економічні вигоди протягом періоду, який перевищує дванадцять місяців із дати балансу.

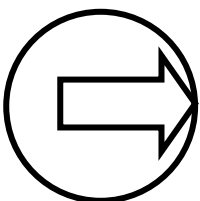


**ІНШІ НЕОБОРОТНІ АКТИВИ** – це активи, використання яких неможливе протягом року, зокрема грошові кошти, «заморожені» на рахунках у банку, гудвіл тощо.

## 7.2. Оцінка основних засобів підприємства



**ПЕРВІСНА ВАРТІСТЬ** – історична (фактична) вартість необоротних активів у сумі грошових коштів або справедливої вартості активів, сплачених (переданих), витрачених для придбання (створення) необоротних активів.



*Первісна вартість застосовується для оцінки необоротних активів під час їх надходження на підприємство.*

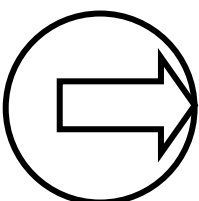


## Склад витрат, що формують первісну вартість

- суми, які сплачуються постачальникам активів та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт (без непрямих податків);
- реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, що здійснюються у зв'язку з придбанням (отриманням) прав на об'єкт необоротних активів;
- суми ввізного мита;
- суми непрямих податків у зв'язку з придбанням (створенням) необоротних матеріальних та нематеріальних активів;
- витрати зі страхування ризиків доставки необоротних матеріальних та нематеріальних активів;
- витрати на транспортування, установку, монтаж, налагодження необоротних активів;
- суми придбання довгострокових фінансових інвестицій, включаючи комісійні винагороди, мито, податки, збори, обов'язкові платежі й інші витрати, пов'язані з придбанням фінансових інвестицій;
- інші витрати, безпосередньо пов'язані з доведенням необоротних активів до стану, у якому вони придатні до використання в запланованих цілях.



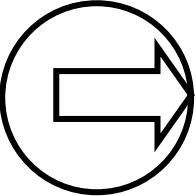
**ЗАЛИШКОВА (БАЛАНСОВА) ВАРТІСТЬ** – первісна вартість за вирахуванням зносу (накопиченої амортизації).



*Залишкова (балансова) вартість використовується під час відображення необоротних активів у балансі підприємства.*



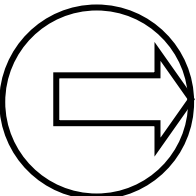
**СПРАВЕДЛИВА ВАРТІСТЬ** – це ринкова вартість, визначена шляхом експертної оцінки. Така оцінка може здійснюватися з метою приватизації, передання іншим суб'єктам господарювання.



*Справедлива вартість застосовується під час визначення первісної вартості необоротних активів, що отримані безоплатно та внесені до статутного капіталу.*



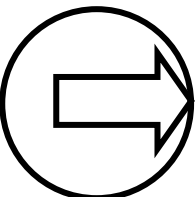
**ПЕРЕОЦІНЕНА ВАРТІСТЬ** – вартість необоротних активів після їх переоцінки. Порядок переоцінки регламентується п.16 П(С)БО 7.



*Переоцінена вартість відображається на балансовому рахунку та у звітності як первісна вартість після проведення переоцінки.*



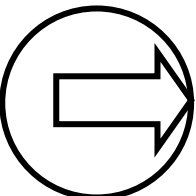
**ЛІКВІДАЦІЙНА ВАРТІСТЬ** – сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після закінчення строку корисного використання (експлуатації).



*Ліквідаційна вартість використовується під час розрахунку річної та місячної амортизації.*



**ВАРТІСТЬ, ЩО АМОРТИЗУЄТЬСЯ** – первісна або переоцінена вартість необоротних активів за вирахуванням ліквідаційної їх вартості.



*Вартість, що амортизується, застосовується для розрахунку суми амортизаційних відрахувань.*



**СЕРЕДНЬОРІЧНА ВАРТІСТЬ** ( $\bar{Bc/p}$ ) – оцінка об'єктів необоротних активів із врахуванням строку їх уведення або вилучення з виробництва.

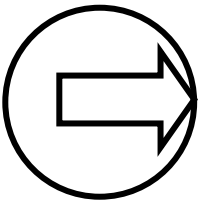
$$\bar{Bc/p} = OZ_n + OZ_{ув} \times \frac{T}{12} - OZ_{виб} \times \frac{12-T}{12},$$

де  $OZ_n$  – вартість необоротних активів на початок року;

$OZ_{ув}$  – вартість нових уведених у дію необоротних активів;

$OZ_{виб}$  – вартість необоротних активів, що вибули з виробництва;

$T$  – кількість повних місяців, протягом яких функціонують необоротні активи.



*Середньорічна вартість застосовується для визначення показників ефективності використання необоротних активів.*

### 7.3. Спрацювання й відтворення необоротних матеріальних та нематеріальних активів (НМА та НеА)

#### Спрацювання необоротних матеріальних активів

**фізичне** – це поступова втрата необоротними матеріальними активами своїх первісних техніко-експлуатаційних характеристик, що призводить до зменшення їхньої реальної вартості, тобто до економічного спрацювання.

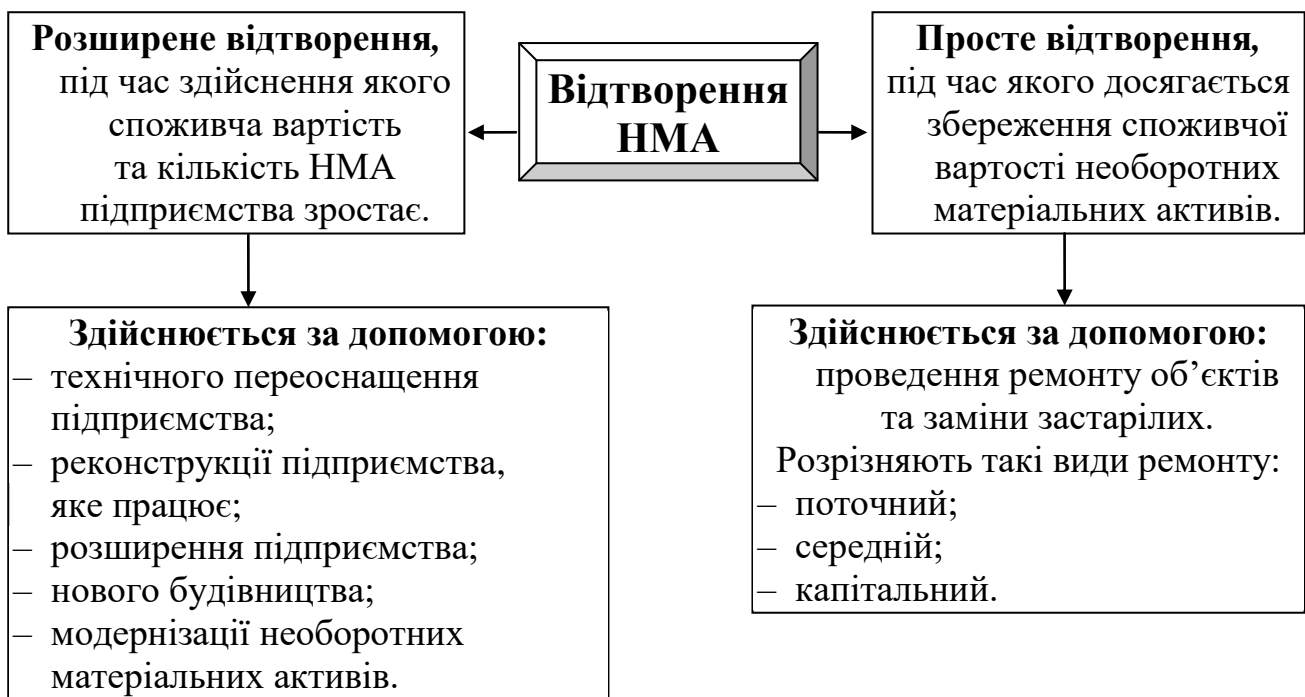
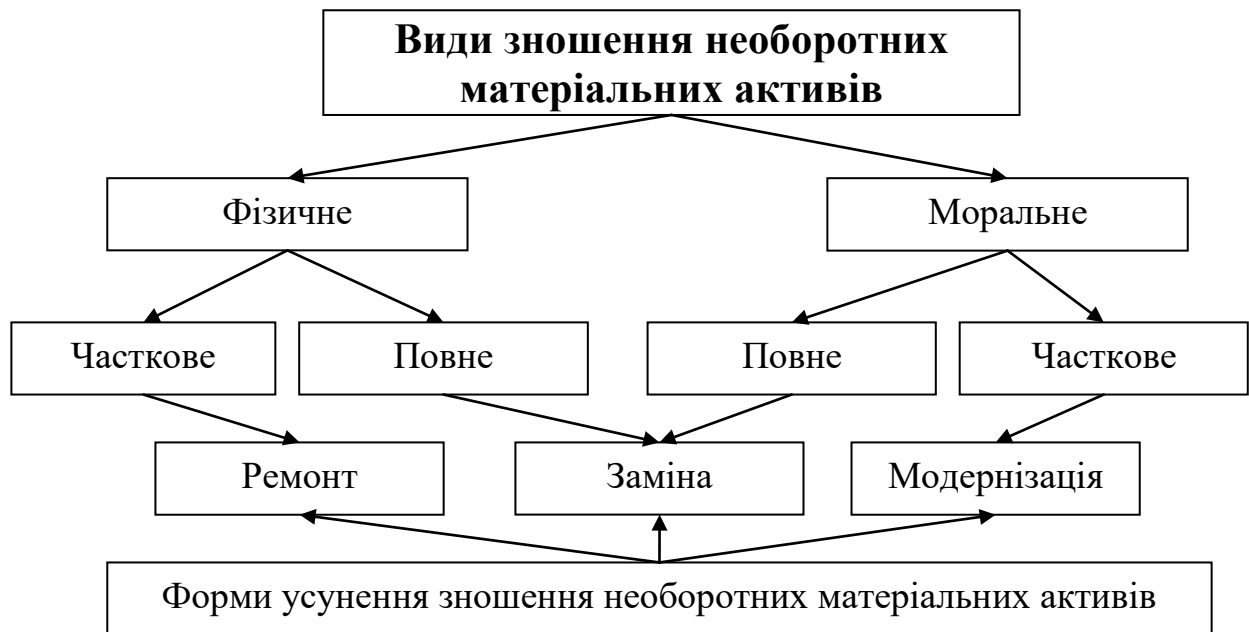
**моральне** – передчасне, до завершення терміну фізичної придатності, знецінення необоротних матеріальних активів під впливом науково-технічного прогресу в галузях, що виготовляють засоби праці, або створення нових, продуктивніших, ніж наявні.

**I роду:** виробниче – виникає в результаті експлуатації НМА  
Коефіцієнт фізичного зносу  
 $K = Z/HMA$ ,  
де  $Z$  – сума зносу;  
 $HMA$  – первісна вартість необоротних матеріальних активів.

**I роду:** знецінення НМА такої ж конструкції  
 $Z_H = (HMA_{ПВ} - HMA_B) / HMA_B \times 100 \%$ ,  
де  $HMA_{ПВ}$  – первісна вартість НМА;  
 $HMA_B$  – відновна вартість НМА.

**II роду:**  
природне – виникає під дією сил природи.

**II роду:** поява технічно більш досконалих і продуктивних НМА  
 $Z_H = (П_H - П_З) / П_H$   
де  $П_H, П_З$  – відповідно продуктивність нових і морально застарілих об'єктів.



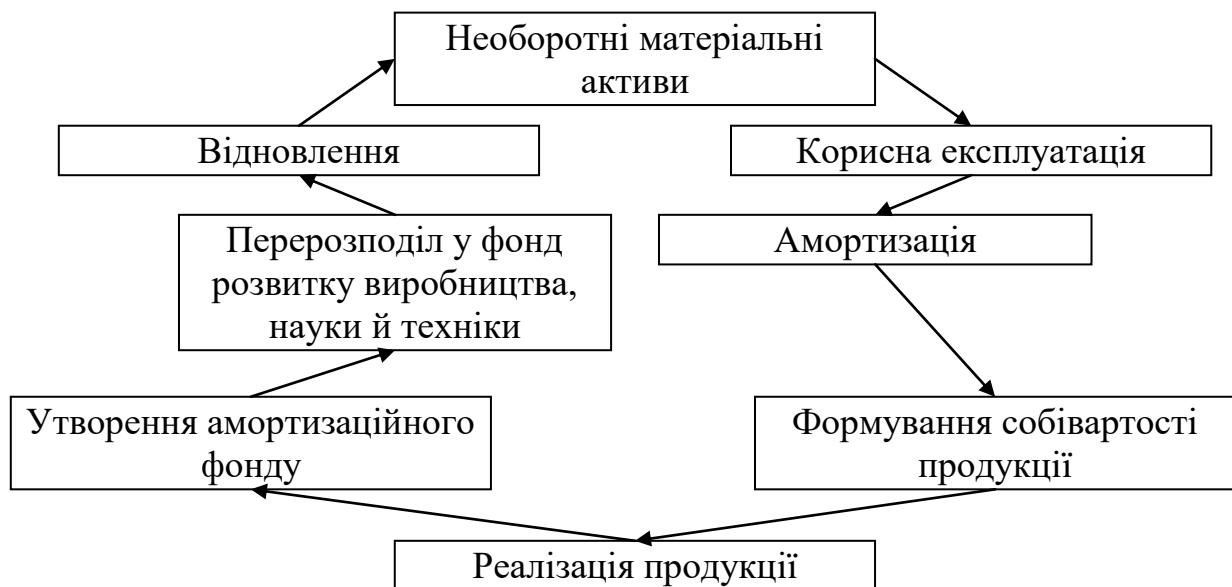


## 7.4. Амортизація необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів підприємства



**АМОРТИЗАЦІЯ** – це процес поступового перенесення вартості необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів на вартість готової продукції, робіт, послуг, витрат періоду.

### Кругообіг необоротних матеріальних активів підприємства



### Особливості нарахування амортизації необоротних матеріальних активів

Амортизацію нараховують на всі НМА, крім землі та незавершених капітальних вкладень.

Амортизацію починають нараховувати з місяця, що настає за місяцем, у якому об'єкт НМА став придатним для корисного використання.

Амортизацію припиняють нараховувати з місяця, що настає за місяцем вибуття об'єкта, переведення його на реконструкцію, модернізацію, добудову, дообладнання чи консервацію.

Нарахування амортизації здійснюється щомісячно за кожним об'єктом упродовж строку корисного використання (експлуатації) об'єкта, який підприємство визначає самостійно під час зарахування НМА на баланс.

Метод амортизації підприємство обирає самостійно з урахуванням очікуваного способу отримання економічних вигод від його використання.

Через деякі специфічні особливості окремих груп НМА, зокрема бібліотечних фондів, малоцінних активів, природних ресурсів, нарахування зносу на них проводять за двома методами – прямолінійним та виробничим.

## Характеристика методів нарахування амортизації

Метод нарахування амортизації ОЗ	Характеристика методу та сфера його застосування
1	2
Прямолінійний	<p>Річну суму амортизації (<math>A_{A-річ}</math>) визначають діленням вартості, що підлягає амортизації (<math>B_A</math>) (первісна (<math>B_{П}</math>), мінус ліквідаційна вартість (<math>B_{Л}</math>) на очікуваний строк корисного використання (<math>T</math>):</p> $A_{A-річ} = B_A / T = (B_{П} - B_{Л}) / T.$ <p><b>Переваги:</b> простота розрахунку амортизації; можливість рівномірного розподілу амортизації в кожному звітному періоді, що зручно для зіставлення собівартості продукції, яка випускається, із доходами від її реалізації.</p> <p><b>Недоліки:</b> не враховується моральне спрацювання НМА й чинник зростання витрат на ремонт із ростом терміну їх експлуатації.</p> <p><b>Застосовують</b> для амортизації НМА, знос яких не залежить від обсягу виробництва (будівлі адміністративного призначення, виробничі цехи тощо).</p>
Зменшення залишкової вартості	<p>Річну суму амортизації нараховують множенням залишкової на початок року (<math>B_{Зал. на поч. року}</math>) або первісної вартості (<math>B_{П}</math>) об'єкта на річний відсоток амортизації (% Нм):</p> $B_{A-річ} = B_{П} \times \% \text{ Нм} \text{ або } B_{A-річ} = B_{Зал. на поч. року} \times \% \text{ Нм.}$ <p>Річний відсоток амортизації визначають за формулою:</p> $\% \text{ Нм} = 1 - \sqrt[T]{\frac{B_{Л}}{B_{П}}},$ <p>де <math>T</math> – кількість років корисного використання об'єкта.</p> <p><b>Переваги:</b> упродовж перших років експлуатації об'єкта за допомогою нарахування амортизації акумулюється значна сума коштів, необхідних для відновлення НМА.</p> <p><b>Недоліки:</b> метод ґрунтується на порівняно складних математичних розрахунках і тому не зручний у використанні.</p> <p><b>Застосовують</b> тоді, коли передбачається наявність ліквідаційної вартості й коли потрібно накопичити кошти для заміни НМА у випадку їх морального застаріння та інфляції.</p>

1	2
<b>Кумулятивний</b>	<p>Річну суму амортизації визначають множенням різниці між первісною та ліквідаційною вартістю об'єкта на кумулятивний коефіцієнт (Кк), який розраховують за формулою:</p> <p style="text-align: center;">Кількість років, що залишилися до кінця очікуваного строку використання активу</p> $K_k = \frac{\text{Кількість років, що залишилися до кінця очікуваного строку використання активу}}{\text{Сума кількості років його корисного використання}}$ <p><b>Переваги:</b> аналогічні методу зменшення залишкової вартості.  <b>Недоліки:</b> сума зносу часто не узгоджується ні з фактичним використанням активу, ні з обсягом виробленої продукції.  <b>Застосовують,</b> якщо продуктивність обладнання в перші роки експлуатації значно вища, ніж у наступні.</p>
<b>Прискореного зменшення залишкової вартості</b>	<p>Річну суму амортизації визначають множенням залишкової вартості об'єкта на початок звітного року (або первісної вартості) на річну норму амортизації, яку обчислюють, виходячи зі строку корисного використання об'єкта, та подвоюють:</p> $A_{р\dot{ч}} = V_{\text{Зал. на поч. року}} \times N_A \text{ або } A_{р\dot{ч}} = V_{п} \times N_A, \text{ де } N_A = 2 \times N$ <p><b>Переваги й недоліки:</b> тотожні методу зменшення залишкової вартості.  <b>Застосовують,</b> якщо продуктивність обладнання в перші роки експлуатації значно вища, ніж у наступні.</p>
<b>Виробничий</b>	<p>Місячну суму амортизації (Аміс) визначають множенням фактичного місячного обсягу продукції (О<sub>ф.міс.</sub>) на виробничу ставку амортизації (С<sub>ВА</sub>), що обчислюється діленням вартості об'єкта НМА на обсяг робіт (О<sub>р</sub>), який очікується виконати за період його корисного використання.</p> $A_{міс} = C_{ВА} \times O_{ф.міс}; C_{ВА} = V_{п}/O_{р}.$ <p><b>Переваги:</b> простота та раціональність розрахунку.  <b>Недоліки:</b> неможливо або дуже складно визначити фактичний обсяг продукції, виробленої з використанням того чи іншого активу.  <b>Застосовують</b> у випадку, коли інтенсивність використання об'єкта впливає на його експлуатаційні властивості й коли можливо визначити фактичний обсяг виробництва.</p>

**Методи нарахування амортизації інших  
необоротних матеріальних активів**

**– 50 % на 50 % вартості.**

Амортизація малоцінних необоротних активів і бібліотечних фондів нараховується в сумі 50 % вартості в першому місяці використання об'єкта, а решта 50 % – у місяці списання (вибуття) з балансу.

**– 100 % вартості.**

Амортизація нараховується в першому місяці використання об'єкта в розмірі 100 % його вартості.

## Амортизація нематеріальних активів

Нарахування амортизації нематеріальних активів (крім права постійного користування земельною ділянкою) здійснюється протягом строку їх корисного використання, що встановлюється підприємством самостійно.

Амортизації не підлягають нематеріальні активи з невизначеним строком корисного використання.

Під час визначення строку корисного використання нематеріальних активів із метою нарахування амортизації враховують:

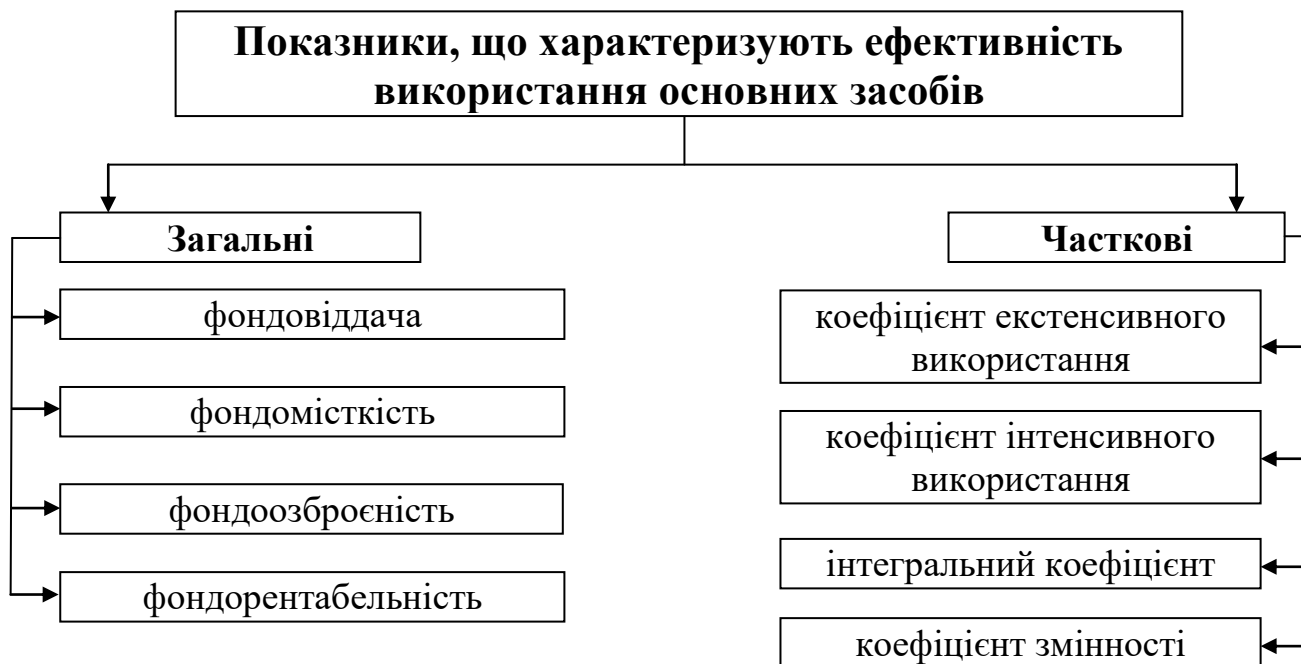
- строки корисного використання подібних активів;
- моральний знос;
- правові й інші подібні обмеження щодо строків його використання;
- очікуваний спосіб використання нематеріального активу підприємством;
- залежність строку корисного використання нематеріального активу від строку корисного використання інших активів підприємства.

Метод амортизації нематеріальних активів обирається підприємством самостійно, виходячи з умов отримання майбутніх економічних вигод (із застосуванням методів нарахування амортизації основних засобів).

Під час розрахунку вартості, яка амортизується, ліквідаційна вартість нематеріальних активів прирівнюється до нуля.

Нарахування амортизації нематеріальних активів починається з місяця, наступного за місяцем, у якому нематеріальні активи введено в господарський обіг, а припиняється з місяця, що настає за місяцем вибуття нематеріальних активів.

## 7.5. Ефективність використання основних засобів



**ФОНДОВІДДАЧА ( $\Phi_v$ )** показує віддачу від використання коштів, витрачених на придбання основних засобів:

$$\Phi_v = \frac{Q_p}{Bc/h},$$

де  $Q_p$  – обсяг реалізованої продукції підприємства за рік;  
 $Bc/p$  – середньорічна вартість основних засобів підприємства.



**ФОНДОМІСТКІСТЬ ( $\Phi_m$ )** показує частку витрат основних засобів, яка припадає на одну гривню продукції:

$$\Phi_m = \frac{Bc/p}{Q_p},$$

де  $Q_p$  – обсяг реалізованої продукції підприємства за рік;  
 $Bc/p$  – середньорічна вартість основних засобів підприємства.



**ФОНДООЗБРОЄНІСТЬ** ( $\Phi_{oz}$ ) характеризує технічний рівень виробництва підприємства:

$$\Phi_{oz} = \frac{Bc/p}{Ч_{c/o}}$$

де  $Ч_{c/o}$  – середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу підприємства.



**ФОНДОРЕНТАБЕЛЬНІСТЬ** ( $\Phi_p$ ) показує частку прибутку, що припадає на одиницю вартості основних засобів:

$$\Phi_p = \frac{Пч}{Bc/p}$$

де  $Пч$  – обсяг чистого прибутку підприємства за період, що аналізується



**КОЕФІЦІЄНТ ЕКСТЕНСИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ** ( $K_{екс}$ ) характеризує рівень використання активної частини основних засобів у часі:

$$K_{екс} = \frac{\Phi_d}{\Phi_{ном}}$$

де  $\Phi_d$ ,  $\Phi_{ном}$  – дійсний і номінальний фонди часу роботи обладнання за період, що аналізується;

$$\Phi_{ном} = (\Phi_k - (B + П)) \times t_{зм} \times C_{зм},$$

де  $\Phi_k$  – календарний фонд часу;

$B$ ,  $П$  – вихідні та святкові дні;

$t_{зм}$  – тривалість зміни;

$C_{зм}$  – кількість змін роботи обладнання за добу.



**КОЕФІЦІЄНТ ІНТЕНСИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ( $K_{int}$ )** характеризує рівень використання устаткування за продуктивністю:

$$K_{int} = \frac{t_{факт}}{t_{норм}} \text{ або } K_{int} = \frac{П_{факт}}{П_{норм}},$$

де  $t_{факт}$  – фактично використаний час на виготовлення одиниці продукції;

$t_{норм}$  – технічно обґрунтована норма часу на виготовлення одиниці продукції;

$П_{факт}$  – фактичний обсяг випуску продукції одиницею обладнання;

$П_{норм}$  – нормативний обсяг випуску продукції одиницею обладнання.



**ІНТЕГРАЛЬНИЙ КОЕФІЦІЄНТ ( $K_{integ}$ )** характеризує рівень використання устаткування в часі та за потужністю:

$$K_{integ} = K_{екс} \times K_{int}$$



**КОЕФІЦІЄНТ ЗМІННОСТІ ( $K_{зм}$ )** характеризує змінність роботи одиниці устаткування:

$$K_{зм} = \frac{N_{зм}}{N_{дн}} \text{ або } K_{зм} = \frac{\Phi_{д}}{\Phi_{д1}},$$

де  $N_{зм}$  – кількість відпрацьованих верстато-змін;

$N_{дн}$  – кількість відпрацьованих верстато-днів;

$\Phi_{д}$  – дійсний фонд часу роботи обладнання;

$\Phi_{д1}$  – дійсний фонд часу роботи обладнання під час однозмінної роботи.





**КОЕФІЦІЄНТ ЗНОСУ ( $K_{зн}$ )** характеризує рівень зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів:

$$K_{зн} = \frac{З}{B_n},$$

де  $З$  – сума зносу основних засобів;  
 $B_n$  – первісна вартість основних засобів.



**КОЕФІЦІЄНТ ПРИДАТНОСТІ ( $K_{пр}$ )** характеризує можливість подальшого використання, рівень невідшкодованих витрат на формування основних засобів:

$$K_{пр} = \frac{B_{зал}}{B_n},$$

де  $B_{зал}$  – залишкова вартість основних засобів;  
 $B_n$  – первісна вартість основних засобів.



**КОЕФІЦІЄНТ ОНОВЛЕННЯ ( $K_{онов}$ )** характеризує питому вагу введених основних засобів у їх загальному наявному обсязі; рівень оновлення основних засобів:

$$K_{онов} = \frac{OЗ_{ув}}{OЗ_{кін}},$$

де  $OЗ_{ув}$  – вартість уведених основних засобів за період, що аналізується;  
 $OЗ_{кін}$  – вартість основних засобів на кінець періоду, що аналізується.



**КОЕФІЦІЄНТ ВИБУТТЯ ( $K_{виб}$ )** характеризує питому вагу вибуття основних засобів у їх загальному обсязі, рівень вибуття основних засобів:

$$K_{виб} = \frac{OZ_{виб}}{OZ_{поч}}$$

де  $OZ_{виб}$  – вартість основних засобів, що вибули за період, який аналізується;

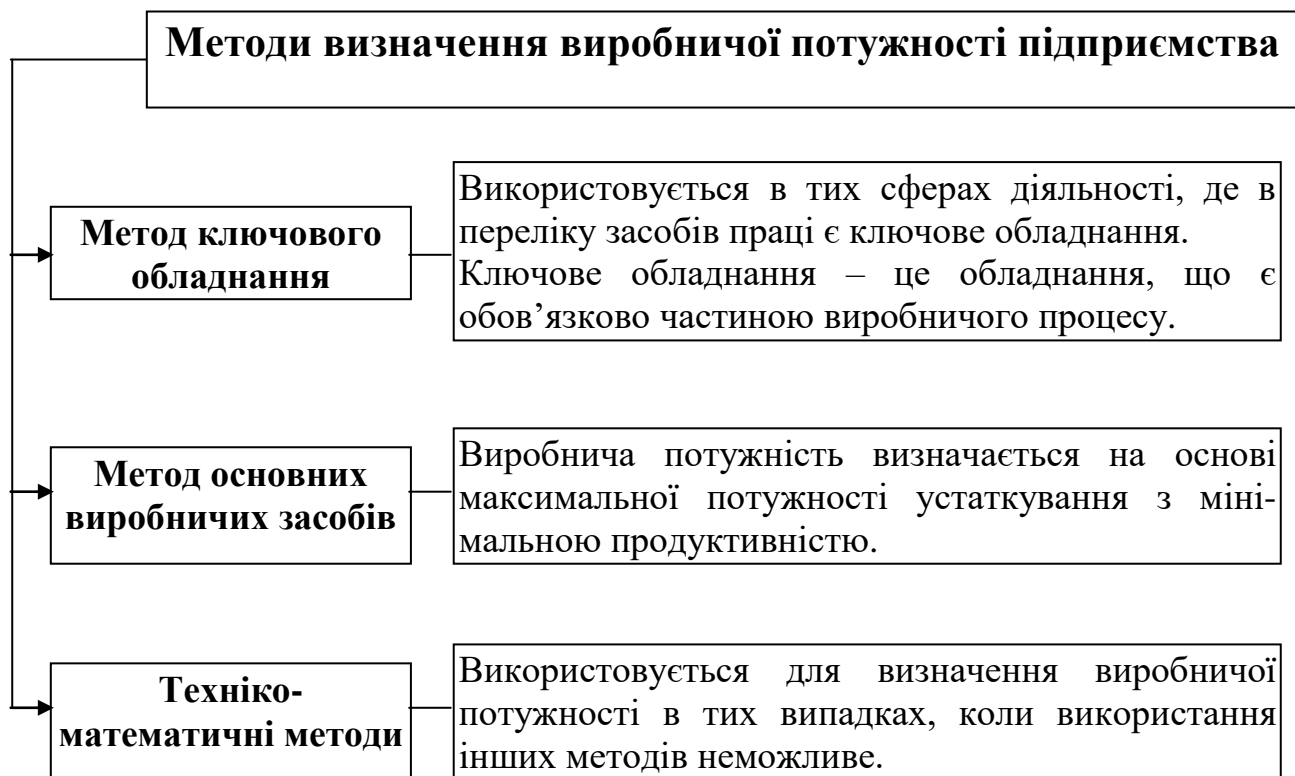
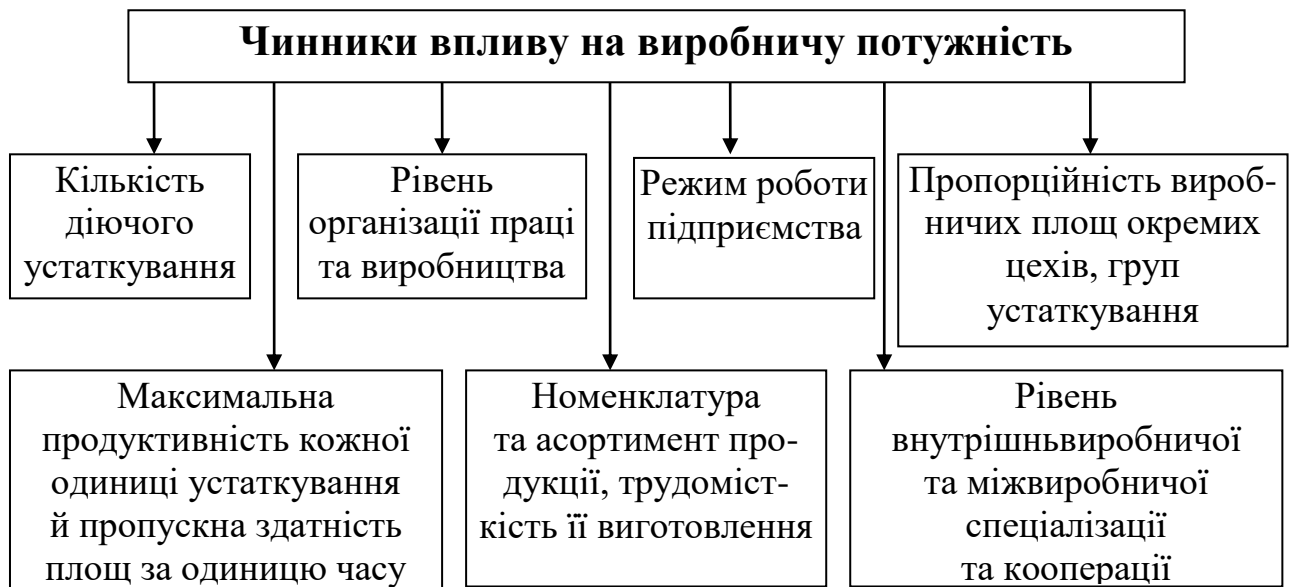
$OZ_{поч}$  – вартість основних засобів на початок періоду, що аналізується.

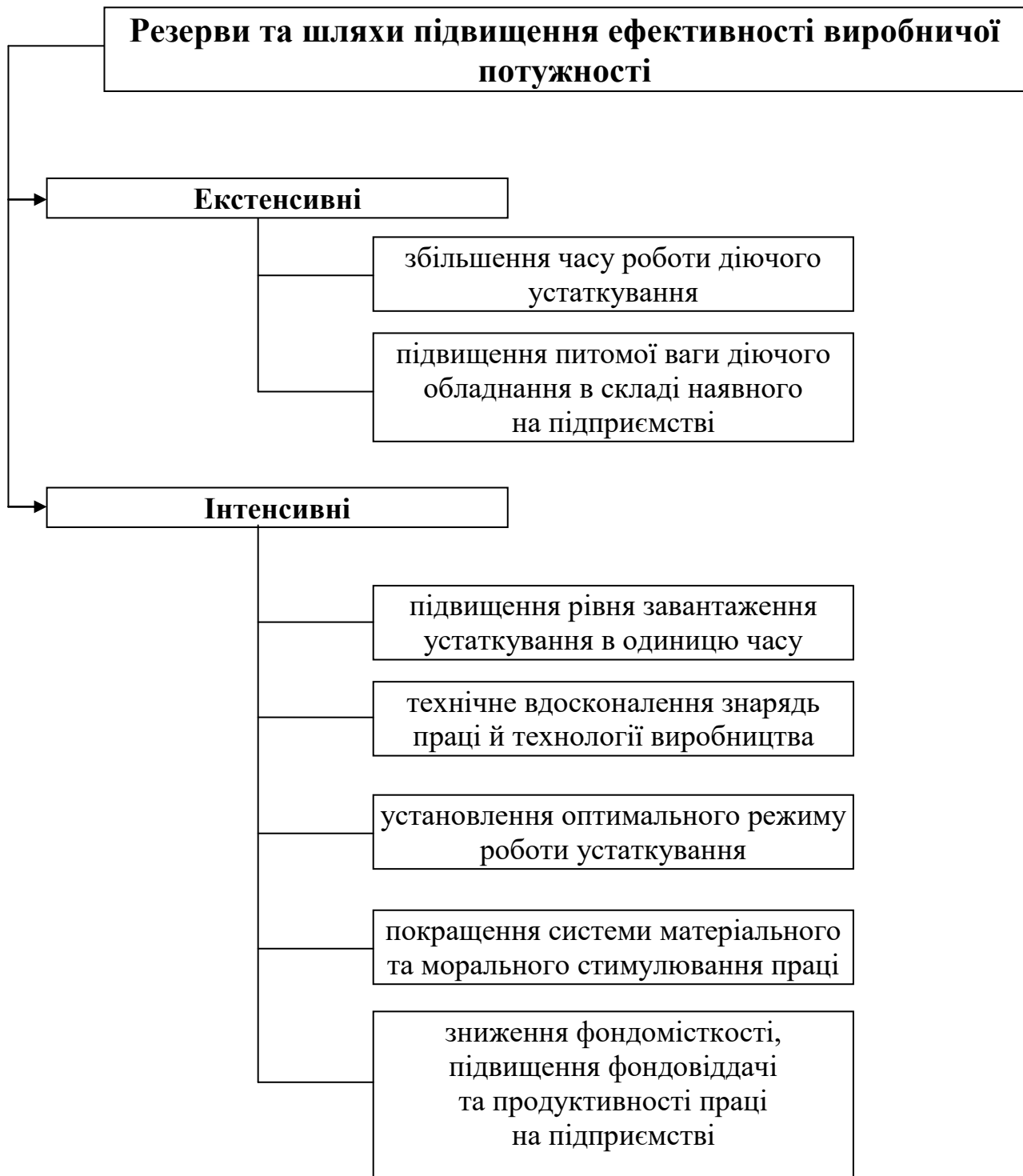
## 7.6. Виробнича потужність підприємства та методи її визначення



**ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ** – це максимально можливий обсяг випуску продукції за заданої номенклатури з урахуванням ефективного використання всіх ресурсів підприємства та повного завантаження обладнання й виробничих площ.







### **7.7. Завдання для самостійної роботи**

1. Лізинг основних засобів в Україні: тенденції та рекомендації для зростання
2. Вплив нематеріальних активів на вартість підприємства
3. Сучасний стан залучення довгострокових інвестицій в економіку України.
4. Розвиток ринку нерухомості в Україні.

## **7.8. Тестовий контроль**

### **1. Необоротні активи – це:**

- 1) активи, що використовуються підприємством у його діяльності протягом тривалого часу;
- 2) активи, що використовуються підприємством протягом виробничого циклу;
- 3) цінності, які використовують у виробничій діяльності;
- 4) мобільні активи, які перетворюються в грошові кошти протягом одного року;
- 5) немає правильної відповіді.

### **2. До складу активів входять:**

- 1) персонал підприємства й засоби праці;
- 2) засоби праці та предмети праці;
- 3) необоротні й оборотні активи;
- 4) земля, основні засоби, персонал підприємства;
- 5) оборотні фонди та фонди обігу.

### **3. Характерною особливістю основних засобів є:**

- 1) одночасне перенесення своєї вартості на вартість готової продукції;
- 2) тривалий час функціонування у виробничому процесі та перенесення своєї вартості на вартість готової продукції за частинами;
- 3) перетворення в грошові кошти протягом одного року;
- 4) повна зміна своєї форми й розмірів після участі у виробничому процесі;
- 5) зміна натурально-уречевленої форми в процесі використання.

### **4. Період часу, упродовж якого підприємство планує використовувати необоротні активи, – це:**

- 1) термін окупності;
- 2) строк корисного використання;
- 3) час роботи обладнання;
- 4) змінність роботи;
- 5) тривалість кругообігу.

### **5. До основних засобів не відносять:**

- 1) земельні ділянки;
- 2) машини та обладнання;
- 3) багаторічні насадження;
- 4) транспортні засоби;
- 5) спецодяг.

**6. Укажіть ознаку, яка характеризує поділ основних засобів підприємства на активну й пасивну частини?**

- 1) рівень дохідності;
- 2) роль у процесі створення продукції;
- 3) цільове призначення;
- 4) паспортна продуктивність;
- 5) рівень зносу.

**7. До активної частини основних засобів відносять:**

- 1) машини, устаткування, передавальні пристрої;
- 2) будівлі, споруди, інвентар;
- 3) будівлі, споруди, незавершене виробництво, готова продукція;
- 4) незавершене виробництво, машини, транспортні засоби;
- 5) земельні ділянки, машини й обладнання.

**8. До пасивної частини основних засобів відносять:**

- 1) машини, споруди;
- 2) транспортні засоби, збутова мережа;
- 3) будівлі, споруди, передавальні пристрої;
- 4) устаткування, силові та робочі машини;
- 5) вимірювальні прилади й техніку.

**9. Укажіть джерела формування коштів на придбання основних засобів:**

- 1) статутний фонд;
- 2) прибуток;
- 3) амортизаційні відрахування;
- 4) банківські кредити;
- 5) усі відповіді правильні.

**10. Структура основних засобів – це:**

- 1) їх склад за окремими елементами;
- 2) склад кожного елемента основних виробничих засобів;
- 3) співвідношення між вартістю активної й пасивної частин основних засобів ;
- 4) кількість елементів, що формують загальну вартість основних засобів.
- 5) співвідношення різних груп основних засобів у їх загальній вартості.

**11. Матеріальні активи, які призначені для використання впродовж періоду більше одного року та які не входять до складу основних засобів, характеризують:**

- 1) оборотні засоби;
- 2) інші необоротні активи;
- 3) нематеріальні активи;
- 4) фонди обігу;
- 5) засоби виробництва.

**12. Нематеріальні активи підприємства – це:**

1) нематеріальні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані та утримуються підприємством для використання впродовж тривалого періоду для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам;

- 2) спосіб організації виробничого процесу;
- 3) результати організації виробничого процесу;
- 4) частина основних засобів, яка формує її основну складову частину;
- 5) немає правильної відповіді.

**13. До нематеріальних активів відносять:**

- 1) різновид благодійницької діяльності підприємства;
- 2) створення доброї репутації підприємства;
- 3) права на використання об'єктів промислової та інтелектуальної власності;
- 4) землі, що перебувають у власності підприємства;
- 5) засоби, що не використовуються у виробничому процесі.

**14. Первісна вартість основних засобів складається із:**

- 1) ціни основних засобів, витрат на транспортування й монтаж;
- 2) витрат на капітальний ремонт та модернізацію;
- 3) переоціненої вартості основних засобів;
- 4) амортизаційних відрахувань;
- 5) витрат на демонтаж.

**15. Залишкова вартість основних засобів відображає:**

- 1) можливу ціну продажу основних засобів;
- 2) різницю між відновлювальною й первісною вартістю основних засобів;
- 3) перенесену на вироблену продукцію, послуги частину їх вартості;
- 4) вартість засобів підприємства під час ліквідації;
- 5) різницю первісної вартості та рівня зносу.

**16. Амортизаційна вартість основних засобів – це:**

- 1) вартість основних засобів до моменту введення їх в експлуатацію;
- 2) вартість основних засобів з урахуванням їх зносу;
- 3) грошове вираження витрат на відтворення основних засобів у сучасних умовах;
- 4) вартість основних засобів на момент їхньої ліквідації;
- 5) різниця між первісною та ліквідаційною вартістю.

**17. Інтенсивність зносу основних засобів залежить від:**

- 1) виду засобів, характеру та умов експлуатації;
- 2) розвитку НТП;
- 3) вартості;
- 4) обсягу виготовлення якісної продукції;
- 5) якості виготовлення.

**18. Під фізичним зносом розуміють:**

- 1) поступову втрату основними засобами первісних експлуатаційних властивостей, що призводить до зменшення їх реальної вартості;
- 2) непридатність основних засобів до експлуатації;
- 3) невідповідність науково-технічному прогресу;
- 4) знецінення діючих засобів під дією НТП;
- 5) утрату основними засобами споживчої вартості у випадку їх бездіяльності.

**19. Моральний знос основних засобів – це:**

- 1) моральне старіння засобів, невідповідність необхідним вимогам;
- 2) поступове перенесення вартості засобів на вартість виготовленої продукції
- 3) повна втрата вартості засобів або їх частини;
- 4) знецінення діючих засобів під дією НТП;
- 5) непридатність основних засобів до експлуатації порівняно з існуючими аналогами.

**20. Як попередити втрати від передчасного морального зносу основних засобів?**

- 1) протикорозійними засобами;
- 2) проведенням капітального ремонту;
- 3) підвищенням інтенсивності використання техніки, модернізацією обладнання;
- 4) підвищенням змінності роботи обладнання;
- 5) обстеженням технічного стану.



## **21. Амортизація – це:**

- 1) втрата частини вартості основних засобів під впливом НТП;
- 2) відсоток річних відрахувань від балансової вартості;
- 3) матеріальний знос основних засобів, унаслідок чого вони перестають задовольняти поставлені до них вимоги;
- 4) поступове перенесення вартості основних засобів на виготовлену продукцію або на витрати підприємства протягом терміну їх використання;
- 5) утрата частини вартості основних засобів під впливом НТП.

## **22. Норма амортизації – це:**

- 1) поступове погашення вартості основних засобів перенесенням її на собівартість виготовленої продукції;
- 2) процент відрахувань від первісної вартості;
- 3) утрата частини вартості основних засобів під впливом НТП;
- 4) установлений розмір амортизаційних відрахувань за певний період часу, виражений у процентах до їх первісної (переоціненої) вартості;
- 5) сума коштів щорічного відрахування до амортизаційного фонду.

## **23. Сума амортизаційних відрахувань не використовується на:**

- 1) науково-технічний розвиток підприємства;
- 2) відтворення й удосконалення основних засобів підприємства;
- 3) покриття матеріальних витрат підприємства та виплату заробітної плати;
- 4) придбання й освоєння земельних ділянок;
- 5) нове будівництво.

## **24. До чинників, які впливають на фізичний знос основних засобів, відносять:**

- 1) їх склад за окремими елементами;
- 2) оплату праці;
- 3) рівень зносу та рівень завантаженості;
- 4) ціни на обладнання;
- 5) кваліфікацію робітників.

## **25. До форм простого відтворення основних засобів відносять:**

- 1) поточний, капітальний, відновний ремонт;
- 2) нове будівництво й розширення діючих підприємств;
- 3) реконструкцію устаткування;
- 4) технічне переоснащення устаткування;
- 5) модернізацію устаткування.

**26. Розширене відтворення основних засобів не здійснюється шляхом:**

- 1) технічного переоснащення підприємства;
- 2) заміни застарілих елементів основних засобів;
- 3) реконструкції підприємства;
- 4) нового будівництва;
- 5) модернізації основних засобів.

**27. Шляхами вибуття основних засобів є:**

- 1) продаж;
- 2) безоплатна передача;
- 3) ліквідація;
- 4) обмін;
- 5) усі відповіді правильні.

**28. Укажіть методи прискореної амортизації основних засобів:**

- 1) кумулятивний та прискореного зменшення залишкової вартості;
- 2) прямолінійний;
- 3) рівномірного списання;
- 4) виробничий;
- 5) податковий.

**29. Визначити суму амортизаційних відрахувань, якщо вартість основних засобів на початок року становить 3500 тис. грн. Норма амортизації – 15 %.**

- 1) 525 тис. грн;
- 2) 620 тис. грн;
- 3) 415 тис. грн;
- 4) 233 тис. грн;
- 5) 428 тис. грн.

**30. Укажіть показник, що характеризує інтенсивність оновлення основних засобів:**

- 1) коефіцієнт придатності;
- 2) коефіцієнт вибуття;
- 3) коефіцієнт оновлення;
- 4) фондоддача;
- 5) коефіцієнт зносу.

**31. Укажіть показник, якій характеризує ефективність використання основних засобів:**

- 1) фондоддача;
- 2) коефіцієнт зносу;
- 3) коефіцієнт оновлення;
- 4) середньорічна вартість;
- 5) коефіцієнт вибуття.

**32. Укажіть показник, який характеризує інтенсивність зниження вартості основних засобів підприємства:**

- 1) коефіцієнт вибуття;
- 2) норма амортизації;
- 3) коефіцієнт придатності;
- 4) коефіцієнт зносу;
- 5) залишкова вартість.

**33. Виробничу потужність підприємства характеризує:**

- 1) наявне діюче виробниче обладнання всіх виробничих підрозділів;
- 2) запланований обсяг виробництва продукції;
- 3) максимально можливий обсяг випуску продукції за повного використання виробничого обладнання й виробничих площ;
- 4) сумарна потужність усіх видів обладнання;
- 5) найменший час виробництва одиниці продукції.

**34. Укажіть чинник, який не сприяє підвищенню ефективності використання виробничої потужності підприємства:**

- 1) збільшення змінності роботи устаткування;
- 2) підвищення частки активної частини в загальному обсязі основних засобів;
- 3) модернізація обладнання;
- 4) підвищення рівня оновлення устаткування;
- 5) зниження серійності випуску продукції.

**35. До показників загальної ефективності основних засобів відносять:**

- 1) фондоддачу, фондомісткість, фондоозброєність;
- 2) коефіцієнт змінності роботи обладнання;
- 3) виробіток і трудомісткість;
- 4) коефіцієнт завантаження;
- 5) коефіцієнт уведення в експлуатацію.

**36. Укажіть показники використання основних засобів, які не належать до часткових:**

- 1) коефіцієнт екстенсивного використання обладнання;
- 2) фондомісткість;
- 3) коефіцієнт інтенсивного використання обладнання;
- 4) інтегральний коефіцієнт використання основних засобів;
- 5) коефіцієнт змінності роботи обладнання.

**37. Виробнича потужність підприємства – це:**

- 1) максимально можливий випуск продукції підприємством за певний час у встановленій номенклатурі та асортименті під час повного завантаження обладнання й виробничих площ;
- 2) те саме, але за умови використання резервного обладнання;
- 3) максимальний випуск продукції на вузьких місцях;
- 4) максимальна потужність устаткування, під час використання якої підприємство досягає найбільшого прибутку;
- 5) максимально можливий випуск продукції одиницею устаткування.

**38. Виробнича потужність групи однакового технологічного обладнання з виробництва однорідної продукції становить 220 576 шт. Коефіцієнт використання виробничої потужності становить 0,89. Виробнича програма цеху становить:**

- 1) 196 313 шт.;
- 2) 24 264 шт.;
- 3) 218 500 шт.;
- 4) 190 653 шт.;
- 5) немає правильної відповіді.

**39. Укажіть регульовані підприємством чинники, що впливають на ефективність використання виробничих потужностей:**

- 1) асортимент продукції, серійність випуску продукції;
- 2) стандартизація матеріалів, обладнання та деталей;
- 3) темпи науково-технічного прогресу;
- 4) конкурентне середовище підприємства;
- 5) податкова політика держави.

**40. Виробнича програма підприємства визначає:**

- 1) плановий обсяг випуску продукції, її номенклатуру;
- 2) плановий обсяг випуску продукції, необхідні виробничі потужності та матеріальні ресурси;

- 3) планову виробничу потужність та планову потребу в матеріальних ресурсах;
- 4) річні обсяги випуску продукції й необхідних ресурсів;
- 5) кількість і якість виробництва.

## **7.9. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Первісна вартість верстата становила 22 000 грн, ліквідаційна вартість – 2500 грн, строк корисного використання – 5 років. Протягом 5 років експлуатації верстата планується виготовити продукції: за 1-й рік – 15 000 шт., за 2-й рік – 18 000 шт., за 3-й рік – 19 000 шт., за 4-й рік – 22 000 шт., за 5-й рік – 25 000 шт.

Визначте суму зносу верстата за кожен рік експлуатації кумулятивним і виробничим методами.

**Завдання 2.** Розрахуйте суму амортизаційних відрахувань преса за кожен рік експлуатації, використовуючи прямолінійний, кумулятивний методи, зменшення залишкової вартості, подвійного зменшення залишкової вартості, якщо його первісна вартість становила 28000,00 грн, ліквідаційна – 3000,00 грн. Термін корисного використання – 8 років. Нормативна потужність виготовлення деталей за період експлуатації – 125 000 од. (виробництво деталей у 1 рік – 11 000 од., 2 рік – 24 000 од., 3 рік – 15 000 од., 4 рік – 18 000 од., 5 рік – 12 000 од., 6 рік – 25 000 од., 7 рік – 14.000 од., 8 рік – 6000 од.).

**Завдання 3.** ТзОВ «Електроприлад» придбало у ПрАТ «Енко» обладнання, яке потребує монтажу, на суму 110000,00 грн. Отримано рахунок від АТП за постачання обладнання на суму 300 грн. Обладнання передано в цех для монтажу, при цьому використано запасні частини на суму 210 грн. Нараховано заробітну плату працівникам, які виконували монтаж, – 750 грн. У цьому періоді підприємство сплатило відсотки за користування кредитом, отриманим для придбання обладнання в сумі 120,00 грн. Після монтажу обладнання оприбутковано як основний засіб. Визначте первісну вартість обладнання.

**Завдання 4.** За наведеними даними потрібно:

1. Визначити ефективність використання основних засобів й окремо машин та обладнання.
2. Дати оцінку ефективності використання основних засобів, машин й обладнання.

Показник	План	Звіт	Відхилення абсолютне
1. Обсяг товарної продукції	35 480	38 970	+3490
2. Середньорічна вартість основних засобів, усього	6069	6841	+772
3. У тому числі машин й обладнання	3020	3152	+132

**Завдання 5.** За наведеними даними потрібно:

1. Визначити структуру основних засобів підприємства.
2. Дати характеристику складу й руху основних засобів.
3. Визначити коефіцієнти вводу, оновлення, вибуття, приросту, придатності та зносу основних засобів.

(тис. грн.)

Показник	На початок року	Надійшло у звітному році	Вибуло у звітному році	На кінець року	Знос на кінець року
1. Будівлі, споруди	3875	600	41	4434	1698
2. Машини та обладнання	1930	200	360	1770	520
3. Транспортні засоби	546	-	85	461	60
4. Інструменти, прилади	258	100	182	176	40
Усього	6609	900	668	6841	2318

**Примітка.** Вартість нових за своїми технологічними ознаками основних засобів, що поступили протягом року, становить 238 тис. грн.

**Завдання 6.** За наведеними даними потрібно:

1. Визначити фондвіддачу основних засобів, зокрема машин й обладнання.
2. Установити фондомісткість основних засобів й окремо машин та обладнання.
3. Дати оцінку ефективності використання основних засобів, машин й обладнання.

(тис. грн)

Показник	План	Звіт
1. Обсяг товарної продукції	9684	9794
2. Середньорічна вартість основних засобів, усього	6428	6630
3. У тому числі машин й обладнання	1480	1300

**Завдання 7.** За наведеними даними потрібно:

1. Визначити коефіцієнт використання устаткування за часом (екстенсивного використання) та коефіцієнт використання продуктивності устаткування за одиницю часу (інтенсивного використання).
2. Обчислити показник, який характеризує використання устаткування як за часом, так і за продуктивністю (інтегральний коефіцієнт).
3. Дати оцінку використання устаткування за часом і продуктивністю.
4. Назвати можливі резерви, які дадуть змогу покращити використання устаткування за часом і продуктивністю.

Показник	План	Звіт	Відхилення
1. Обсяг товарної продукції, тис. грн	35 480	38 970	3490
2. Середньоспискова кількість верстатів, шт.	145	140	-5
3. Загальна кількість відпрацьованих верстато-годин, тис.	362,5	336	26,5
4. Кількість годин роботи 1 верстата	x	x	x
5. Середньогодинний виробіток 1 верстата	x	x	x

**Завдання 8.** За наведеними даними визначити:

1. Ефективність використання виробничої площі підприємства в цілому та його цехів, порівняно з планом і попереднім звітним періодом.
2. Назвати причини відмінностей між ефективністю використання виробничої площі підприємства загалом і виробничої площі цехів.
3. Назвати резерви використання виробничих площ для збільшення випуску продукції.

№ з/п	Показник	Фактично за попередній рік	За звітний рік		Відхилення	
			план	звіт	звіту від плану	звіту від попереднього
1	Обсяг товарної продукції, тис. грн	32 200	35 480	38 970	х	х
2	Середньорічна виробнича площа підприємства, м <sup>2</sup> ,	4000	4200	4500	х	х
3	у т. ч. виробнича площа цехів	2000	2200	2300	х	х

**Завдання 9.** За наведеними даними охарактеризувати технологічну структуру основних засобів за видами.

Показник	На початок року	На кінець року
1. Будівлі, споруди та передавальні пристрої	4587	5146
2. Машини та обладнання, усього із них:	1360	1200
– силові машини та обладнання		
– робочі машини та обладнання	260	240
– вимірювальні та регулювальні прилади й пристрої	850	800
	250	160
3. Транспортні засоби	285	200
4. Інструменти, прилади, інвентар	196	114
Усього	6428	6660

### Рекомендована література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.04.2020).
4. Должанський І. З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 384 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.



6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
7. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>. (дата звернення: 24.04.2020).
10. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
11. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
12. Про положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. URL: [http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app\\_id=23](http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app_id=23) (дата звернення: 24.04.2020).
13. Про положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: Наказ Міністерства фінансів України від 18 жовтня 1999 р. № 242. URL: [http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-18-zhovtnya-1999-r-242?app\\_id=23](http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-18-zhovtnya-1999-r-242?app_id=23) (дата звернення: 24.04.2020).
14. Податковий кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст. 112). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.04.2020).
15. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 24.04.2020).
16. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

## ТЕМА 8

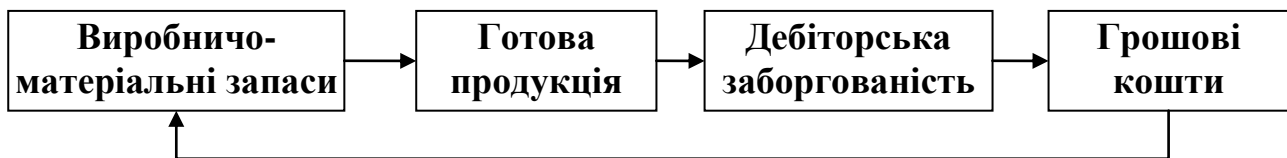
### ОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 8.1. Поняття оборотних активів підприємства, їх склад та структура

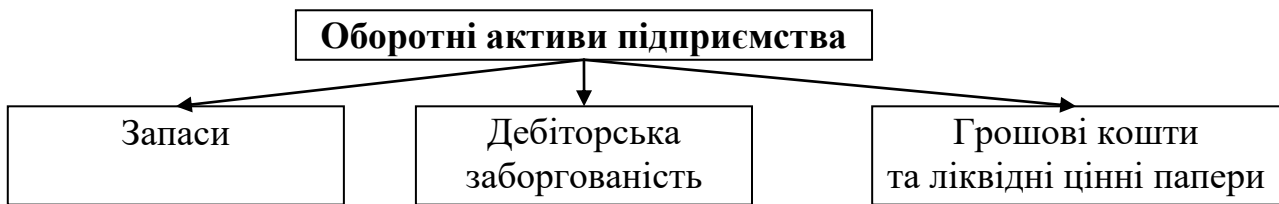


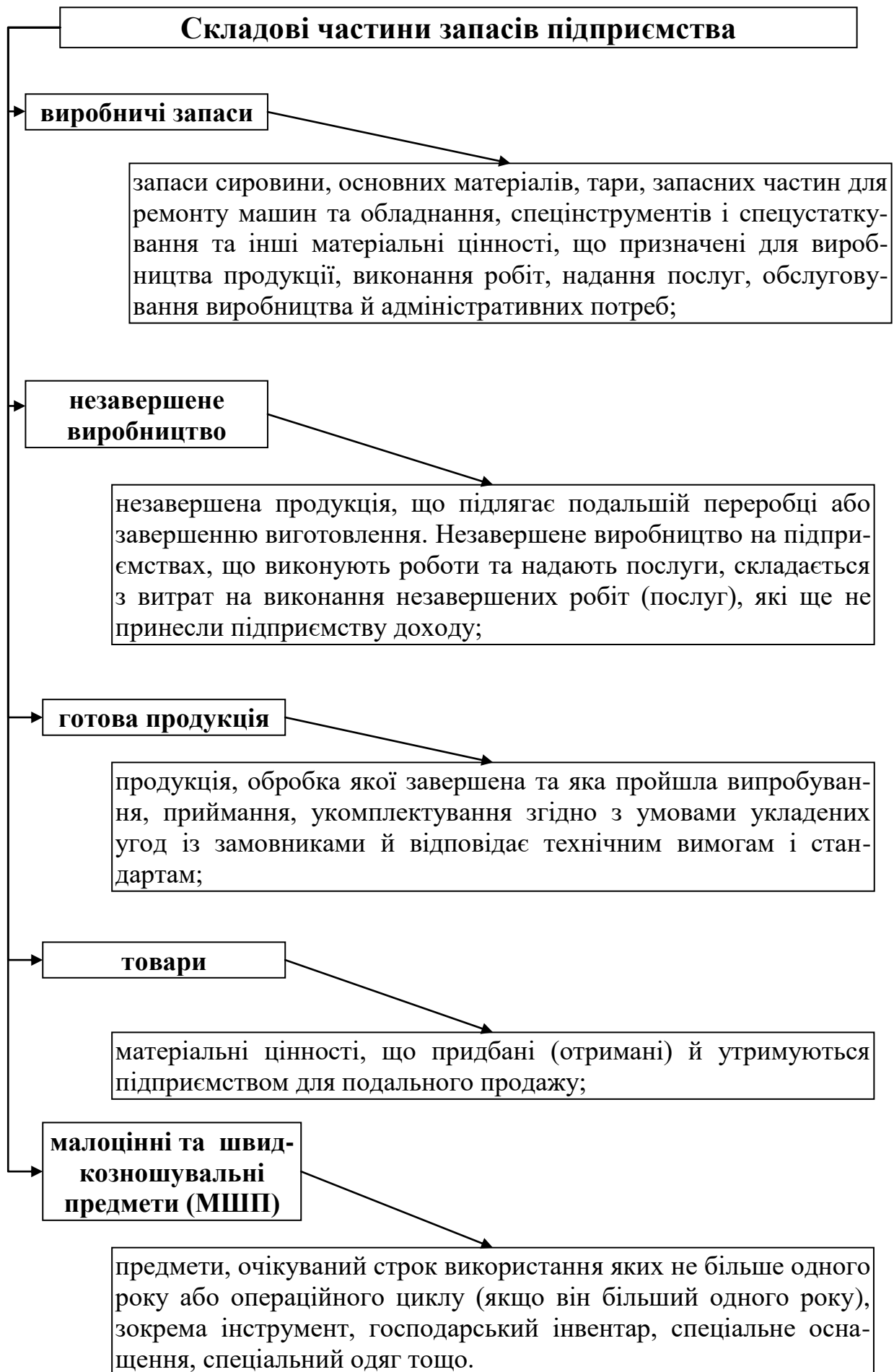
**ОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА** – це мобільні активи, які є грошовими коштами або можуть бути перетворені в них протягом року чи одного операційного циклу.

#### Кругообіг елементів оборотних активів



#### Складові частини оборотних активів підприємства

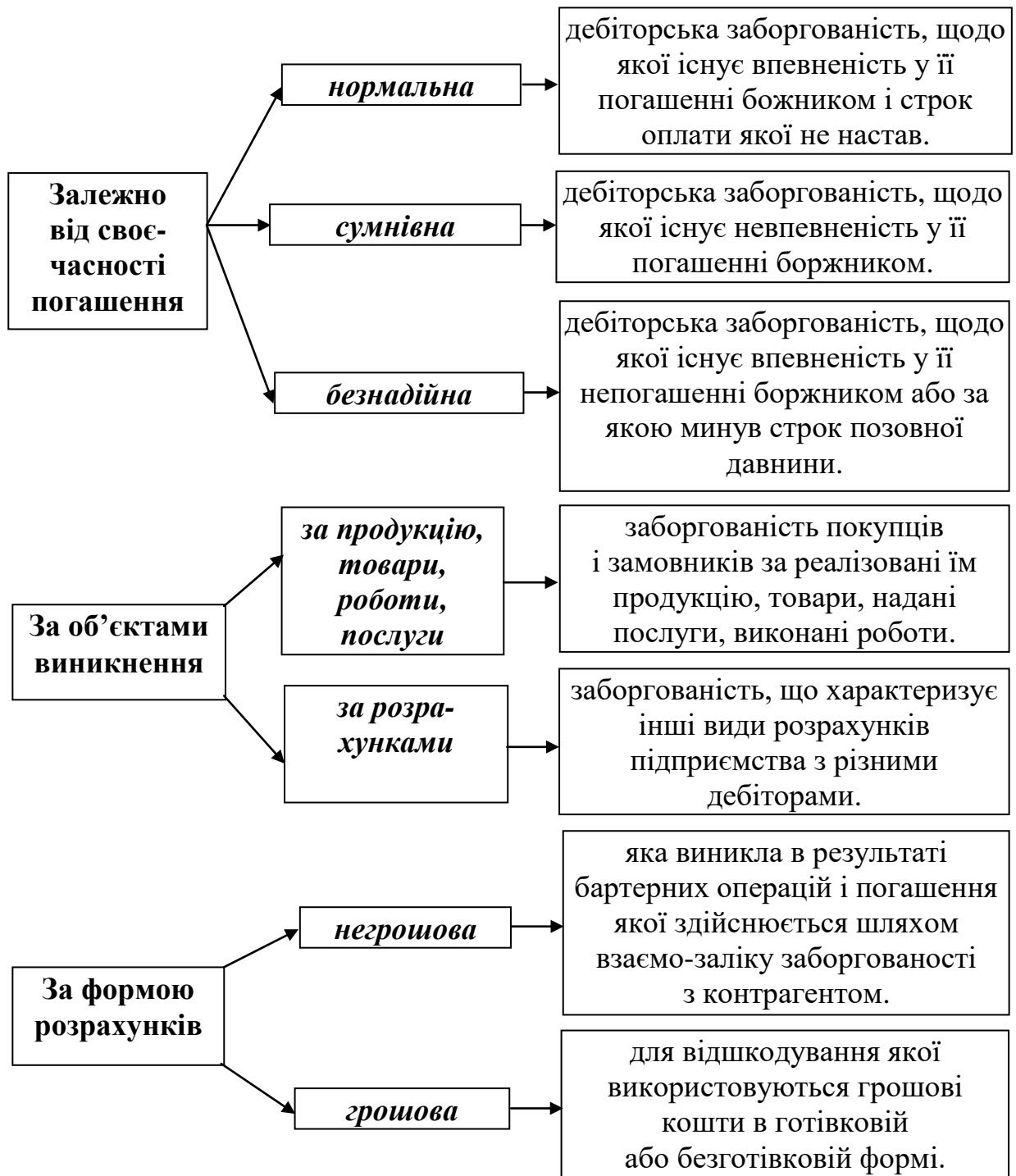




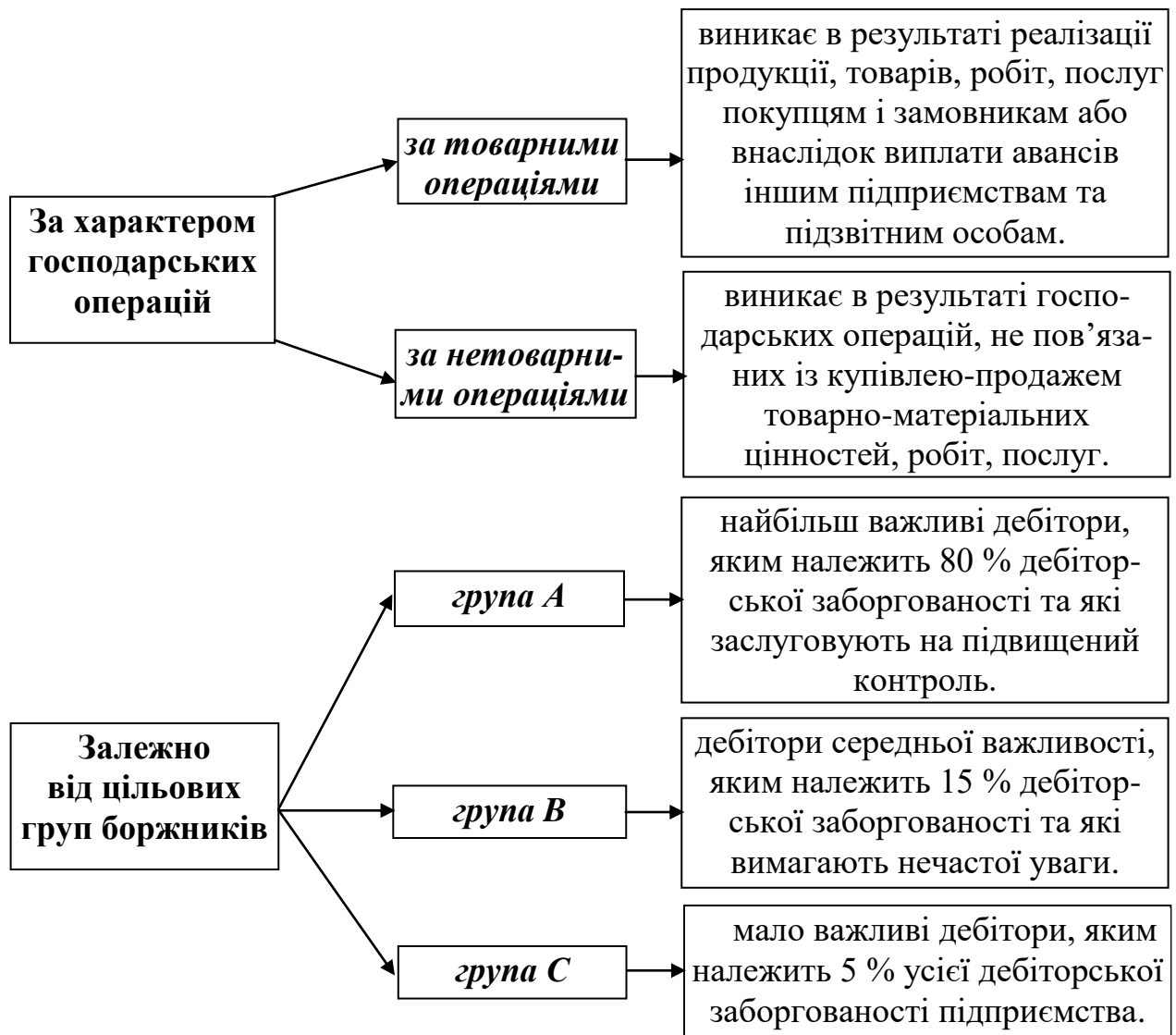


**ДЕБИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ** – це заборгованість покупців або замовників за надані їм товари, роботи, послуги (крім заборгованості, яка забезпечена векселем), фінансових і податкових органів; суми переплати за податками, зборами й іншими платежами до бюджету; суми авансів, наданих іншим підприємствам, суми нарахованих дивідендів, відсотків, роялті, що підлягають надходженню на підприємство, дебіторська заборгованість із зовнішньовідомчих розрахунків тощо.

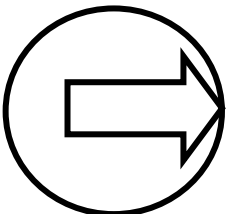
### Класифікація поточної дебіторської заборгованості



## Класифікація поточної дебіторської заборгованості (продовження)



**ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЛІКВІДНІ ЦІННІ ПАПЕРИ** – це кошти в касі, на поточних й інших рахунках у банках, які можуть бути використані для поточних операцій, а також еквіваленти грошових коштів у національній та іноземній валютах.



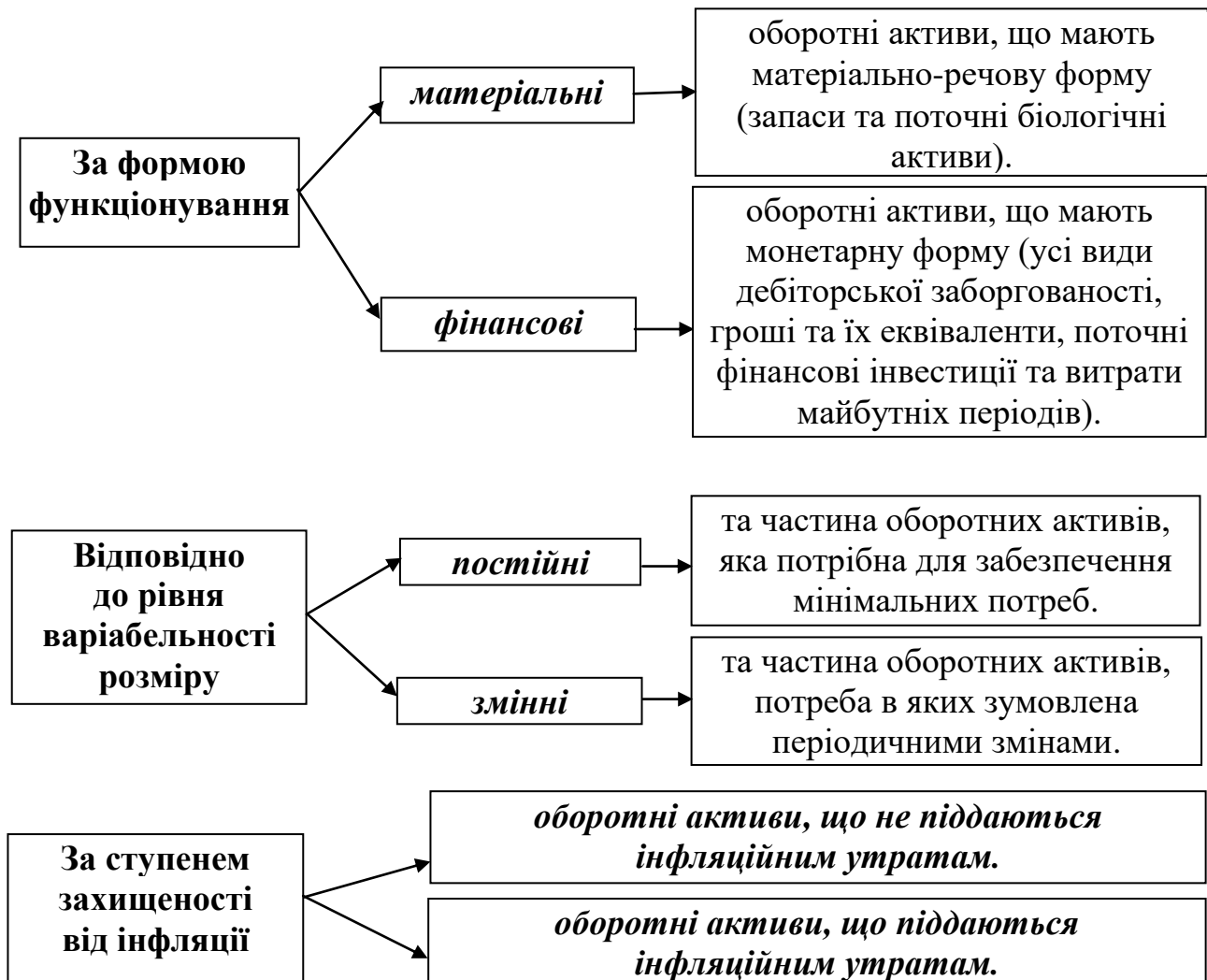
### **Функції оборотних активів:**

*виробнича (забезпечення безперервності процесу виробництва);  
платіжно-розрахункова (наявність мінімально необхідних обсягів грошових коштів для забезпечення фінансової діяльності підприємства).*

## Класифікація оборотних активів (продовження)



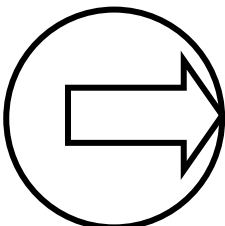
## Класифікація оборотних активів (продовження)



## 8.2. Нормування й оцінка запасів промислових підприємств



**НОРМУВАННЯ** – це визначення мінімальної потреби у фінансових ресурсах, необхідних для створення запасів товарно-матеріальних цінностей, що забезпечують нормальне функціонування виробництва.



*Мета нормування оборотних активів – визначення раціонального розміру оборотних активів, що відволікаються на певний період у сфері виробництва та обігу.*

## Методи нормування оборотних активів



**НОРМА ОБОРОТНИХ АКТИВІВ У ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСАХ** – це мінімальна кількість днів, на яку потрібно здійснити запас для безперебійного функціонування підприємства.

### Норма оборотних активів у виробничих запасах (Звз)







### НОРМАТИВ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ У ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСАХ ( $H_{вз}$ ):

$$H_{вз} = D \times Z_{вз},$$

де  $D$  – денна потреба в певному виді ресурсу;  
денна потреба визначається за формулою:

$$D = \frac{M_o}{360},$$

де  $M_o$  – загальна річна потреба в певному виді ресурсу;  
 $Z_{вз}$  – норма оборотних активів у виробничих запасах,  
що визначається за формулою:

$$Z_{вз} = Z_{ном} + Z_{ст} + Z_{тр} + Z_{нід} + Z_{тех}.$$



### НОРМАТИВ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ У НЕЗАВЕРШЕНОМУ ВИРОБНИЦТВІ ( $H_{нзв}$ ):

$$H_{нзв} = \frac{C_p \times T_{ц} \times K_{нзв}}{360},$$

де  $C_p$  – собівартість річного випуску продукції;  
 $T_{ц}$  – тривалість циклу виготовлення продукції, днів;  
 $K_{нзв}$  – коефіцієнт наростання витрат, що відображає  
рівень готовності виробів і визначається за формулою:

$$K_{нзв} = \frac{M + 0,5C_1}{C_1} \text{ або } K_{нзв} = \frac{C_o + 0,5C_n}{C_n},$$

де  $M$  – сума матеріальних витрат на виробництво  
одного виробу, грн;

$C_1$  – собівартість одиниці виробу без матеріальних  
витрат, грн;

$C_o$  – одноразові витрати на початок циклу виготовлення  
продукції, грн;

$C_n$  – поточні витрати на виготовлення продукції, грн.



## НОРМАТИВ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ У ЗАЛИШКАХ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ( $H_{гп}$ )

$$H_{гп} = O_c \times Z_{гп},$$

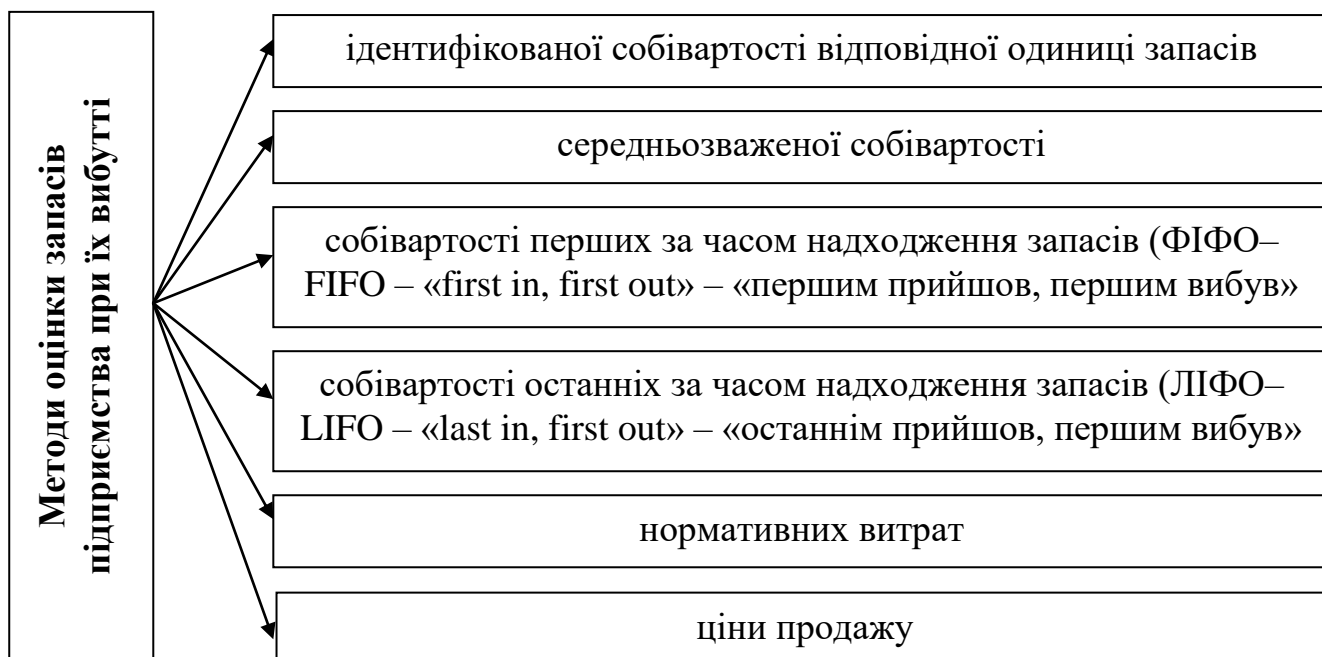
де  $O_c$  – обсяг одноденного випуску продукції за виробничою собівартістю;

$Z_{гп}$  – норма запасу готової продукції на складі (зі свого боку, норма запасу складається з кількості днів, яка потрібна для підготовки, комплектації, пакування, фасування, відвантаження продукції споживачам тощо), у днях.

### 8.3. Методи оцінки запасів підприємства при їх вибутті



**МЕТОД ОЦІНКИ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЇХ ВИБУТТІ** – це спосіб визначення вартості запасів підприємства при їх вибутті, послідовність процедур оцінювання якого дає змогу використовувати певний методичний підхід із метою визначення витрат, уключення їх у ціну товарів, продукції, робіт і послуг та формування прибутку підприємства.



### Характеристика методів оцінки запасів підприємства при їх вибутті

Метод оцінки вибуття запасів	Характеристика методу та сфера його застосування
1	2
<b>Ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів</b>	<p>Передбачає визначення витрат за кожною конкретною одиницею використаних виробничих запасів, яка має ідентифікаційний серійний номер.</p> <p>Під час застосування цього методу матеріально-виробничі запаси вибувають за первісною вартістю надходження окремої одиниці.</p> <p><b>Переваги:</b> забезпечує високу точність розрахунку (рух вартості запасів збігається з їх фізичним рухом).</p> <p><b>Недоліки:</b> висока трудомісткість; необхідність обробки значного масиву інформації; додаткові складнощі у випадку купівлі матеріальних цінностей партіями; обмежена можливість застосування.</p> <p><b>Застосовують</b> на підприємствах із вузькою номенклатурою запасів; у випадку виконання спеціальних замовлень і проєктів; у тих випадках, коли одиниця запасу має унікальну характеристику й використовуються в особливому порядку (дорогоцінні метали, дорогоцінне каміння тощо) або коли запаси не можуть просто замінювати одне одного.</p>
<b>Середньозваженої собівартості</b>	<p>Передбачає розрахунок середньої вартості одиниці запасів шляхом ділення суми вартості залишку таких запасів на початок звітного місяця (<math>B_{поч}</math>) і вартості отриманих у звітному місяці запасів (<math>B_{отрим}</math>) на суму обсягу запасів у натуральних одиницях на початок звітного місяця (<math>Q_{поч}</math>) й отриманих у звітному місяці запасів (<math>Q_{отрим}</math>):</p> $O_{ц} = \frac{B_{поч} + B_{отрим}}{Q_{поч} + Q_{отрим}},$ <p>де <math>O_{ц}</math> – облікова ціна одиниці виробничих запасів у календарному місяці, грн.</p> <p><b>Переваги:</b> найменш ризикований (на момент здійснення операції відома вартість відпущеного й залишкового запасу) та простий для використання (не потребує детальних розрахунків за кожним надходженням і використанням виробничих запасів).</p>

1	2
	<p><b>Недоліки:</b> якщо особливості технологічного процесу передбачають щоденне надходження та використання запасів, застосування цього методу неефективне й трудомістке.</p> <p><b>Застосовують</b> за умов існування різних цін на один і той самий вид запасів.</p>
<p><b>Собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО–FIFO– «first in, first out» – «першим прийшов, першим вибув»)</b></p>	<p>Запаси використовуються в тій послідовності, у якій вони надходили на підприємство, тобто запаси, котрі першими використовуються у виробництві (продаж або інше вибуття), оцінюються за собівартістю перших за часом надходження запасів.</p> <p><b>Переваги:</b> балансова оцінка запасів максимально наближена до їх поточної ринкової вартості.</p> <p><b>Недоліки:</b> ускладнюється система розрахунків і послаблюється контроль за правильністю списання матеріалів на витрати виробництва (відображення занижених витрат може призвести до невиправданого завищення прибутку).</p> <p><b>Застосовують</b> під час випуску нової продукції та для збільшення частки ринку шляхом реалізації за мінімальними цінами, але не нижче від фактичної собівартості, а також до таких виробничих запасів, як фрукти, овочі, інші продукти харчування, коли перші продукти, що надійшли, повинні використовуватись, передусім, щоб уникнути збитків від псування.</p>
<p><b>Собівартості останніх за часом надходження запасів (ЛІФО–LIFO – «last in, first out» – «останнім прийшов, першим вибув»)</b></p>	<p>Запаси використовуються в послідовності, що є протилежною їх надходженню на підприємство, тобто запаси, які першими відпускаються у виробництво (продаж та ін.), оцінюються за собівартістю останніх за часом надходження запасів (метод називають ще «методом складу» – запаси, які надійшли пізніше, складуються ближче до виходу, тому їх першими використовують, оскільки до них легше дістатися).</p> <p><b>Переваги:</b> дає змогу зіставляти поточну (ринкову) вартість закупівель і поточну (ринкову) вартість продажу.</p> <p><b>Недоліки:</b> балансова вартість запасів не збігається з їх реальною вартістю: у період інфляції вона є заниженою, а в період дефляції – завищеною.</p> <p><b>Застосовують</b> підприємства з високою нормою прибутку за зростання вартості надходження запасів і нестачею вільних оборотних коштів.</p>

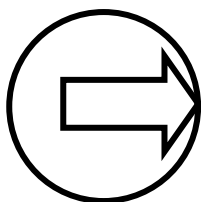
1	2
<p align="center"><b>Нормативних витрат</b></p>	<p>Полягає в застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг), які встановлені підприємством з урахуванням нормативних обсягів використання запасів, праці, виробничих потужностей і реальних цін.</p> <p><b>Переваги:</b> сприяє використанню досягнень науково-технічного прогресу, упровадженню прогресивних норм витрат, здійсненню дієвого контролю за рівнем витрат на виробництво, виявленню резервів зниження собівартості продукції, оперативному керівництву виробництвом.</p> <p><b>Недоліки:</b> можливість виникнення наднормативних витрат.</p> <p><b>Застосовують</b> на підприємствах обробних галузей промисловості (машинобудівної, шинної, меблевої, швейної, шкіряної, харчової тощо), які здійснюють масове та серійне виробництво різноманітної й конструктивно складної продукції з великою кількістю деталей та вузлів у разі, коли результати оцінки запасів приблизно дорівнюють їх собівартості.</p>
<p align="center"><b>Ціни продажу</b></p>	<p>Передбачає розрахунок собівартості реалізованих товарів (<math>C_{реал}</math>) за формулою:</p> $C_{реал} = B_{прод} - H_T,$ <p>де <math>B_{прод}</math> – вартість продажу реалізованих товарів, грн;  <math>H_T</math> – торговельна націнка на реалізовані товари, грн.  Торговельну націнку на реалізовані товари (<math>H_T</math>) визначають за формулою:</p> $H_T = B_{прод} \times CB_{ТН},$ <p>де <math>CB_{ТН}</math> – середній відсоток торговельної націнки, %.  Середній відсоток торговельної націнки (<math>CB_{ТН}</math>) розраховують за формулою:</p> $CB_{ТН} = \frac{H_{поч} + H_{отрим}}{B_{поч} + B_{отрим}} \times 100\%,$ <p>де <math>H_{поч}</math> – залишок торговельних націнок на початок звітного місяця, грн;</p>

1	2
	<p><math>H_{отрим}</math> – торговельна націнка в реалізаційній вартості товарів, отриманих у звітному місяці, грн;</p> <p><math>V_{поч}</math> – реалізаційна вартість залишку товарів на початок звітного місяця, грн;</p> <p><math>V_{отрим}</math> – реалізаційна вартість товарів, отриманих у звітному місяці, грн.</p> <p><b>Переваги:</b> дає змогу формувати внутрішній економічний механізм купівлі-продажу продукції (робіт, послуг) між структурними підрозділами, що забезпечує їх ефективне функціонування.</p> <p><b>Недоліки:</b> необхідність регулярного проведення інвентаризації запасів із метою забезпечення правильності розрахунків.</p> <p><b>Застосовують</b> на підприємствах роздрібною торгівлі (якщо використання інших методів оцінки вибуття запасів не доцільне), які мають широку номенклатуру товарів, що швидко змінюється, із приблизно однаковим рівнем торгової націнки для визначення собівартості реалізованих товарів (виробничих запасів), а також для формування внутрішніх цін структурних підрозділів підприємства під час забезпечення їх виробничими запасами для господарської діяльності.</p>

#### 8.4. Ефективність використання оборотних активів



**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ** – це таке їх функціонування, під час якого забезпечується стійкий стан фінансових ресурсів та досягаються найвищі результати діяльності за найменших витрат підприємства.



Основним показником ефективності використання оборотних активів є їх **оборотність**.

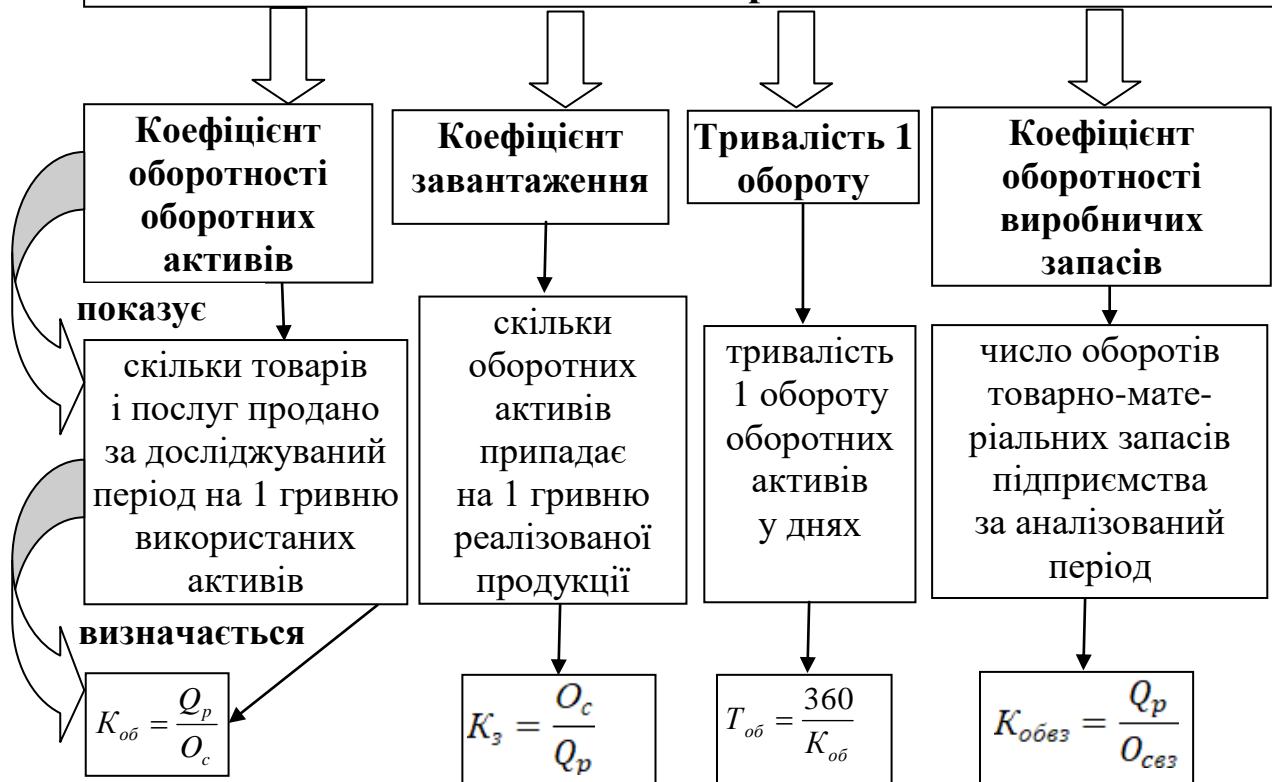


**ОБОРОТНІСТЬ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ** – це тривалість повного їх кругообігу з моменту придбання (покупки сировини, матеріалів тощо) до оплати готової продукції.

**Економічне значення оборотності**

*від неї залежить величина необхідних підприємству коштів для здійснення процесу виробництва та реалізації продукції.*

### Показники оборотності



$Q_p$  – обсяг реалізованої за рік продукції;

$O_c$  – середньорічний залишок оборотних активів;

$O_{свз}$  – середньорічний залишок виробничих запасів.

**Середньорічний залишок  
оборотних активів ( $O_c$ )**

$$\bar{O}_c = \frac{O_1 + O_2 + \dots + O_{12}}{12},$$

де  $O_1, O_2, \dots, O_{12}$  – середньомісячні залишки оборотних активів.

$$\bar{O}_c = \frac{1/2O'_1 + 1/2O'_2 + \dots + 1/2O'_{13}}{12},$$

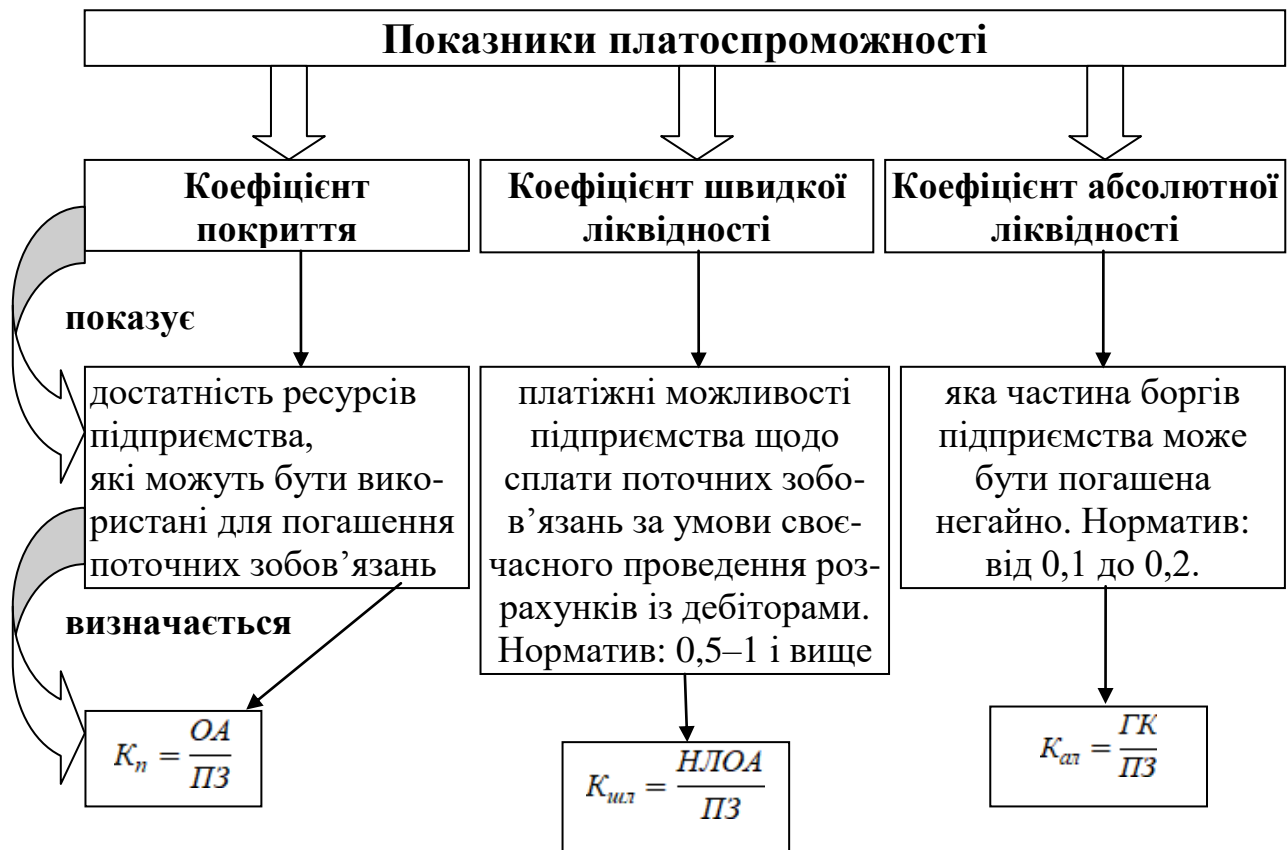
де  $O'_1, O'_2, \dots, O'_{13}$  – залишки оборотних активів на перше число місяця.

**Прискорення оборотності оборотних активів  
сприяє:**

збільшенню обсягу виробленої продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства.

можливості вивільнити частину коштів і за їх рахунок створити додаткові резерви для розширення виробництва.





*OA* – оборотні активи;

*ПЗ* – поточні зобов'язання;

*НЛОА* – найбільш ліквідні оборотні засоби (грошові засоби та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість);

*ГК* – грошові засоби та їхні еквіваленти, поточні фінансові інвестиції.

### Вплив використання оборотних активів на рівень рентабельності



**ОБСЯГ ВИВІЛЬНЕНИХ АБО ДОДАТКОВО ЗАЛУЧЕНИХ  
ОБОРОТНИХ АКТИВІВ:**

$$\Delta O_c = \frac{Q_p}{360} \times (T_{об}^{\delta} - T_{об}^{nl}),$$

де  $Q_p$  – обсяг реалізованої продукції у звітному році;  
 $T_{об}^{\delta}, T_{об}^{nl}$  – тривалість одного обороту оборотних активів  
у базовому та плановому роках.



### СУМА ПРИРОСТУ ПРИБУТКУ ОТРИМАНОГО ЗА РАХУНОК ЗМІНИ ОБОРОТНОСТІ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\bar{o}} \times \frac{Q_p^{пл}}{Q_p^{\bar{o}}} \times \frac{O_{\bar{o}}}{O_{пл}} - \Pi_{пл},$$

де  $\Pi_{\bar{o}}, \Pi_{пл}$  – прибуток від реалізації продукції в базовому та плановому роках;  
 $O_{\bar{o}}, O_{пл}$  – відповідно, середньорічні залишки оборотних активів у базовому та плановому роках.



### ВПЛИВ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА РІВЕНЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ:

$$\Delta P = \frac{\Pi_{пл} \times 100}{B_{оз} + O_c} - P_{\bar{o}},$$

де  $\Delta P$  – зміна рівня загальної рентабельності за рахунок зміни залишків нормованих оборотних активів;  
 $\Pi_{пл}$  – чистий прибуток планового року;  
 $O_c$  – середньорічні залишки оборотних активів у плановому році;  
 $\overline{B_{оз}}$  – середньорічна вартість основних засобів;  
 $P_{\bar{o}}$  – рентабельність виробництва у базовому році, %.

## 8.5. Завдання для самостійної роботи

1. Основні напрями підвищення оборотності оборотних активів підприємства.
2. Стратегія управління товарними запасами підприємства: цілі, вихідні передумови та порядок розробки.
3. Стратегії фінансування оборотних активів (ідеальна, агресивна, консервативна, компромісна).

4. Необоротні та оборотні активи: схожість та відмінності.

5. Малоцінні швидкозношувальні предмети (МШП) і малоцінні необоротні матеріальні активи (МНМА): схожість та відмінності.

## **8.6. Тестовий контроль**

### **1. Оборотні активи підприємства – це:**

1) сукупність матеріально-речових цінностей, що неодноразово беруть участь у процесі виробництва й цілком переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції у вигляді амортизаційних відрахувань;

2) засоби праці, які використовують у процесі виробництва тривалий час;

3) предмети та засоби праці, термін експлуатації яких не перевищує одного року;

4) мобільні активи, які є грошовими коштами або можуть бути перетвореними в них протягом року чи одного операційного циклу;

5) усі відповіді правильні.

### **2. Кругообіг елементів оборотних активів уключає:**

1) виробничо-матеріальні запаси;

2) готову продукцію;

3) дебіторську заборгованість;

4) гроші;

5) усі відповіді правильні.

### **3. До оборотних активів не відносять:**

1) незавершене виробництво;

2) грошові кошти;

3) дебіторську заборгованість;

4) запаси;

5) довгострокові фінансові інвестиції.

### **4. Запаси підприємства – це активи, які:**

1) утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;

2) перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;

3) утримуються для споживання під час виробництва продукції;

4) утримуються з метою управління підприємством;

5) усі відповіді правильні.

**5. Заборгованість покупців або замовників за надані їм товари, роботи, послуги, фінансових і податкових органів та інших контрагентів – це:**

- 1) виробничі запаси;
- 2) кредиторська заборгованість;
- 3) дебіторська заборгованість;
- 4) ліквідні цінні папери;
- 5) поточна заборгованість.

**6. Матеріальні цінності, що придбані й утримуються підприємством із метою подальшого продажу, – це:**

- 1) товари;
- 2) виробничі запаси;
- 3) незавершене виробництво;
- 4) готова продукція;
- 5) малоцінні та швидкозношувані предмети.

**7. До складу оборотних активів підприємства входять:**

- 1) запаси матеріалів, обладнання, палива, готової продукції на складі;
- 2) запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та ліквідні цінні папери;
- 3) виробничі запаси, незавершене будівництво, витрати майбутніх періодів.
- 4) запаси, незавершене будівництво, доходи майбутніх періодів;
- 5) товари, виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, малоцінні та швидкозношувані предмети зі строком служби більше одного року.

**8. Незавершене виробництво – це:**

- 1) матеріальні цінності, що утримуються для подальшого продажу;
- 2) вартість продукції, яка міститься на обладнанні в цеху;
- 3) предмети, що використовуються понад рік;
- 4) незакінчена продукція, що підлягає подальшій переробці або завершенню виробництва;
- 5) продукція, обробку якої завершено, але яка не пройшла випробування.

**9. Основними функціями оборотних активів є:**

- 1) прямий вплив на зміну форми та властивостей предметів праці;
- 2) грошове забезпечення безперервності процесу виробництва;
- 3) покриття зносу основних засобів;

- 4) фінансування витрат на оплату праці;
- 5) немає правильної відповіді.

**10. Назвіть елемент, що не входить до складу запасів:**

- 1) виробничі запаси;
- 2) незавершене виробництво;
- 3) готова продукція;
- 4) грошові кошти й ліквідні цінні папери;
- 5) МШП.

**11. За джерелами формування оборотні активи поділяються на:**

- 1) нормовані й ненормовані;
- 2) власні, чисті;
- 3) власні, прирівняні до власних, валові;
- 4) мобільні й немобільні;
- 5) основні та допоміжні.

**12. Кошти, які утворюють за рахунок кредитів, відносять до:**

- 1) позичених;
- 2) прирівнених до власних;
- 3) ненормованих;
- 4) нормованих;
- 5) власних.

**13. Метод нормування оборотних активів, що ґрунтується на розрахунках нормативів за кожним нормованим елементом, називають:**

- 1) методом прямого рахунку;
- 2) аналітичним методом;
- 3) коефіцієнтним методом;
- 4) методом непрямого рахунку;
- 5) немає правильної відповіді.

**14. Метод розрахунку оборотних активів, який передбачає ретельний аналіз наявних товарно-матеріальних цінностей із подальшим коригуванням фактичних запасів і вилученням із них надлишкових, називають:**

- 1) методом прямого рахунку;
- 2) аналітичним методом;
- 3) коефіцієнтним методом;
- 4) методом непрямого рахунку;
- 5) немає правильної відповіді.

**15. Мінімально необхідна кількість днів, на яку треба визначити запас для нормального функціонування підприємства, – це:**

- 1) норма запасу оборотних активів;
- 2) страховий запас;
- 3) технологічний запас;
- 4) підготовчий запас;
- 5) поточний запас.

**16. Назвіть елемент оборотних активів що не нормується:**

- 1) грошові кошти на розрахунковому рахунку;
- 2) залишки готової продукції на складі;
- 3) виробничі запаси;
- 4) незавершене виробництво;
- 5) дебіторська заборгованість.

**17. До складу нормативу виробничих запасів входять такі елементи:**

- 1) гарантійний запас, виробничий запас;
- 2) поточний запас, страховий запас;
- 3) мінімальний запас, поточний запас;
- 4) транспортний запас, запас готової продукції;
- 5) немає правильної відповіді.

**18. Назвіть метод оцінки запасів підприємства при їх вибутті, що передбачає визначення витрат за кожною конкретною одиницею використаних виробничих запасів:**

- 1) ціни продажу;
- 2) ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів;
- 3) нормативних витрат;
- 4) середньозваженої собівартості;
- 5) собівартості останніх за часом надходження запасів (LIFO).

**19. Страховий (резервний) запас визначають як:**

- 1) половину середнього інтервалу між постачанням;
- 2) добуток потреби в ресурсі на період зриву постачання;
- 3) період, необхідний для термінового оформлення замовлення та постачання матеріалів від їх виробника до споживача;
- 4) період, необхідний для приймання, складування й підготовки до виробничого використання матеріальних ресурсів;
- 5) множення денної потреби в певному запасі на норму запасів у днях.

**20. Розмір якого запасу визначається в межах половини середнього інтервалу між постачаннями?**

- 1) транспортного;
- 2) підготовчого;
- 3) поточного;
- 4) резервного;
- 5) технологічного.

**21. Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві визначається з урахуванням:**

- 1) середньоденного обсягу реалізації продукції;
- 2) середньорічного обсягу випуску продукції за виробничою собівартістю;
- 3) річного випуску продукції за оптовими цінами виробника;
- 4) середньоденного обсягу відповідно до страхового запасу;
- 5) немає правильної відповіді.

**22. Норму запасу готової продукції на складі визначають:**

- 1) кількістю днів, яка потрібна для підготовки продукції до реалізації;
- 2) періодом постачання матеріальних ресурсів у днях;
- 3) виходячи з поточних витрат на виготовлення готової продукції;
- 4) кількістю днів перебування вантажу в дорозі;
- 5) розміром договірних зобов'язань зі споживачами.

**23. Назвіть метод оцінки запасів підприємства при вибутті, що передбачає їх використання в послідовності, котра є протилежною їх надходженню на підприємство:**

- 1) ціни продажу;
- 2) ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів;
- 3) нормативних витрат;
- 4) середньозваженої собівартості;
- 5) собівартості останніх за часом надходження запасів (LIFO).

**24. Ефективність використання оборотних активів характеризує показник:**

- 1) прибутковості оборотних активів;
- 2) кругообігу оборотних активів;
- 3) оборотності оборотних активів;
- 4) окупності оборотних активів;
- 5) усі відповіді правильні.

**25. Оборотність оборотних активів обчислюється:**

- 1) тривалістю одного обороту оборотних активів у днях;
- 2) кількістю оборотів за розрахунковий період часу;
- 3) величиною оборотних активів, що припадають на одну гривню реалізованої продукції;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильної відповіді.

**26. Коефіцієнт швидкості ліквідності визначається:**

- 1) співвідношенням поточних активів до поточних зобов'язань;
- 2) співвідношенням грошових коштів до поточних зобов'язань;
- 3) множенням поточних активів на поточні зобов'язання;
- 4) співвідношенням найбільш ліквідних оборотних активів до поточних зобов'язань;
- 5) немає правильної відповіді.

**27. Кількість оборотних активів підприємства, що припадає на одну гривню реалізованої продукції, характеризує показник:**

- 1) коефіцієнт оборотності;
- 2) коефіцієнт завантаження;
- 3) тривалість одного обороту;
- 4) рентабельність оборотних активів;
- 5) немає правильної відповіді.

**28. Коефіцієнт оборотності оборотних активів визначають як:**

- 1) відношення реалізованої за рік продукції та середньорічного залишку оборотних активів;
- 2) відношення середньорічного залишку оборотних активів та реалізованої за рік продукції;
- 3) відношення коефіцієнта оборотності оборотних активів та коефіцієнта завантаження;
- 4) кількість оборотів, що за розрахунковий період часу поділена на 360 днів;
- 5) немає правильної відповіді.

**29. Коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує:**

- 1) розмір реалізованої продукції, що припадає на 1 грн виробничих засобів;
- 2) середню тривалість одного обороту;
- 3) кількість оборотних активів за відповідний період;



- 4) кількість оборотів за розрахунковий період часу;
- 5) немає правильної відповіді.

**30. Тривалість одного обороту оборотних активів визначають як:**

- 1) відношення кількості календарних днів до коефіцієнта оборотності оборотних активів;
- 2) відношення середньорічного залишку оборотних активів та реалізованої за рік продукції;
- 3) відношення коефіцієнта оборотності оборотних активів і коефіцієнта завантаження;
- 4) кількість оборотів за розрахунковий період часу поділена на 360 днів;
- 5) відношення реалізованої за рік продукції та середньорічного залишку оборотних активів.

**31. Метою нормування оборотних активів є:**

- 1) визначення страхових запасів;
- 2) розрахунок розміру коштів, що вкладаються в мінімальний запас товарно-матеріальних цінностей;
- 3) визначення раціонально розміру оборотних активів, що відволікаються на певний період у сфери виробництва та обігу;
- 4) розрахунок коштів, які потрібні для оновлення основних засобів підприємства;
- 5) усі відповіді правильні.

**32. Оборотні активи використовуються ефективно, коли:**

- 1) коефіцієнт оборотності зменшується;
- 2) коефіцієнт завантаження оборотних активів зростає;
- 3) тривалість одного обороту зростає;
- 4) коефіцієнт оборотності зростає;
- 5) коефіцієнт оборотності більший від коефіцієнта завантаження.

**33. Прискорення оборотності оборотних активів за інших рівних умов:**

- 1) сприяє зростанню рівня загальної рентабельності;
- 2) сприяє зменшенню рівня загальної рентабельності;
- 3) не впливає на рентабельність;
- 4) призведе до зменшення обсягу виготовленої продукції;
- 5) немає правильної відповіді.

**34. Прискорення оборотності оборотних активів сприяє:**

- 1) удосконаленню структури оборотних активів;
- 2) зменшенню суми оборотних активів для такого самого обсягу продукції;
- 3) збільшенню суми амортизації за такого саамого обсягу оборотних активів;
- 4) підвищенню фондівіддачі;
- 5) немає правильної відповіді.

**35. Ефективне використання оборотних активів відображається у:**

- 1) збільшенні розміру їх споживання;
- 2) підтримці стабільності їх оборотності;
- 3) прискоренні їх оборотності;
- 4) уповільненні їх оборотності;
- 5) немає правильної відповіді.

**36. Вивільнення оборотних активів з обороту відбувається внаслідок:**

- 1) зменшення потрібної суми активів;
- 2) прискореного зменшення амортизації;
- 3) скорочення тривалості одного обороту;
- 4) прискорення оборотності та скорочення тривалості одного обороту;
- 5) усі відповіді правильні.

**37. Укажіть нормативне мінімальне значення показника абсолютної ліквідності підприємства:**

- 1) менше 1,0;
- 2) більше 1,0;
- 3) більше 0,2;
- 4) менше 0,5;
- 5) немає правильної відповіді.

**38. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається:**

- 1) співвідношенням поточних активів до поточних зобов'язань;
- 2) співвідношенням грошових коштів до поточних зобов'язань;
- 3) множенням поточних активів на поточні зобов'язання;
- 4) співвідношенням поточних активів за вирахуванням запасів до поточних зобов'язань;
- 5) усі відповіді правильні.

### **39. Коефіцієнт покриття визначається:**

- 1) співвідношенням поточних активів до поточних зобов'язань;
- 2) співвідношенням грошових коштів до поточних зобов'язань;
- 3) множенням поточних активів на поточні зобов'язання;
- 4) співвідношенням поточних активів за вирахуванням запасів до поточних зобов'язань;
- 5) немає правильної відповіді.

### **40. Збільшення ефективності використання оборотних активів можливе за рахунок таких заходів:**

- 1) зменшення термінів виготовлення продукції;
- 2) економії матеріальних ресурсів;
- 3) зменшення виробничих запасів поліпшенням організації матеріально-технічного постачання;
- 4) удосконалення розрахунків із замовниками;
- 5) усі відповіді правильні.

## **8.7. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Визначити норматив оборотних активів у незавершеному виробництві за такими даними: виробнича програма 800 од. продукції, собівартість продукції – 3500 грн, тривалість виробничого циклу – 5 днів, одноразові витрати – 70 % від собівартості продукції, решта витрат у днях виробничого циклу розподіляється рівномірно, робочих днів у році – 250.

**Завдання 2.** Підприємство «Мадот» у звітному періоді реалізувало продукції на загальну суму 2500 тис. грн за наявності середньорічної суми оборотних активів 740 тис. грн. У наступному році передбачено збільшити обсяг продажу продукції в 1,5 рази. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів має збільшитися на 15 %.

Визначити потребу в оборотних активах і можливе вивільнення цих коштів за рахунок планового прискорення їх оборотності.

**Завдання 3.** Визначити економію оборотних активів підприємства, що запланувало виготовити продукцію на суму 20 млн грн, маючи у своєму розпорядженні 120 тис. грн оборотних активів, а фактично виготовило та реалізувало продукції на суму 22 млн грн.

**Завдання 4.** Обсяг реалізованої продукції підприємства становить 240 млн грн, середній залишок нормованих оборотних активів – 30 млн грн. Визначити кількість оборотів і тривалість одного обороту оборотних активів підприємства.

**Завдання 5.** Обчислити коефіцієнт наростання витрат, що використовується для визначення нормативу оборотних коштів у незавершеному виробництві (за даними таблиці).

<b>Структура виробничої собівартості</b>	<b>Частка в структурі виробничої собівартості, %</b>	<b>Розподіл поточних витрат</b>
Сировина	25	перші 10 днів
Основні матеріали	25	перші 10 днів
Куповані напівфабрикати	30	останні 10 днів
Заробітна плата та інші операційні видатки	20	рівномірно протягом виробничого циклу

Тривалість виробничого циклу становить 30 календарних днів.

**Завдання 6.** Підприємство «Фронтон» виготовило продукції на суму 1500 тис. грн. Середньорічний залишок оборотних активів становив 280 тис. грн. У наступному році підприємство планує збільшити обсяг реалізованої продукції на 20 %. Упровадження нових технологій дасть змогу скоротити оборотність оборотних активів на 15 днів.

Обчислити показники оборотності оборотних коштів і можливий обсяг їх вивільнення завдяки впровадженню нових технологій на підприємстві «Фронтон».

**Завдання 7.** Обчислити ефективність використання оборотних активів підприємства та обсяг додаткового їх залучення за даними таблиці.

<b>Показник</b>	<b>Одиниця виміру</b>	<b>Кількість</b>
Середньорічна сума оборотних активів	тис. грн	530
Виручка від реалізації продукції	тис. грн	2385
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,15
Оборотність оборотних активів	днів	45

**Завдання 8.** Підприємство «Арго» очікувало отримати виручку від реалізації продукції на суму 1480 тис. грн за наявності оборотних активів розміром 290 тис. грн. Перехід на нову технологічну лінію дав змогу скоротити тривалість одного обороту оборотних активів на 35 днів.

Визначити:

1) кількість оборотів оборотних активів і заплановану тривалість одного обороту;

2) умовну економію оборотних активів за рахунок здійснення організаційно-технічних заходів.

**Завдання 9.** Визначити рівень ефективності використання оборотних активів підприємства за даними таблиці.

Показник	За звітний період	За попередній період
Обсяг реалізації товарної продукції	23 800	29 560
Середньорічна сума оборотних активів	4050	4520

**Завдання 10.** Визначити показники оборотності оборотних активів (кількість оборотів, тривалість одного обороту), а також розмір умовного їх вивільнення в разі впровадження нової технології.

У звітному році підприємство «Веселка» отримало виручку від реалізації продукції – 100 тис. грн, при середніх залишках оборотних активів 2300 грн, а в наступному планує збільшити обсяг продажу на 10 % та скоротити тривалість одного обороту на 17 днів.

**Завдання 11.** У поточному році прибуток від реалізації продукції склав 50 000 грн. На наступний рік передбачено збільшення обсягу прибутку на 10 %. Визначити рентабельність оборотних активів за їх середньорічного залишку 250 000 грн у базовому та плановому роках.

**Завдання 12.** Підприємство ПАТ «Теремно Хліб» спеціалізується на виготовленні хлібобулочних виробів. Наявність та використання виробничих запасів під час виготовлення продукції характеризується даними, наведеними в таблиці.

### Запаси підприємства ПАТ «Теремно Хліб»

№ з/п	Показник	Кількість, кг	Собівартість одиниці, грн
1	Залишок виробничих запасів на початок звітного місяця:		
	– борошно	1312	3,00
	– дріжджі	156	5,20
2	Придбано виробничих запасів у звітному місяці:		
	– борошно (05.09)	11300	3,25
	– дріжджі (07.09)	360	5,40
	– борошно (21.09)	12650	3,50
	– дріжджі (19.09)	300	5,90
3	Витрачено виробничих запасів у звітному місяці:		
	– борошно	20813	
	– дріжджі	720	

Потрібно:

- 1) здійснити оцінку наявних та використаних виробничих запасів під час виготовлення продукції із застосуванням методів середньозваженої собівартості, FIFO та LIFO;
- 2) розрахувати за цими методами й порівняти залишок виробничих запасів на кінець звітного місяця;
- 3) зробити висновок.

**Завдання 13.** У звітному періоді підприємство придбало в постачальника 650 л палива за ціною 24 грн, крім того – ПДВ. Як внесок до статутного капіталу отримано 100 л за ціною 21 грн, крім того – ПДВ. За звітний період було використано дизпалива на потреби виробництва 240 л, для загальногосподарських потреб – 110 л. Залишок дизельного палива на початок періоду становив 40 л за ціною 23 грн за літр. Визначити за методом середньозваженої собівартості вартість використаного дизпалива.

**Завдання 14.** За звітний період підприємство придбало в постачальника запчастини – 230 шт. за ціною 450 грн, крім того – ПДВ, від підзвітних осіб оприбутковано 80 шт. за ціною 440 грн, крім того – ПДВ. За звітний період використано запчастин для потреб збуту 350 шт. Залишок запчастин на початок періоду становив 250 шт. за ціною 420 грн. Визначити ціну вибуття запчастин за методом FIFO.

**Завдання 15.** На початку звітної періоду на підприємстві залишилось 500 кг матеріалів за ціною 128 грн/кг. Протягом звітної періоду підприємство придбало матеріали: 01.12.20\_\_ р. – 450 кг за ціною 135 грн/кг; 05.12.20\_\_ р. – 320 кг за ціною 129 грн/кг; 10.12.20\_\_ р. – 330 кг за ціною 122 грн/кг. Вибуло: 06.12.20\_\_ р. 120 кг; 11.12.20\_\_ р. – 390 кг. Визначити за методом LIFO собівартість запасів, відпущених у виробництво. Обчислити залишок на кінець місяця.

**Завдання 16.** Оцінити вартість вибуття запасів на 27.12.20\_\_ р., якщо відомо, що залишок запасів певного виду на складі на початок місяця – 400 шт. по 50 грн. Протягом місяця відбувся такий рух запасів: надходження 02.12 – 300 шт. по 55 грн; 03.12 – 350 шт. по 80 грн; 07.12 300 шт. по 60 грн; 20.12 – 340 шт. по 65 грн; вибуття: 09.12 – 300 шт. 25.12 450 шт. Застосувати такі методи оцінки вибуття запасів, як метод середньозваженої собівартості й FIFO.

**Завдання 17.** Підприємство має в розпорядженні грошові кошти на суму 4300 тис. грн, дебіторську заборгованість на 45 тис. грн. Короткострокові зобов'язання – 34 тис. грн. Довгострокові кредити 80 тис. грн. Цінних паперів немає. Визначити коефіцієнт швидкої ліквідності.

**Завдання 18.** Підприємство мало виручку 350 тис. грн. Планує досягти 380 тис. грн. Дебіторська заборгованість на початок поточного року становить 32 тис. грн., на кінець – 68 тис. грн. Визначити оборотність дебіторської заборгованості.

**Завдання 19.** На основі даних балансу підприємства розрахуйте загальний, абсолютний, швидкий показники ліквідності та проаналізуйте їх.

**Завдання 20.** Підприємство мало виручку 1,5 млн грн; за прогнозами вона становитиме на 200 тис. грн більше. Дебіторська заборгованість на початок року становила 150 тис. грн, на кінець – 290 тис. грн. Визначити період обороту дебіторської заборгованості.

**Завдання 21.** Визначити загальний коефіцієнт покриття, якщо підсумок II розділу активу становить 350 тис. грн, III розділу пасиву – 200 тис. грн.

## Рекомендована література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.04.2020).
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 384 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
7. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 24.04.2020).
10. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
11. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
12. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2. Баланс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0396-99> (дата звернення: 24.04.2020).
13. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4. Звіт про рух грошових коштів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99> (дата звернення: 24.04.2020).
14. Про затвердження положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9. Запаси. Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 24.04.2020).
15. Про затвердження положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10. Дебіторська заборгованість. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99> (дата звернення: 24.04.2020).
16. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13–14; 15–16; 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.06.2020).
17. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 24.04.2020).
18. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.



# ТЕМА 9

## ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

### 9.1. Поняття, класифікація та структура персоналу підприємства



**ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА** – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

За характером виконуваних функцій (відповідно до міжнародної класифікації – класифікатор професій від 1.04.2006 на основі ICSO-88)

**Робітники** – це персонал, який або безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, або забезпечує умови для нормального ходу виробничого процесу (оператори зв'язку, прибиральники, охоронці, кур'єри та ін.).

**Технічні службовці** – працівники, котрі здійснюють підготовку та оформлення документів, зокрема діловоди, секретарі, обліковці й ін.

**Фахівці** – працівники, які володіють знаннями в одній або кількох галузях наук, займаються інженерно-технічними, економічними та іншими видами діяльності (інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи й ін.).

**Професіонали** – працівники, які мають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних або гуманітарних наук, підкріплений наявністю диплома найвищої кваліфікації, наприклад рівня кандидата або доктора наук.

**Керівники** – це працівники, котрі організують виробництво й здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів.

Основні робітники

Допоміжні робітники

### За відношенням до власності

**власники або співвласники** – це засновники, пайовики, акціонери;

**наймані працівники** – не мають стосунку до власності даного підприємства.

### За статтю та віком

чоловіки

до 30 років;

від 30 до 60 років;

понад 60 років;

жінки

до 30 років;

від 30 до 60 років;

понад 60 років.

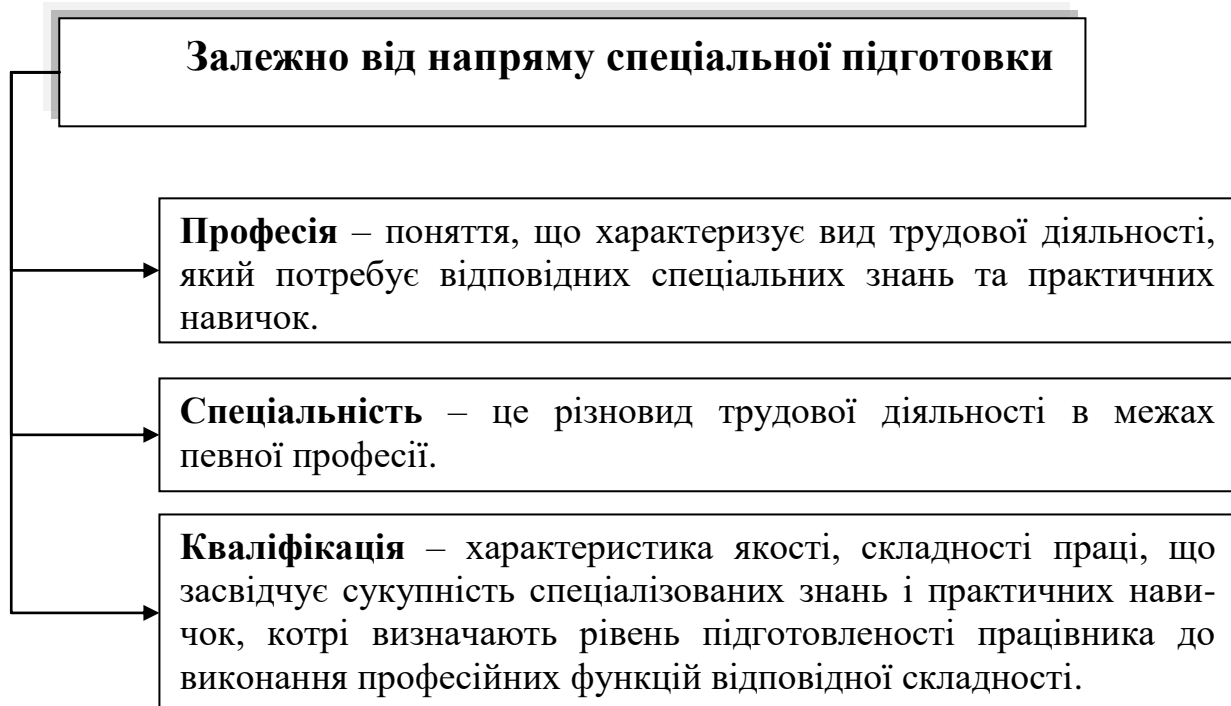
### За стажем роботи

до 1 року;

від 1 до 5 років;

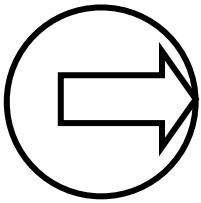
від 5 до 10 років;

понад 10 років.



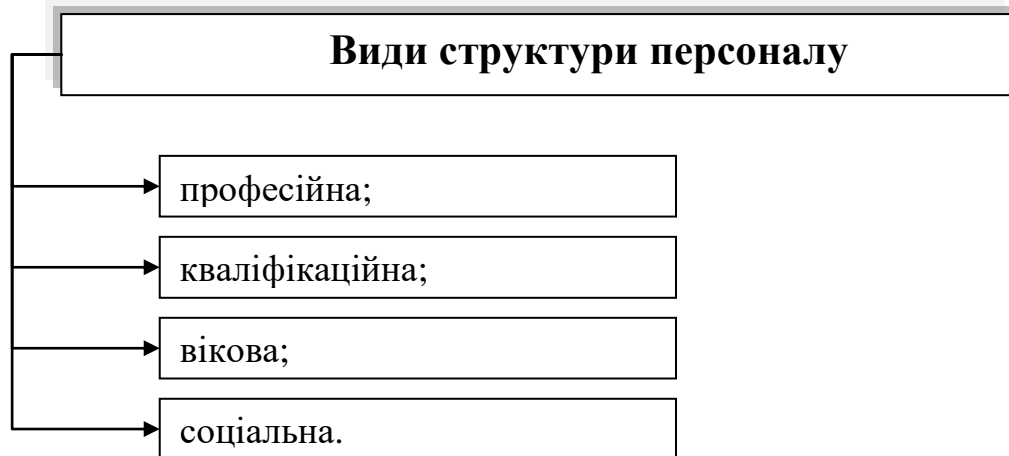
### Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
<b>Керівники, фахівці й службовці</b>	
1. Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років).
2. Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи.
3. Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи.
<b>Робітники</b>	
4. Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2–3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках.
5. Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1–2 роки) та чималий досвід роботи.
6. Низькокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці–рік), незначний досвід роботи.
7. Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи.

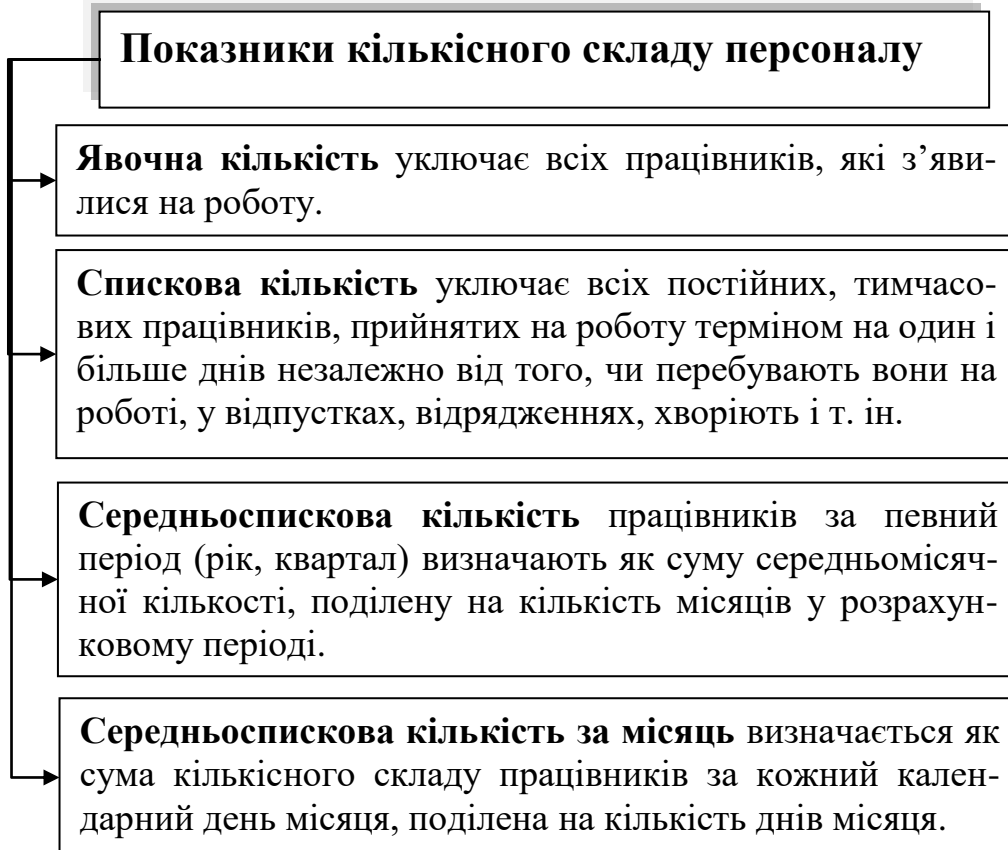


Для визначення кваліфікаційного рівня працівників, загальних (наскрізних) професій застосовується Єдина тарифна сітка, яка містить 15 тарифних розрядів. У 2003 р. введено Єдину тарифну сітку для працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, у якій передбачено 25 тарифних розрядів, у тому числі для робітників – 8 тарифних розрядів.

*Структура персоналу підприємства характеризується співвідношенням між окремими групами персоналу відповідно до його класифікаційних ознак.*



## 8.2. Показники наявності та використання персоналу



## Показники якісного складу персоналу підприємства

**Середній тарифний розряд робітників підприємства** визначається із суми меншого або різниці більшого суміжних тарифних розрядів і відношення різниці між середнім та меншим тарифними коефіцієнтами до різниці між більшим і меншим тарифними коефіцієнтами за формулою:

$$P_c = P_m + \frac{K_c - K_m}{K_o - K_m} \quad \text{або} \quad P_c = P_o + \frac{K_c - K_m}{K_o - K_m},$$

$$K_c = \frac{\sum_{i=1}^n \chi p_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n \chi_i},$$

де  $P_c$  – середній тарифний розряд;

$P_m, P_o$  – менший або більший із двох суміжних тарифних розрядів;

$K_c$  – середній тарифний коефіцієнт;

$K_o, K_m$  – відповідно, більший і менший із двох суміжних тарифний коефіцієнт;

$\chi p_i$  – чисельність робітників  $i$ -го розряду;

$p_i$  – розряд робітників;

$n$  – кількість розрядів.

**Відповідність кваліфікації робітників складності виконуваних ними робіт** – відношення середнього тарифного розряду групи робітників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

**Статеві-вікова структура персоналу** – це питома вага кожної вікової групи персоналу.

**Освітній рівень зайнятих** – питома вага осіб із вищою, базовою вищою, середньою спеціальною та середньою освітою.

**Професійно-кваліфікаційна структура** – питома вага осіб різних кваліфікаційних груп у загальній кількості працівників певної професії.

**Середній стаж роботи**

## Показники руху персоналу

Абсолютні	Характеризують рух персоналу в абсолютному виразі (кількість осіб)
<i>Оборот із прийняття</i>	Загальна кількість працівників, прийнятих на роботу на підприємство за певний період.
<i>Оборот зі звільнення</i>	Загальна кількість працівників, звільнених із роботи на певному підприємстві за певний період.
<i>Необхідний оборот зі звільнення</i>	Загальна кількість працівників, які звільнилися з роботи на підприємстві за певний період з об'єктивних причин.
<i>Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів</i>	Загальна кількість працівників, котрі звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за власним бажанням, і звільнених за порушення трудової дисципліни.
<i>Кількість працівників, що змінилася</i>	Різниця між кількістю прийнятих і звільнених робітників.
<i>Кількість працівників, які працювали весь плановий період</i>	Різниця між обліковою кількістю на початок періоду й кількістю звільнених із числа тих, які працювали на початок періоду.
Відносні	Характеризують рух персоналу у відносних показниках (% , коефіцієнтах)
<i>Рівень плинності кадрів</i>	Відношення кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням, і звільнених за порушення трудової дисципліни до середньоспівомої кількості працівників.
<i>Інтенсивність обороту з прийняття</i>	Відношення загальної кількості прийнятих за цей період працівників до середньооблікової чисельності працівників за цей період.
<i>Інтенсивність обороту зі звільнення</i>	Відношення загальної кількості працівників, звільнених за цей період, до середньоспівомої кількості працівників за відповідний період.
<i>Коефіцієнт стабільності</i>	Відношення кількості працівників, які працюють постійно, до середньоспівомої чисельності працівників за цей період.
<i>Середній стаж роботи (відданість персоналу)</i>	Відношення загальної суми років роботи на цьому підприємстві всього персоналу до середньоспівомої кількості персоналу.

## Показники ефективності використання персоналу

продуктивність праці;

фондоозброєність;

рентабельність витрат на персонал;

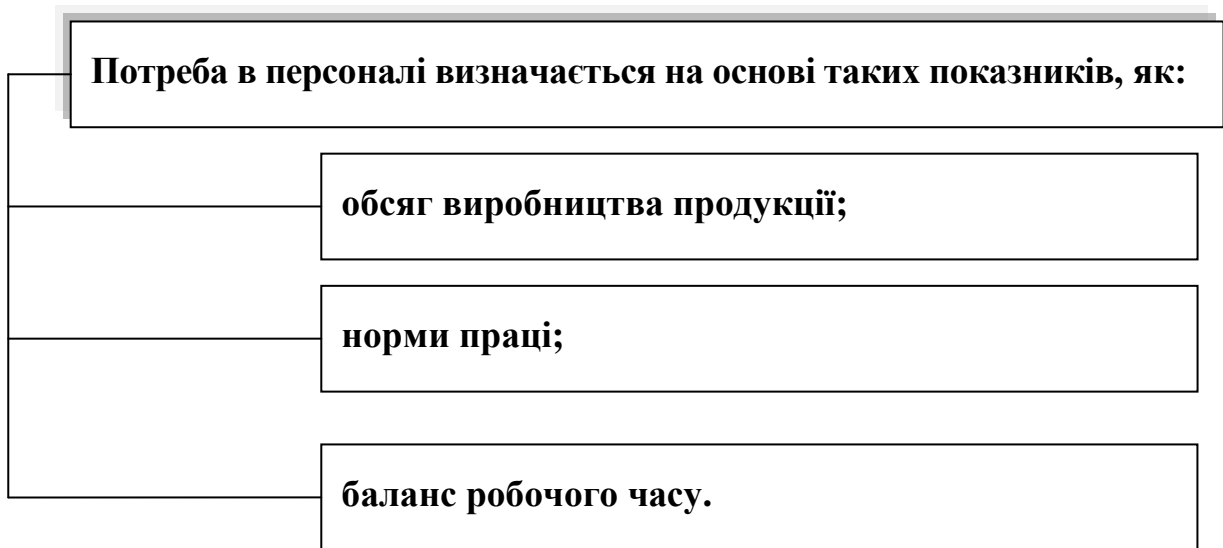
частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства;

частка витрат на персонал у вартості продукції;

**розмах сезонності** – відношення максимальних місячних витрат на заробітну плату до мінімальних або максимальної місячної кількості працюючих до мінімальної;

**показник сезонності** – відношення витрат праці або кількості працюючих у найбільш напружений місяць до відповідного середньомісячного показника.

### 9.3. Визначення кількості персоналу та нормування праці



#### Методи визначення кількості персоналу

##### 1. Метод коригування базової кількості

$$Ч_3^{nl} = Ч_6 \cdot K_Q \pm \Delta Ч,$$

де  $Ч_3^{nl}$  – загальна кількість персоналу в плановому періоді;

$Ч_6$  – кількість персоналу в базовому періоді;

$K_Q$  – коефіцієнт зміни обсягів виробництва планового періоду відносно базового;

$\Delta Ч$  – зміна кількості в плановому періоді за пофакторним розрахунком зміни продуктивності праці.



## 2. Метод розрахунку на основі повної трудомісткості

$$Ч_{nl} = \frac{\sum_{i=1}^m Q_i \cdot t_i}{\Phi_{\partial(e)} \cdot K_{вн}},$$

де  $Q_i$  – обсяг випуску  $i$ -го найменування продукції;

$t_i$  – трудомісткість виготовлення одиниці продукції  $i$ -го найменування;

$\Phi_{\partial(e)}$  – дійсний (ефективний) фонд часу роботи одного середньоспискового працівника;

$K_{вн}$  – коефіцієнт виконання норм у плановому періоді.

## 3. Метод розрахунку на основі норм виробітку

$$Ч_{nl} = \frac{\sum_{i=1}^m N_i}{\Phi_{\partial(e)} \cdot K_{в} \cdot H_{вир}},$$

де  $H_{вир}$  – норма виробітку одного середньоспискового робітника.

## 4. Метод визначення за кількістю робочих місць

$$Ч_{з}^{nl} = C \times k_{зм} \times k_{об},$$

де  $C$  – кількість робочих місць визначеного виду;

$k_{зм}$  – коефіцієнт змінності роботи;

$k_{об}$  – коефіцієнт спискового складу працівників;

$$k_{об} = \frac{Ч_{я}}{Ч_{с/об}},$$

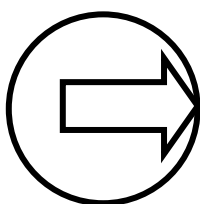
де  $Ч_{я}$  – явочна кількість робітників;

$Ч_{с/об}$  – середньоспискова кількість робітників.

## 5. Метод розрахунку на основі норм обслуговування робочих місць

$$q_3^{пл} = \frac{\sum C_i \times k_{змі}}{H_o},$$

де  $\sum C_i \cdot k_{змі}$  – сумарна кількість робочих місць і-го визначеного виду;  
 $H_o$  – норма обслуговування робочих місць одним робітником.



*Кількість керівників, фахівців, професіоналів устанавлюється на основі відповідних норм і відображаються в затвердженому на підприємстві штатному розписі.*



**НОРМУВАННЯ ПРАЦІ** – визначення максимально часу для виконання конкретної роботи або операції в умовах певного виробництва або випуск мінімального обсягу продукції за одиницю часу.

## Норми праці

### Норма часу

тривалість робочого часу, потрібного для виготовлення одиниці продукції або виконання визначеного обсягу робіт.

$$H_{ч} = T_{осн} + T_{\delta} + T_{об} + T_{в} + T_{пер} + T_{пз}$$

де  $T_{осн}$  – основний час;  
 $T_{\delta}$  – допоміжний час;  
 $T_{об}$  – час на обслуговування робочого місця;  
 $T_{в}$  – час на відпочинок й особисті потреби;  
 $T_{пер}$  – час перерв з оргтехнічних причин;  
 $T_{пз}$  – час на підготовку та завершення роботи.

### Норма виробітку

кількість продукції, що повинна бути виготовлена одним працівником (бригадою) за одиницю часу.

$$H_{вир} = \frac{\Phi_{\delta(e)}}{H_{ч}}$$

де  $\Phi_{\delta(e)}$  – дійсний (ефективний) фонд часу роботи одного середньоспискового працівника;  
 $H_{ч}$  – установлена норма часу на одиницю продукції.

### Норма обслуговування

установлена кількість одиниць обладнання, які обслуговуються одним робітником або бригадою протягом зміни.

$$H_{обсл} = \frac{\Phi_{\delta(e)}}{H_{оч}}$$

де  $H_{оч}$  – норма часу на обслуговування одиниці обладнання.

### Норма кількості працівників

необхідна для виконання визначеної роботи кількість персоналу.

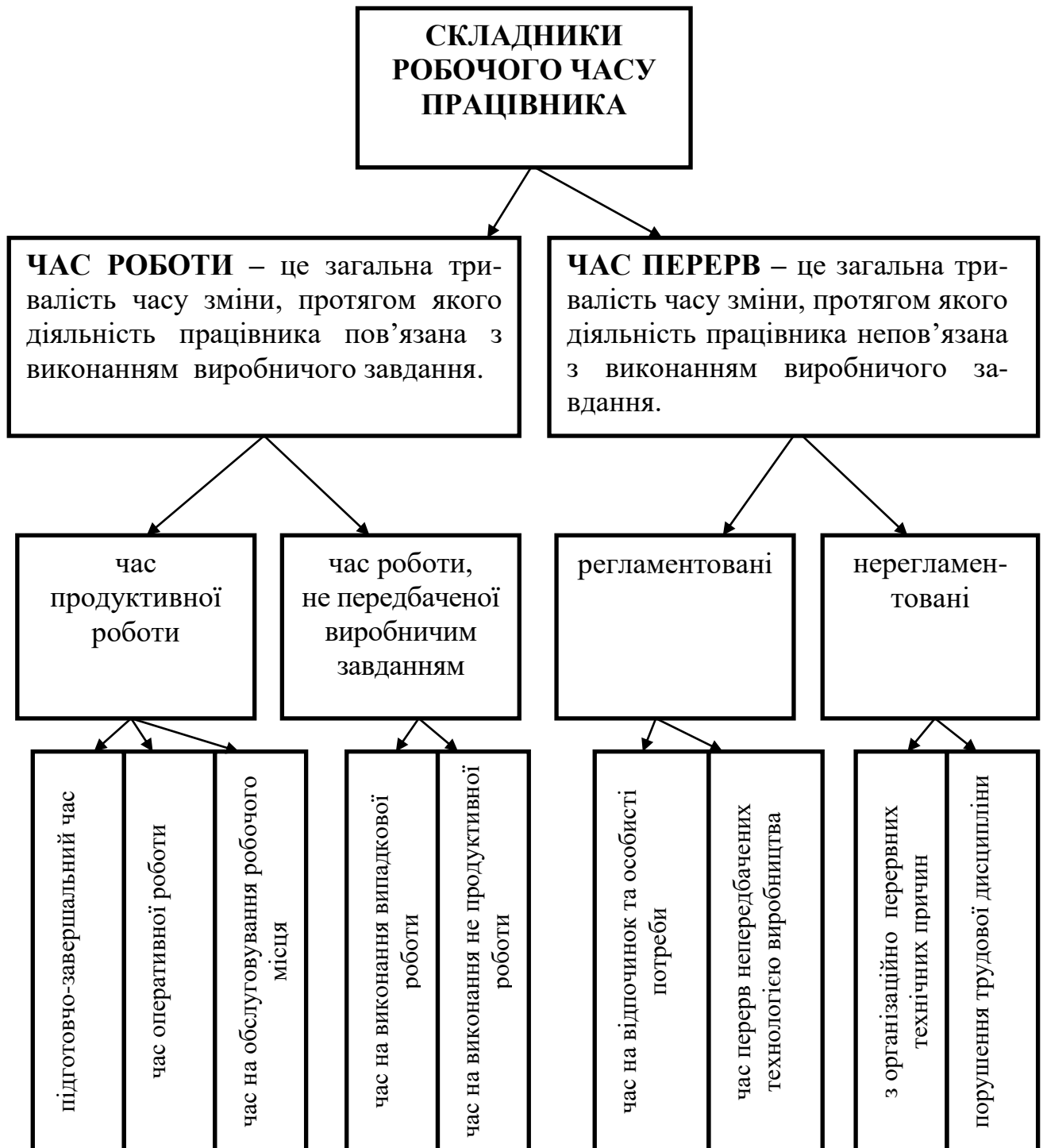
## Структура балансу робочого часу одного середньоблікового робітника

№ з/п	Найменування показників	Звітні дані	Планові дані
1	2	3	4
1	<p>1. Календарний фонд робочого часу, дні</p> <p>2. Вихідні й святкові, дні</p> <p>3. Номінальний фонд, дні (п.1–п.2)</p> <p>4. Неявки на роботу, усього, дні, у тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– чергова й позачергова відпустка;</li> <li>– неявки через хворобу;</li> <li>– відпустка на навчання;</li> <li>– неявки дозволені законом;</li> <li>– неявки з дозволу адміністрації прогули.</li> </ul> <p>5. Цілоденні простої, дні</p> <p>6. Корисний (явочний) фонд робочого часу, дні (п.3–п.4–п.5)</p>		
2	<p>7. Установлена тривалість робочого дня, год.</p> <p>8. Скорочення робочого дня, усього, год, у тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішньозмінні простої;</li> <li>– скорочення робочого дня в нічний час;</li> <li>– скорочення робочого дня підліткам.</li> </ul> <p>9. Понаднормований час, год.</p> <p>10. Реальна тривалість робочого дня, год (п.7–п.8+п.9)</p>		
3	<p>Дійсний (ефективний) фонд робочого часу одного працівника, год (п.6×п.10)</p>		

## 9.4. Методи визначення витрат робочого часу



**РОБОЧИЙ ЧАС** – це встановлений законодавством відрізок календарного часу, протягом якого працівник, відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, графіка роботи та умов трудового договору повинен виконувати свої трудові обов'язки.



## КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ВИЗНАЧЕННЯ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ

№ з/п	Класифікаційна ознака	Метод
1	За змістом спостереження	Фотографування; хронометраж; фотохронометраж.
2	За суб'єктами проведення	Персонал, який не працює на підприємстві; персонал підприємства; самоспостереження.
3	За об'єктом спостереження	Індивідуальне спостереження; групове спостереження (за роботою групи робітників, обладнання); спостереження багатOVERстатного обслуговування (за робітником, який обслуговує кілька верстатів, агрегатів, апаратів); маршрутне спостереження (за робітником, який переміщується за певним маршрутом); пікетне спостереження (проводиться на одному місці за рухомими об'єктами).
4	За повнотою охоплення (безперервністю) спостереження	Суцільні (безперервні) заміри з фіксацією всіх витрат робочого часу; вибіркові заміри; періодичні заміри.
5	За технічними засобами фіксування	Годинник; секундомір; таймер.
6	За формою відображення результатів спостереження	Аналітична форма; таблична форма; графічна форма.



**ФОТОГРАФІЯ РОБОЧОГО ЧАСУ** – метод дослідження складу й черговості витрат часу, що ґрунтується на спостереженні та вимірюванні всіх, без винятку витрат робочого часу.

## **ЗАВДАННЯ ФОТОГРАФІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ**

вивчення складу, черговості й тривалості всіх явних витрат робочого часу;

складання фактичного балансу робочого часу та виявлення втрат і їх причин;

визначення рівня завантаженості працівника, устаткування, агрегатів протягом зміни;

складання перспективного балансу робочого часу як основи для розрахунку науково обґрунтованих норм праці.

## ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ ФОТОГРАФУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

№ з/п	Етап	Зміст етапу
1	Підготовчий	Вибір та підготовка спостерігача до проведення спостереження; ознайомлення з робочим місцем, установа рaціонального маршруту переміщення спостерігача; розробка бланка спостереження.
2	Проведення спостереження	Фіксація всіх, без винятку витрат робочого часу в бланк спостереження, протягом періоду, відведеного на фотографію.
3	Аналіз результатів спостереження	<p>Складання нормативного балансу робочого часу.                      Розрахунок показників завантаженості працівників:</p> <p>1. Коефіцієнт зайнятості ( <math>K_z</math> ) працівника протягом зміни:</p> $K_z = (T_{пз} + T_{ос} + T_{доп} + T_{обс} + T_{відп}) / T_{зм} \quad (0,7 < K_z < 1), \quad (9.1)$ <p>де <math>T_{пз}</math> – тривалість виконання підготовчо-завершальної роботи;  <math>T_{ос}</math> – тривалість виконання основної роботи;  <math>T_{доп}</math> – тривалість виконання допоміжної роботи;  <math>T_{обс}</math> – тривалість обслуговування робочого місця;  <math>T_{в}</math> – тривалість часу на відпочинок та особисті потреби;  <math>T_{з}</math> – тривалість зміни.</p> <p>2. Коефіцієнт оперативної роботи протягом зміни (<math>K_{оп.р}</math>):</p> $K_{оп.р} = (T_{ос} + T_{доп}) / T_{зм}, \quad (K_z < 0,5). \quad (9.2)$ <p>3. Коефіцієнт утрат робочого часу <math>K_{втрат}</math>:</p> $K_{втрат} = (T_{орг-тех} + T_{дисц}) / T_{зм}, \quad (0 < K_z < 0,3), \quad (8.3)$ <p><math>T_{орг-тех}</math> – утрати робочого часу з організаційно технічних причин;  <math>T_{дисц}</math> – утрати робочого часу у зв'язку з порушеннями трудової дисципліни.</p> <p>4. Коефіцієнт ущільнення робочого дня (<math>K_{ущ}</math>):</p> $K_{ущ} = (1 - K_z) * 100, \% \quad (0,3 < K_z < 1) \quad (9.4)$



**Взірець бланка спостереження для проведення  
фотографування робочого часу**

Найменування роботи – дроблення сировини

Дата: 3 березня

Місце спостереження – № 1, II

Час початку зміни: 7 година.

Обсяг виконаної роботи – 80 м

Час закінчення зміни: 16 година

Робоче місце – дробильник

Устаткування – дробильна установка

П.І.П Нечипоренко Іван Петрович

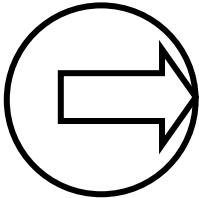
Операції	Вид робочого часу	Кінцевий час, год <sup>хв</sup>	Тривалість операції, хв	Обсяг виконаної роботи, м <sup>3</sup>	Примітки
Приймання зміни	Підготовчо-завершальний	7 <sup>20</sup>	20		
Завантаження установки сировиною	Допоміжний	7 <sup>30</sup>	10		
Дроблення сировини	Основний	10 <sup>30</sup>	180	60	
Розвантаження установки	Допоміжний	11 <sup>30</sup>	60		
Завантаження установки сировиною	Допоміжний	12 <sup>30</sup>	60		
Дроблення сировини	Основний	13 <sup>30</sup>	60	20	
Розвантаження установки	Допоміжний	13 <sup>50</sup>	20		
Відсутність тари	Перерви з організаційно-технічних причин	14 <sup>00</sup>	10		
Здавання зміни	Підготовчо-завершальний	15 <sup>00</sup>	60		
Усього			480		

Спостерігав \_\_\_\_\_  
(прізвище спостерігача)

Перевірив \_\_\_\_\_



**ХРОНОМЕТРАЖ ОПЕРАЦІЇ** – це метод визначення витрат робочого часу на виконання ручних і машинно-ручних елементів операцій, що повторюються.



*На відміну від фотографії робочого часу, хронометраж є менш об'ємним та більш точним методом спостереження, тому що вивчають лише частину трудового процесу – окрему операцію або навіть окремі її елементи, які робітник регулярно повторює під час виготовлення продукції.*

### ЕТАПИ ХРОНОМЕТРАЖУ ОПЕРАЦІЇ

розкладання операції на складові елементи (прийоми, переходи, комплекси прийомів, дії, рухи);

спостереження (вимірювання тривалості виконання кожного окремого елемента);

оброблення результатів спостереження для встановлення середньої тривалості елементів;

аналіз та внесення раціональних змін у зміст і структуру елементів операції, що вивчається;

узагальнення матеріалів для встановлення норм часу.

### Взірець хронометражної карти

Назва роботи – екскаваторне навантаження гірничої маси.

Екскаватор – СЕ-3 № 15.

Машиніст екскаватора – Онопрієнко І. Д.

Назва елементів операцій	Тривалість відповідно до заміру, с									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виведення ковша з вибою та поворот стріли екскаватора до місця розвантаження	7	7	5	8	6	9	4	10	7	8
Установлення ковша над місцем розвантаження та розвантаження ковша	4	3	3	4	4	4	3	4	6	2
Підбирання важеля та поворот стріли до вибою	6	10	7	5	10	11	9	9	8	9

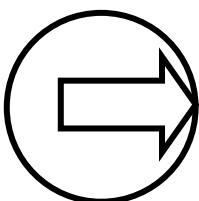
Спостерігач \_\_\_\_\_  
(прізвище)

Перевірив \_\_\_\_\_  
(прізвище контролера)

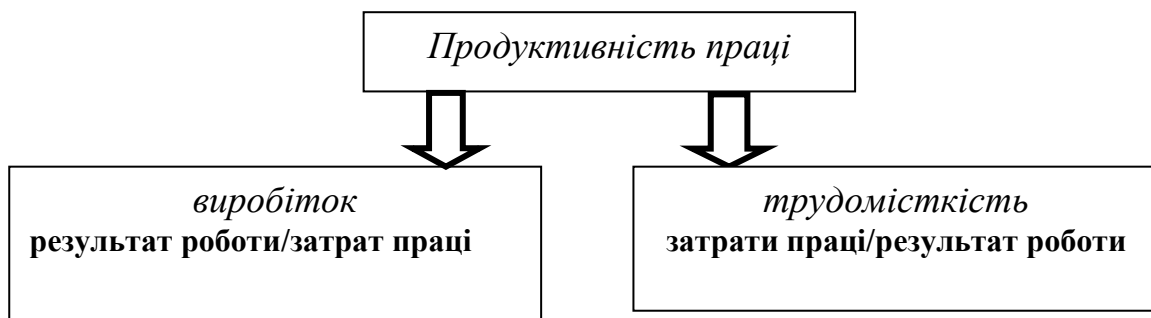
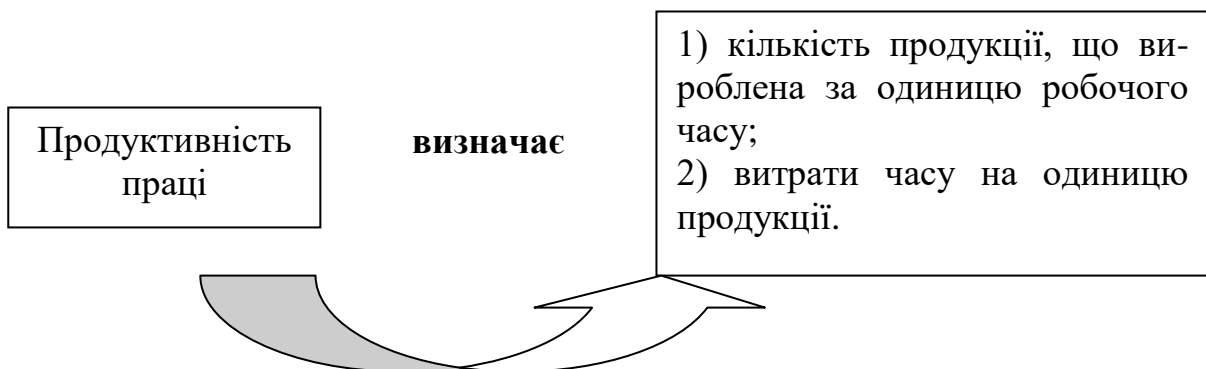
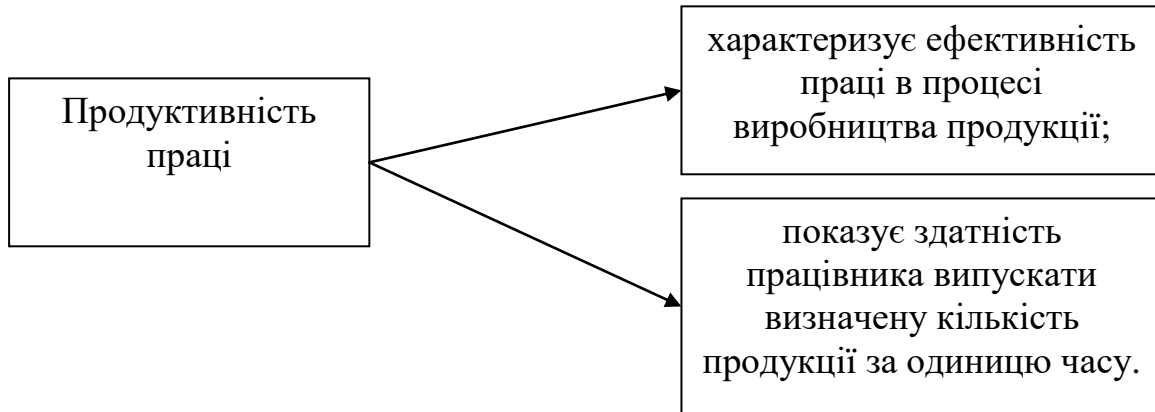


**ФОТОХРОНОМЕТРАЖ** – це комбіноване спостереження, у процесі якого виконується фіксування всіх елементів робочого часу, а також вибіркове фіксування окремих повторюваних елементів операцій. Елементи операцій вивчаються шляхом хронометражного спостереження, а елементи робочого часу, їх послідовність і тривалість – шляхом фотографії робочого часу чи робочого процесу.

## 9.5. Продуктивність праці та її планування



*Ефективність використання персоналу підприємства характеризує показник «продуктивність праці».*



**ВИРОБІТОК** – показник рівня продуктивності праці, який характеризує кількість продукції, що виготовлена за одиницю часу або припадає на одного середньооблікового працівника.

## Методи визначення виробітку

### Натуральний метод

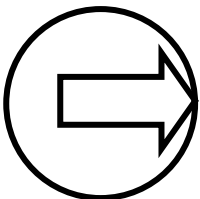
передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції в натуральних одиницях на кількість затраченого часу в нормо-годинах;

### Вартісний метод

передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції в грошовому вираженні на затрати часу, виражені в середньообліковій кількості працівників, або відпрацьованій ними кількості людино-днів, людино-годин;

### Трудовий метод

передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції, представленій в затратах робочого часу в нормо-годинах, на середньооблікову кількість працівників.



**Виробіток** визначається за одну відпрацьовану людино-годину (годинний виробіток), за один відпрацьований людино-день (денний виробіток) або за один рік одним середньообліковим працівником (річний виробіток).

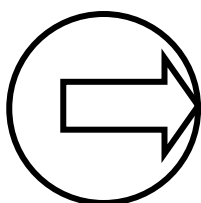
Ріст годинного, денного та річного виробітку не збігаються.

Показник	Розрахунок
Продуктивність суспільної праці, грн/особу	Річний національний дохід/кількість працівників, зайнятих у матеріальному виробництві.
Продуктивність праці виду діяльності, підприємства, грн/особу	Річний обсяг виготовленої продукції/середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу.
Продуктивність індивідуальної праці годинна, грн/особу; денна, грн/особу; місячна, грн/особу.	Обсяг виготовленої продукції годин (днів, місяців)/кількість відпрацьованих відповідно годин (днів, місяців)
Ріст продуктивності праці, %	(Базова продуктивність – фактична продуктивність) * 100
Приріст продуктивності праці, %	(Фактична продуктивність – базова продуктивність)/фактична * 100

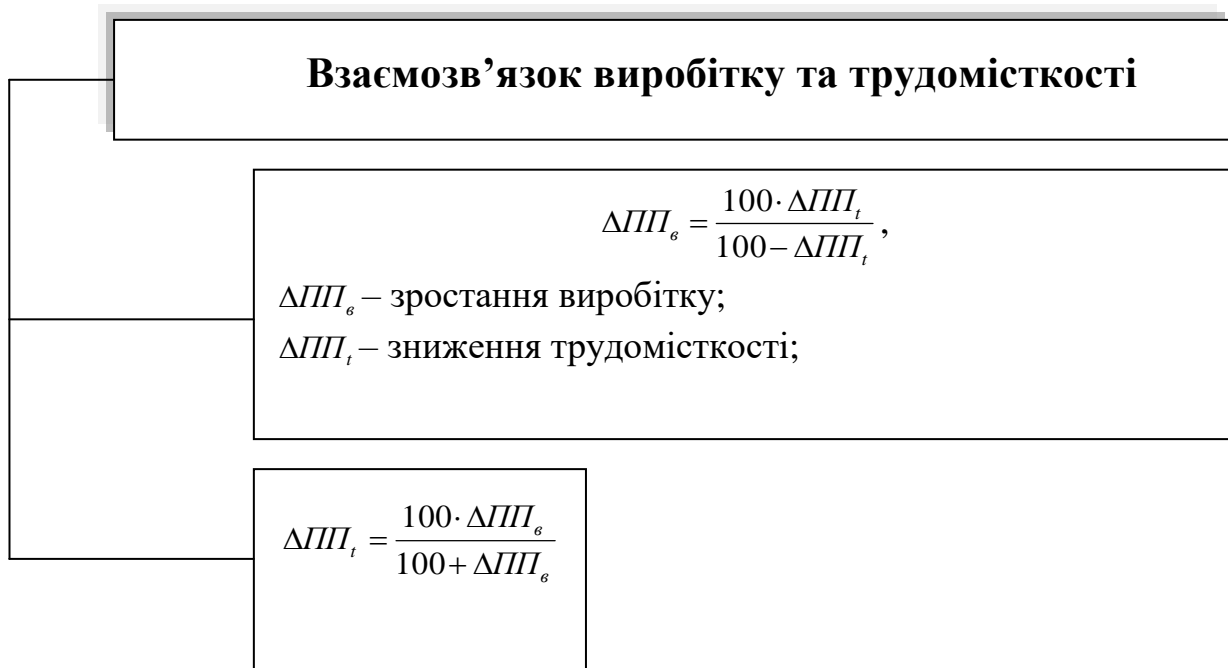
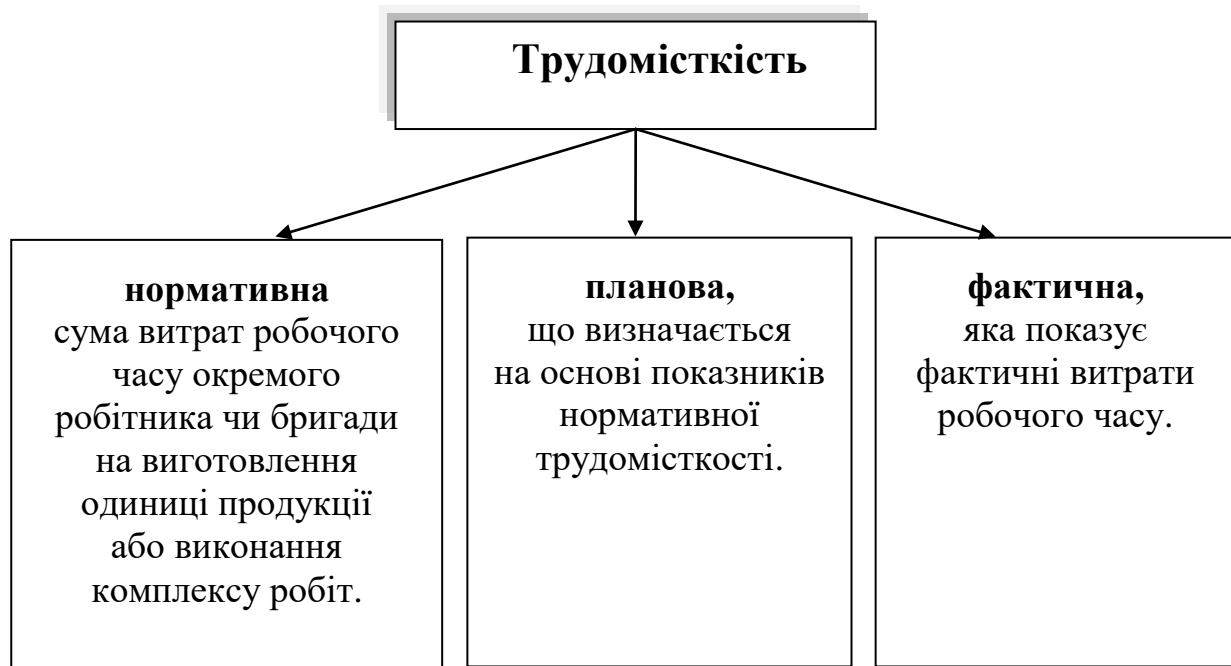


**ТРУДОМІСТКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ** – поняття, що характеризує витрати праці на виробництво одиниці продукції на певному підприємстві.

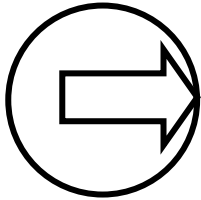
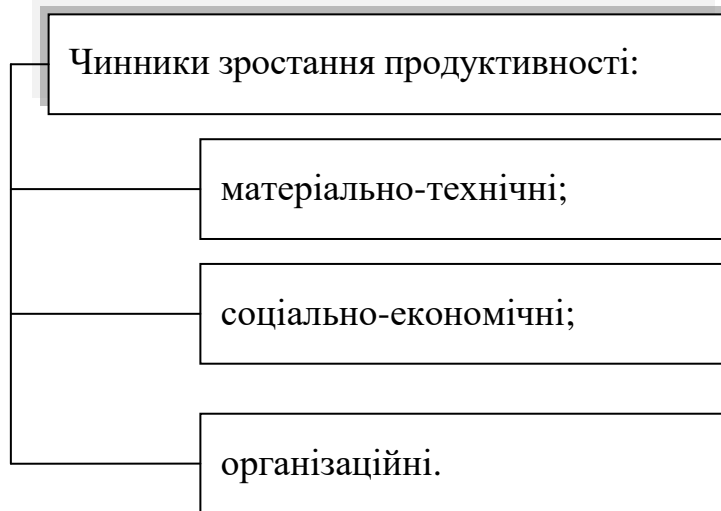
Повна трудомісткість			
<b>виробнича трудомісткість</b>			<i>Витрати праці управлінського персоналу та службовців</i>
<b>технологічна трудомісткість</b>		<i>витрати праці допоміжних робітників</i>	
<i>витрати праці робітників-відрядників</i>	<i>витрати праці робітників-почасовиків</i>		
<i>Витрати праці основних робітників</i>			



*Показники виробітку мають більш узагальнювальний, універсальний характер.  
За трудомісткістю розраховують кількість робітників, резерв підвищення продуктивності праці.*



## 9.6. Чинники зростання продуктивності праці



*Наслідком зростання продуктивності праці за заданих обсягів виробництва є економія кількості промислово-виробничого персоналу.*

### **Економія кількості робітників під впливом підвищення технічного рівня виробництва ( $E'_z$ )**

$$E^{m.p.} = \frac{(t_1 - t_2) \times Q_{пл}}{\Phi_o \times K_{в.н.}} K_{ч.р.}, \text{ осіб,}$$

де  $t_1$ ,  $t_2$  – трудомісткість виготовлення одиниці продукції до й після впровадження технічного заходу;

$Q_{пл}$  – плановий обсяг випуску продукції;

$\Phi_o$  – дійсний фонд часу роботи одного робітника в плановому періоді;

$K_p$  – коефіцієнт часу роботи після впровадження технічного заходу (визначається діленням часу дії заходу в місяцях на 12);

$K_{в.н.}$  – коефіцієнт виконання норм часу.



**Економія кількості працівників у результаті  
вдосконалення управління, умов праці, її  
організації**

*Економія працюючих у результаті вдосконалення управління виробництвом ( $E_{\text{ч}}^{\text{в.у}}$ ):*

$$E_{\text{ч}}^{\text{в.у}} = \text{Ч}_{\text{баз}} - \text{Ч}_{\text{пл}}, \text{ осіб,}$$

де  $\text{Ч}_{\text{баз}}$ ,  $\text{Ч}_{\text{пл}}$  – кількість персоналу підприємства, відповідно, у базовому й плановому році після запровадження прогресивних норм праці.

*Економія кількості робітників у результаті поліпшення використання робочого часу ( $E_{\text{ч}}^{\text{р.ч}}$ ):*

$$E_{\text{ч}}^{\text{р.ч}} = \frac{D_{\text{пл}} - D_{\text{баз}}}{D_{\text{баз}}} \cdot \text{Ч}_{\text{с/об}} \cdot \text{П}_{\text{роб}}, \text{ осіб,}$$

де  $D_{\text{пл}}$ ,  $D_{\text{баз}}$  – кількість робочих днів відпрацьованих у плановому та базовому періодах;

$\overline{\text{Ч}_{\text{об}}}$  – середньоспискова кількість виробничого персоналу;

$\text{П}_{\text{роб}}$  – питома вага робітників у базовій кількості працюючих.

**Економія кількості працівників  
у результаті структурних змін виробництва**

Економія кількості в результаті структурних змін у виробництві ( $E_{\text{ч}}^{c.з}$ ):

$$E_{\text{ч}}^{c.з} = \frac{(T_{\text{б}} - T_{\text{пл}}) \cdot Q_{\text{пл}}}{\Phi_{\text{д(е)}} \cdot K_{\text{в.п}}}, \text{ осіб,}$$

де  $T_{\text{б}}$ ,  $T_{\text{пл}}$  – відповідно, трудомісткість 1 млн грн продукції в базовому й плановому періодах.

Економія кількості за рахунок збільшення питомої ваги кооперованих поставок ( $E_{\text{ч}}^{к.п}$ ):

$$E_{\text{ч}}^{к.п} = \left( 1 - \frac{100 - \Pi_{\text{пл}}}{100 - \Pi_{\text{баз}}} \right) \cdot \mathcal{C}_{\text{баз}}, \text{ осіб,}$$

де  $\Pi_{\text{пл}}$ ,  $\Pi_{\text{баз}}$  – питома вага кооперованих поставок у плановому та базовому періодах.

Зростання продуктивності  
праці в результаті економії кількості  
працюючих ( $\Delta \text{ПП}$ )

$$\Delta \text{ПП} = \frac{E}{\mathcal{C}_{\text{баз}} - E} \cdot 100, \%$$

Індекс зростання  
продуктивності праці

$$\Delta I_{\text{мп}} = \frac{\text{ПП}_{\text{пл}}}{\text{ПП}_{\text{баз}}}$$

## 9.7. Мотивування праці



**МОТИВУВАННЯ** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівників до цілеспрямованих дій, що спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей підприємства.

### Етапи історичного розвитку мотивації:

застосування політики  
«батога й пряника»;

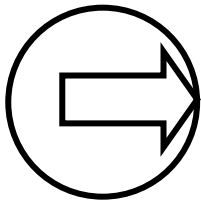
використання методів психології  
та фізіології.

### Складові частини мотивації:

**потреба** – відчуття фізіологічної або психологічної  
нестачі;

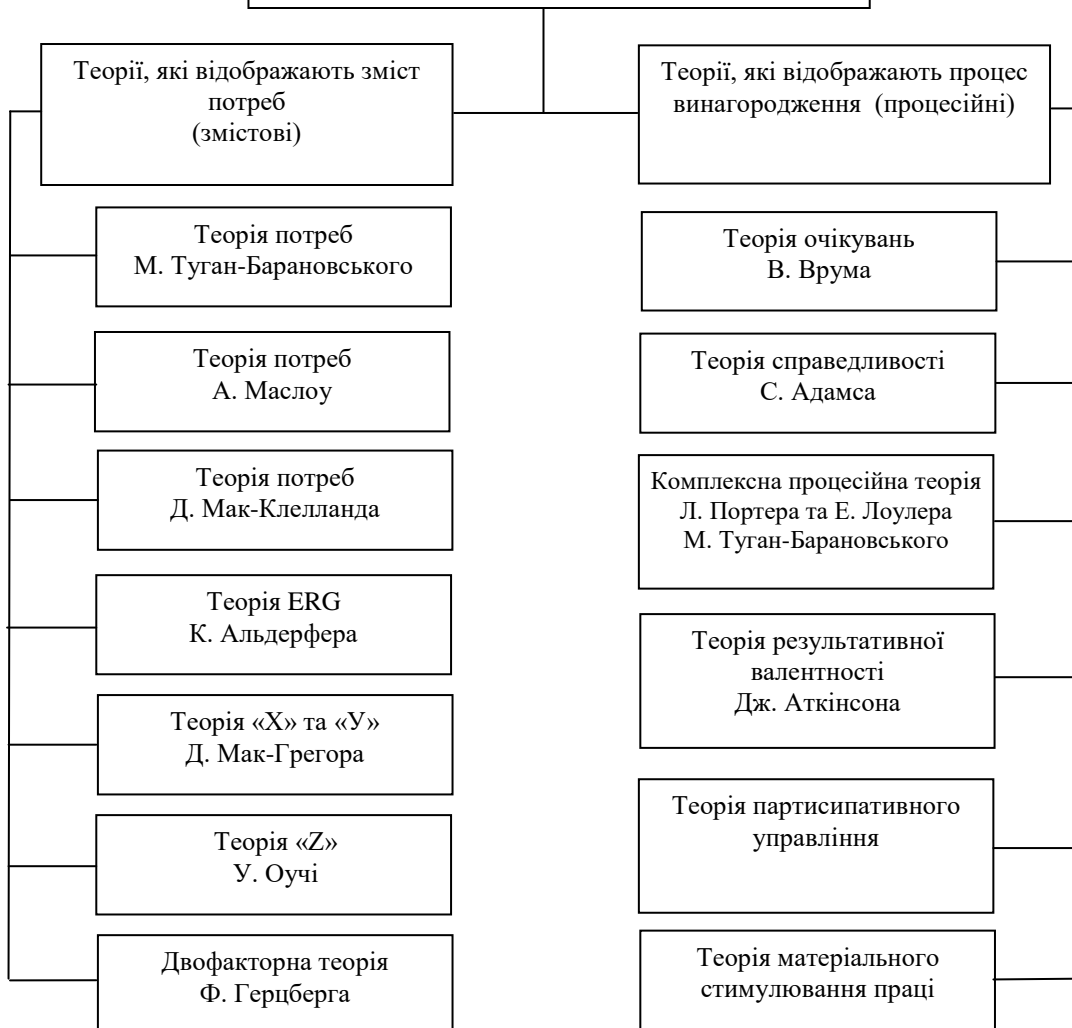
**винагорода** – те, що людина вважає цінним для себе.

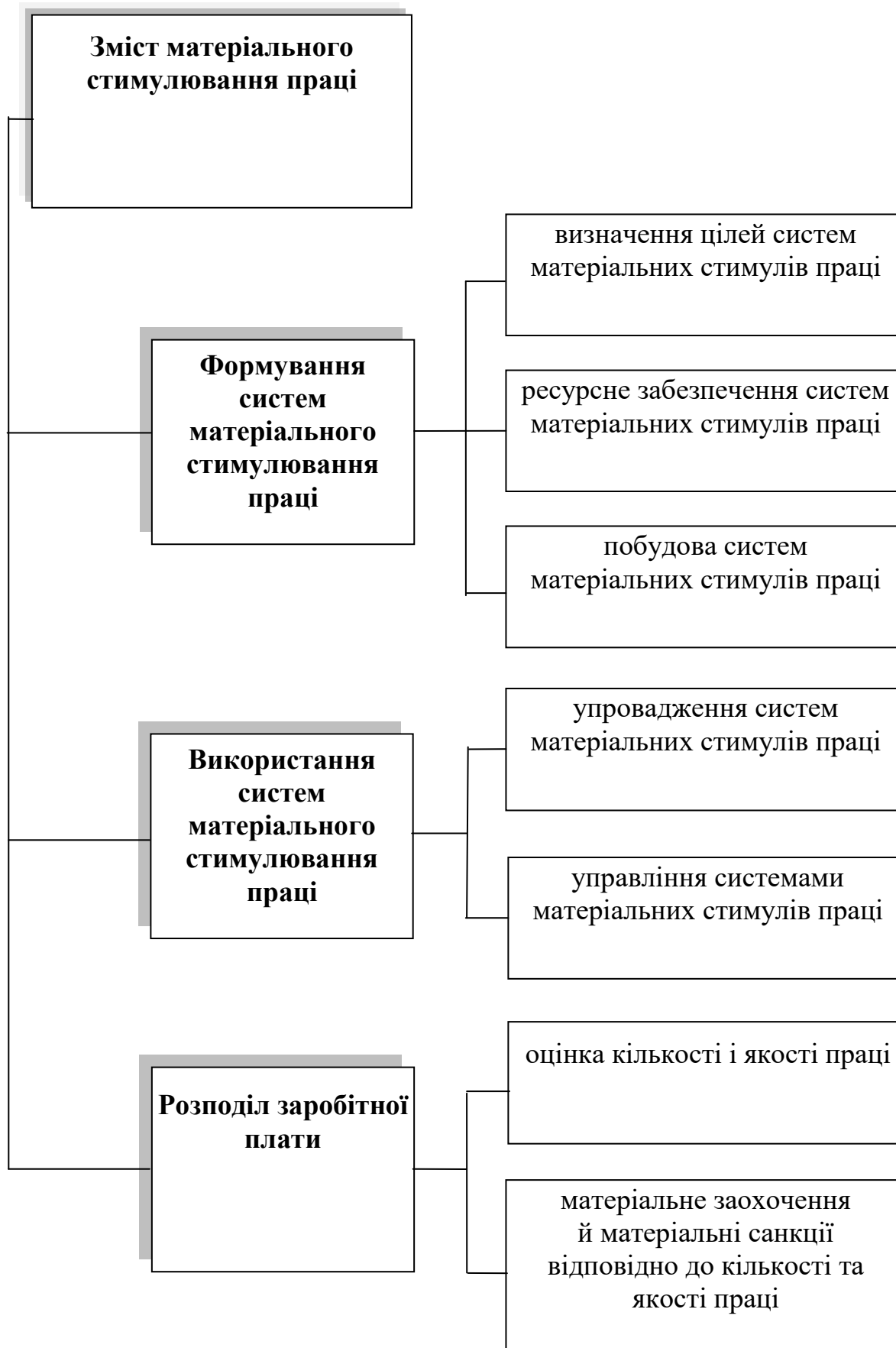
## Схема мотивації через потреби

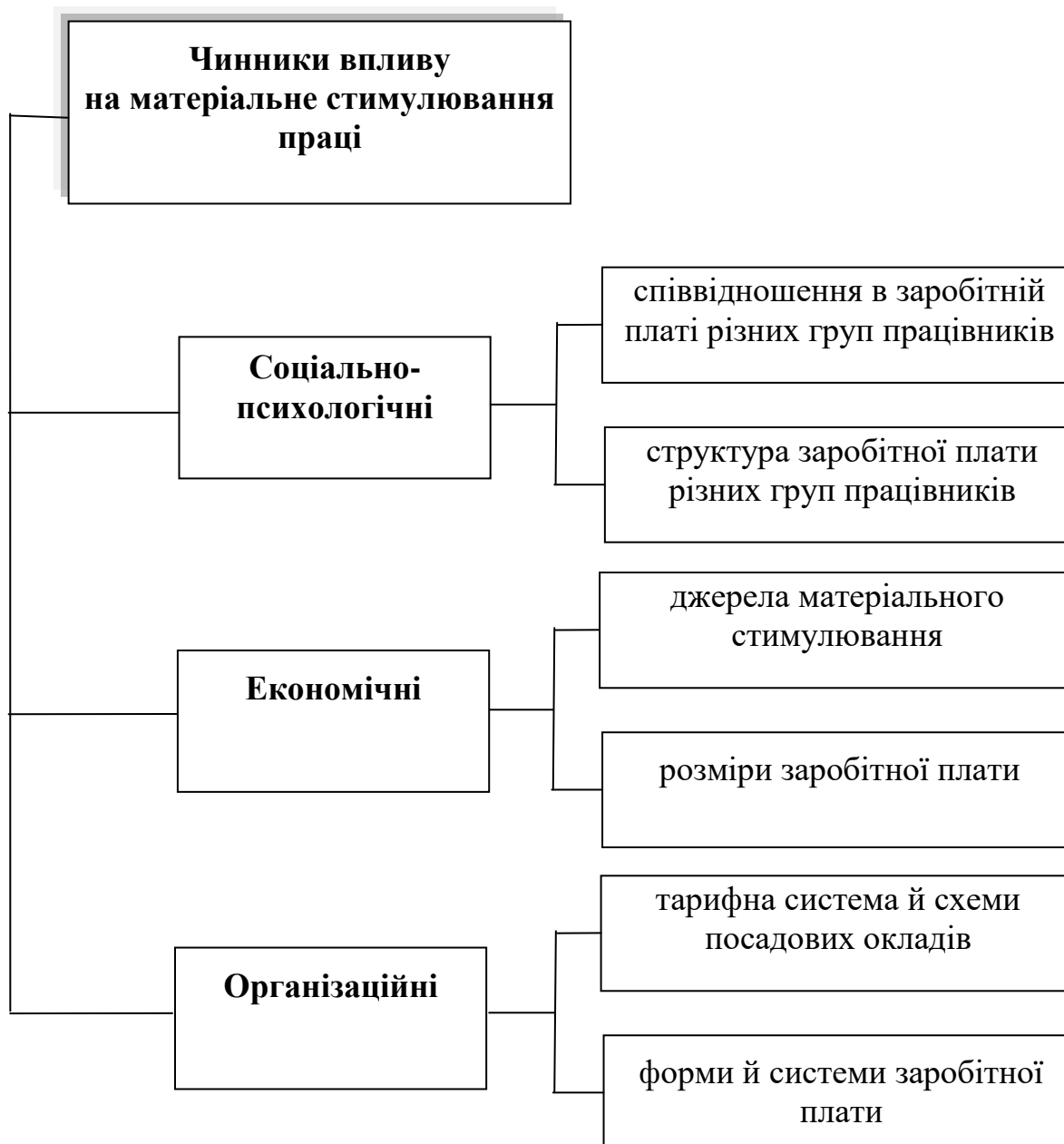


*Потреби породжують у свідомості людини інтерес, він – мотив (усвідомлене спонукання до дій). Мотиви зумовлюють певну поведінку, спрямовану на досягнення цілей.  
Результат – повне, часткове задоволення або незадоволення потреб індивіда.*

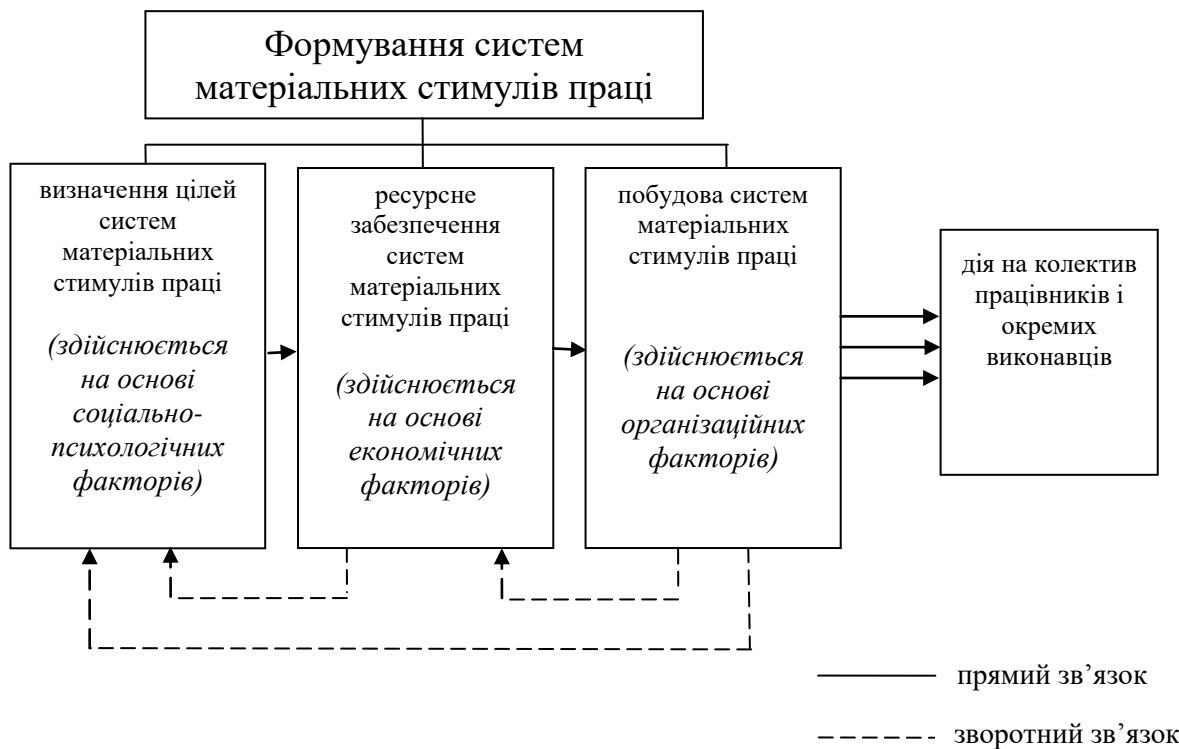
## Класифікація теорій мотивації







## Структурно-функціональна модель процесу формування систем матеріальних стимулів праці



## Структурно-функціональна модель процесу управління системами матеріальних стимулів праці



## **9.8. Завдання для самостійної роботи**

1. Моделі управління персоналом та кадрова політика підприємства.
2. Зарубіжний досвід ефективного використання персоналу.
3. Резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві.
4. Сучасні методи підготовки персоналу.

## **9.9. Тестовий контроль**

**1. Сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності, – це:**

- 1) робоча сила;
- 2) персонал підприємства;
- 3) промислово-виробничий персонал;
- 4) кадри підприємства;
- 5) трудовий потенціал.

**2. За рівнем участі у виробничій діяльності персонал класифікується на:**

- 1) основний та допоміжний;
- 2) виробничий і керівний;
- 3) робітників, службовців, спеціалістів, керівників;
- 4) постійний та тимчасовий;
- 5) промислово-виробничий і невиробничий.

**3. Персонал, що безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей або забезпечує умови для нормального ходу виробничого процесу, – це:**

- 1) персонал підприємства;
- 2) промислово-виробничий персонал;
- 3) робітники;
- 4) технічні службовці;
- 5) обслуговуючий персонал.

**4. Укажіть із-поміж зазначених категорій тих працівників, які не належать до фахівців:**

- 1) секретарі;
- 2) інженери;
- 3) економісти;



- 4) юрисконсульти;
- 5) адміністратори.

**5. Працівники, які організують виробництво та здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів, – це:**

- 1) керівники;
- 2) адміністратори;
- 3) фахівці;
- 4) професіонали;
- 5) усі відповіді правильні.

**6. Працівники, які володіють знаннями в одній або кількох галузях наук, займаються інженерно-технічними, економічними й іншими видами діяльності, – це:**

- 1) робітники;
- 2) технічні службовці;
- 3) фахівці;
- 4) професіонали;
- 5) керівники.

**7. Працівники, які мають високий рівень знань у певній галузі, підкріплений наявністю диплома найвищої кваліфікації, – це:**

- 1) робітники;
- 2) технічні службовці;
- 3) фахівці;
- 4) професіонали;
- 5) керівники.

**8. До якої категорії персоналу підприємства, відповідно до класифікатора професій на основі ISCO-88, потрібно віднести інженера?**

- 1) керівники;
- 2) фахівці;
- 3) технічні службовці;
- 4) професіонали;
- 5) спеціалісти.

**9. До категорії «технічні службовці» належать працівники, які:**

- 1) займаються інженерно-технічними, економічними й іншими роботами;
- 2) зайняті безпосередньо в процесі виробництва та надання матеріальних благ;

- 3) здійснюють підготовку й оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування;
- 4) обіймають посади керівників структурних підрозділів підприємства.
- 5) мають технічну освіту й керують виробничими процесами.

**10. До якої категорії персоналу підприємства треба віднести економіста?**

- 1) керівники;
- 2) професіонали;
- 3) службовці;
- 4) фахівці;
- 5) робітники.

**11. Вид трудової діяльності, яка потребує відповідних спеціальних знань та практичних навичок, визначає:**

- 1) напрям підготовки;
- 2) спеціальність;
- 3) професія;
- 4) кваліфікація;
- 5) спеціалізація.

**12. Кваліфікація – це:**

- 1) вид трудової діяльності, що потребує відповідних спеціальних знань та практичних навичок;
- 2) вид трудової діяльності, виконання якої потребує відповідних спеціальних знань;
- 3) вид трудової діяльності, що потребує практичних навичок;
- 4) різновид трудової діяльності в межах певної професії;
- 5) сукупність спеціалізованих знань і практичних навичок, котрі визначають рівень підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

**13. Різновид трудової діяльності в межах певної професії – це:**

- 1) напрям спеціальної підготовки;
- 2) кваліфікація;
- 3) професія;
- 4) спеціальність;
- 5) усі відповіді правильні.

**14. За відношенням до власності персонал підприємства поділяється на:**

- 1) власників і робітників;
- 2) роботодавців та власників;
- 3) власників (співвласників) і найманих працівників;
- 4) постійних та тимчасових працівників;
- 5) немає правильної відповіді.

**15. Працівники, які працюють на підприємстві певний термін часу, належать до:**

- 1) сезонних;
- 2) тимчасових;
- 3) неосновних;
- 4) контрактних;
- 5) облікових.

**16. Розрізняють такі кваліфікаційні групи спеціалістів:**

- 1) кваліфікованих та некваліфікованих;
- 2) вищої, середньої та низької кваліфікації;
- 3) вищої й середньої кваліфікації, спеціалістів-практиків;
- 4) практиків і спеціалістів;
- 5) високо- та малокваліфікованих.

**17. Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи характеризує робітників:**

- 1) низькокваліфікованих;
- 2) другого розряду;
- 3) шостого розряду;
- 4) неосновних;
- 5) некваліфікованих.

**18. Співвідношення між окремими групами персоналу, відповідно до його класифікаційних ознак, характеризує:**

- 1) кваліфікаційні групи;
- 2) структуру персоналу підприємства;
- 3) тарифну сітку;
- 4) тарифний розряд;
- 5) немає правильної відповіді.

**19. Для визначення кваліфікаційного рівня робітників і службовців застосовується:**

- 1) посадова інструкція;
- 2) положення про підрозділ;
- 3) єдина тарифна сітка;
- 4) трудовий кодекс;
- 5) конкурс спеціалістів.

**20. Розрізняють такі види структур персоналу:**

- 1) професійна;
- 2) кваліфікаційна;
- 3) вікова;
- 4) соціальна;
- 5) усі відповіді правильні.

**21. Укажіть, як обчислюється середньооблікова кількість працівників за місяць:**

- 1) відношенням кількості календарних днів до фактичної наявної кількості працівників;
- 2) відношенням суми працівників спискового складу на початок та кінець місяця на два;
- 3) відношенням кількості явок і неявок до кількості календарних днів у місяці;
- 4) підсумовуванням кількісного складу працівників за кожен календарний день місяця й діленням на кількість днів місяця;
- 5) відношенням кількості працівників на кінець року на 12 місяців.

**22. Співвідношення загальної кількості прийнятих працівників і середньооблікової чисельності працівників за цей період характеризує коефіцієнт:**

- 1) плинності кадрів;
- 2) інтенсивності обороту з прийняття;
- 3) інтенсивності обороту зі звільнення;
- 4) середній стаж;
- 5) стабільності.

**23. До показників якісного складу персоналу не відносять:**

- 1) середній тарифний розряд;
- 2) середній стаж роботи;
- 3) продуктивність праці;
- 4) професійно-кваліфікаційну структуру;
- 5) освітній рівень зайнятих.

**24. Співвідношення кількості працівників, які працюють стабільно, та їх середньооблікової кількості за цей період – це:**

- 1) оборот із прийняття;
- 2) оборот зі звільнення;
- 3) рівень плинності кадрів;
- 4) коефіцієнт стабільності;
- 5) відданість персоналу.

**25. Середній стаж роботи визначає:**

- 1) оборот із прийняття;
- 2) оборот зі звільнення;
- 3) рівень плинності кадрів;
- 4) коефіцієнт стабільності;
- 5) відданість персоналу.

**26. Рівень плинності кадрів визначається:**

- 1) відношенням кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням, і звільнених за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників;
- 2) відношенням кількості звільнених з усіх причин до явочної чисельності;
- 3) відношенням кількості звільнених із поважних причин до облікової кількості працівників;
- 4) загальною кількістю працівників, які звільнилися з роботи на цьому підприємстві за певний період;
- 5) немає правильної відповіді.

**27. Ефективність використання персоналу на підприємстві можна оцінити за допомогою показника:**

- 1) фондоозброєності праці;
- 2) частки витрат на персонал у вартості продукції;
- 3) продуктивності праці;
- 4) рентабельності витрат на персонал;
- 5) усі відповіді правильні.

**28. Продуктивність праці характеризує:**

- 1) обсяг випущеної продукції;
- 2) виконання плану з виробництва продукції;
- 3) кількість продукції, що має бути виготовлена;
- 4) ефективність праці в процесі виробництва продукції;
- 5) немає правильної відповіді.

### **29. Продуктивність праці показує:**

- 1) здатність працівника випустити визначену кількість продукції за одиницю часу;
- 2) економію робочого часу;
- 3) фондоозброєність праці;
- 4) результати праці;
- 5) обсяг реалізованої продукції.

### **30. Укажіть показники, які визначають продуктивність праці:**

- 1) виробіток та норма часу;
- 2) виробіток і трудомісткість;
- 3) трудомісткість та фондоозброєність праці;
- 4) норма кількості й норма часу;
- 5) прибуток і рентабельність.

### **31. Виробіток – це:**

- 1) кількість продукції, що реалізована за певний період;
- 2) вартість виробленої продукції за одиницю часу;
- 3) час на виробництво запланованого обсягу продукції;
- 4) номенклатура продукції, яка випускається;
- 5) кількість продукції, яку виготовлено за одиницю часу або яка припадає на одного середньооблікового працівника.

### **32. Трудомісткість продукції відображає:**

- 1) обсяг виробленої продукції;
- 2) виражені в грошовій формі витрати підприємства на виробництво продукції;
- 3) витрати праці на виробництво одиниці продукції;
- 4) поточні витрати, віднесені до обсягів виробленої продукції;
- 5) кількість продукції, виготовленої за одиницю часу.

### **33. Методами визначення виробітку є:**

- 1) натуральний, вартісний, трудовий;
- 2) продуктивний, непродуктивний;
- 3) грошовий, виробничий, товарний;
- 4) основний, допоміжний;
- 5) матеріальний, нематеріальний.

### **34. Розрізняють такі види трудомісткості:**

- 1) планову, фактичну;
- 2) нормативну, планову, фактичну;

- 3) нормовану, ненормовану;
- 4) натуральну, вартісну;
- 5) основну, допоміжну.

### **35. Планова трудомісткість:**

- 1) дорівнює сумі витрат робочого часу окремого робітника чи бригади на виготовлення одиниці продукції;
- 2) визначається на основі показників нормативної трудомісткості;
- 3) показує фактичні витрати робочого часу;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильної відповіді.

### **36. Повна трудомісткість уключає:**

- 1) вартість матеріалів, що припадає на одного робітника;
- 2) витрати праці основних та допоміжних робітників;
- 3) виробничу трудомісткість і витрати праці управлінського персоналу та службовців;
- 4) технологічну й виробничу трудомісткість;
- 5) витрати праці робітників-відрядників та погодинників.

### **37. Нормування праці – це:**

- 1) визначення максимально припустимого часу для виконання конкретної роботи або операції в умовах певного виробництва;
- 2) визначення мінімально допустимої кількості продукції, яку виготовляють за одиницю часу;
- 3) розрахунок норм раціональної праці;
- 4) планування результатів праці;
- 5) визначення максимально припустимого часу для виконання конкретної роботи або операції в умовах певного виробництва та мінімально допустимої кількості продукції, котра виготовляється за одиницю часу.

### **38. Фотографія робочого дня – це:**

- 1) визначення тривалості оперативного часу протягом зміни;
- 2) визначення тривалості регламентованих перерв;
- 3) визначення основних витрат робочого часу протягом зміни;
- 4) визначення всіх без винятку витрат робочого часу робітника протягом робочої зміни;
- 5) усі відповіді неправильні.

### 39. Хронометрах робочого часу передбачає вивчення:

- 1) усіх витрат робочого часу зміни;
- 2) тривалості регламентованих перерв;
- 3) тривалості обідньої перерви;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) усі відповіді неправильні.

### 40. Спостереження, у процесі якого відбувається фіксування всіх елементів робочого часу та вибіркоче фіксування окремих операцій, – це:

- 1) фотографія робочого часу;
- 2) хронометраж;
- 3) фотохронометраж;
- 4) самофотографія;
- 5) метод моментних спостережень.

## 9.10. Практичні завдання

**Завдання 1.** Розрахуйте середньооблікову кількість працівників приватного акціонерного товариства спільного українсько-словацького підприємства «Теріхем-Луцьк» за жовтень звітного року під час роботи за графіком п'ятиденного робочого тижня. Вихідні дані табельного обліку наведено в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

### Облікова кількість працівників за місяць роботи ПрАТ СП «Теріхем-Луцьк»

Число місяця	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
Облікова чисельність працівників, осіб	253	257	257	257	250	268	268	272	270	270	270	274	279	278	279	282
Число місяця	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Облікова чисельність працівників, осіб	282	282	284	286	291	295	298	298	298	298	292	305	306	314	314	

**Завдання 2.** Розрахуйте середньооблікову кількість працівників публічного акціонерного товариства «СКФ Україна» за III квартал та за рік на основі даних таблиці.



Таблиця 9.2

**Середньооблікова кількість працівників за звітний рік ПАТ «СКФ  
Україна» (за місяцями)**

Місяць	Середньооблікова кількість працівників	Місяць	Середньооблікова кількість працівників
Січень	1316	Липень	1270
Лютий	1276	Серпень	1310
Березень	1308	Вересень	1278
Квітень	1273	Жовтень	1313
Травень	1300	Листопад	1286
Червень	1280	Грудень	1306

**Завдання 3.** Скласти індивідуальну фотографію робочого дня бухгалтера ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна». Згідно з фотографією робочого дня, скласти номінальний баланс робочого дня, розрахувати основні показники рівня використання робочого часу й можливості його ущільнення. Дати рекомендації щодо основних напрямів покращення організації праці та виробництва.

Таблиця 9.3

**Спостережний лист за роботою бухгалтера  
ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна»**

№ з/п	Що спостерігалось ?	Кінцевий час, год хв
1	2	3
1	Прийшов на роботу	8 год 00 хв
2	Готує робоче місце до роботи	8 год 32 хв
3	Отримує завдання від головного бухгалтера	8 год 45 хв
4	Випишує платіжне доручення	9 год 24 хв
5	Розмова по телефону щодо сімейних питань	9 год 58 хв
6	Працює з документацією з нарахування коштів працівникам, котрі перебувають у тимчасовій відпустці по догляду за дітьми до трьохрічного віку	10 год 37 хв
7	Робота з питань оформлення документів на одержання соціальної допомоги при народженні дитини	10 год 48 хв
8	Працює з документацією з нарахування лікарняних за лікарняними листками	12 год 10 хв

9	Розмова з колегами із непрофесійних питань	12 год 15 хв
10	Розмова з головним бухгалтером із питань документації	12 год 50 хв
11	Пішов на регламентовану перерву до їдальні	13 год 00 хв
12	Прийшов із регламентованої перерви на роботу	14 год 03 хв
13	Працює над звітом про нарахування лікарняних працівникам установи	15 год 15 хв
14	Розмова з колегами з непрофесійних питань	16 год 05 хв
15	Продовжує працювати над звітом	16 год 45 хв
16	Розмова з головним бухгалтером із питань роботи зі звітності	16 год 50 хв
17	Завершення роботи з документацією, прибирання робочого місця	16 год 55 хв

Таблиця 9.4

### Лист для спостереження фотографії робочого дня

№ з/п	Вид і послідовність роботи	Час		Індекс
		поточний час, год хв	Тривалість, хв	
1				
2				
...				
17				

Таблиця 9.5

### Фактичний баланс робочого часу

Індекс	Затрати часу	Тривалість, хв	Відсоток до часу спостереження
Тпз	Підготовчо-завершальний		
Топ	Оперативний		
Тор	Обслуговування робочого місця		
Тор-т	Перерви у зв'язку з налатками у виробництві		
Ттд	Перерви, пов'язані з порушенням трудової дисципліни		
Тв	Перерви на відпочинок та особисті потреби		
Разом			

**Завдання 4.** Середньооблікова кількість працівників публічного акціонерного товариства «Теремно хліб» за звітний рік становила 537 осіб, у тому числі промислово-виробничого персоналу – 340, невиробничого персоналу – 197 осіб. За минулий рік прийнято на роботу 80 осіб, у тому числі промислово-виробничого персоналу – 76, невиробничого персоналу – 4 особи. За той самий рік звільнено 90 осіб, у тому числі промислово-виробничого персоналу – 85, невиробничого персоналу – 5 осіб. Визначите:

- 1) оборот із прийняття (промислово-виробничого персоналу, невиробничого персоналу);
- 2) оборот зі звільнення (промислово-виробничого персоналу, невиробничого персоналу);
- 3) рівень плинності кадрів.

**Завдання 5.** Розрахуйте норму виробітку за зміну для фрезерувальника Автоскладального заводу № 1 ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс», якщо час основної роботи – 8 хв, час допоміжної роботи – 3 хв, час на обслуговування робочого місця – 4 % від основного часу, час на відпочинок та особисті потреби – 2 % від допоміжного часу. Тривалість зміни – 480 хв.

**Завдання 6.** Заповніть хронометражну карту робітника механічного цеху Луцького ремонтного заводу «Мотор», якщо нормативний коефіцієнт хронометражу для першої операції становить 3,3 с для другої й третьої – 7,7 і 2,3 с відповідно.

№ з/п	Операція	Тривалість операції, с							Сума якісних спостережень, с	Тривалість операції, с
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Підрізання торця	3,3	3,4	3,3	3,6	3,1	3,3	3,1		
2	Точіння зовнішніх поверхонь	7,8	7,8	7,9	8	7,9	11	8,1		
3	Шліфування	1,2	2,6	1,9	2,7	4,1	3,4	1,9		

**Завдання 7.** Визначте продуктивність праці (виробіток) працівників публічного акціонерного товариства «Ковельсільмаш» у натуральних та грошових одиницях на основі таких даних: річний обсяг випуску продукції підприємства – 11044,8 тис. од., відпускна ціна – 5 грн, середньооблікова кількість працівників підприємства – 598 осіб.

**Завдання 8.** Підприємство планує знизити трудомісткість виготовлення лічильників води з 6,2 год до 5,7 год. Визначити приріст виробітку підприємства.

**Завдання 9.** Визначте планову та фактичну трудомісткість одиниці продукції публічного акціонерного товариства «Ковельмолоко», а також зростання виробітку на основі таких даних:

- 1) трудомісткість товарної продукції за планом – 30 тис. нормо-годин;
- 2) плановий обсяг випуску в натуральному виразі – 2608, 4 тис. од.;
- 3) фактична трудомісткість товарної продукції – 26 тис. нормо-годин;
- 4) фактичний обсяг випуску – 2689,2 тис. од.

**Завдання 10.** У відділі збуту СП ТОВ «Модерн-Експо» (Modern-expo Group) працюють троє співробітників, котрі виконують однакову роботу – А, В і С. З огляду на хорошу, ініціативну роботу одного з них (А) керівник підвищує йому заробітну плату. При підвищенні заробітної плати співробітників А співробітники В і С виражають незадоволення, що проявляється в негативному ставленні до керівництва організації й співробітника А. Водночас відсутність заохочень до всіх співробітників неминуче призводить до зниження мотивування трьох співробітників, оскільки в цьому випадку вони не відчують уваги керівництва та підтвердження позитивної оцінки обсягу виконаної ними роботи, стимулювання старань й успіхів. Розв'яжіть цю проблему.

## **Рекомендована література**

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.04.2020).
4. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
5. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
6. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий Світ, 2004. 680 с.

7. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
8. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 24.04.2020).
9. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
10. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
11. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 24.04.2020).
12. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

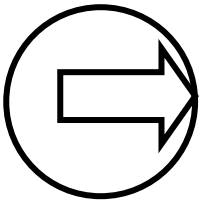
## ТЕМА 10

### ОПЛАТА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 10.1. Поняття та структура заробітної плати



**ЗАРОБІТНА ПЛАТА** – це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу (згідно із Законом України «Про оплату праці»).



*Заробітна плата – це основна форма оплати праці за виконану роботу або надані послуги згідно з трудовою угодою працівника, зазвичай, у грошовій формі.*

*Розмір заробітної плати залежить від складності, умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.*

#### Основні види заробітної плати

**номінальна** – сума коштів, яку отримують працівники за свою працю;

**реальна** – засвідчує кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за зароблену суму грошей.

#### Складові частини заробітної плати

(згідно із Законом України «Про оплату праці»)

**основна заробітна плата** – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для фахівців і керівників;

**додаткова заробітна плата** – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи, винахідливість, за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

**інші заохочувальні та компенсаційні виплати** – це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні й інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад установлені зазначеними актами норми.



Співвідношення між окремими складниками, їх частка в загальній сумі визначають **структуру заробітної плати**.

### **Доплати, що включаються до складу додаткової заробітної плати**

<b>За суміщення професій (посад)</b>	доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються й визначаються умовами колективного договору.
<b>За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт</b>	доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються й визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками й окладами, які могли б виплачуватися за умови утримання нормативної кількості працівників.
<b>За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника</b>	до 100 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника.
<b>За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці</b>	за роботу у важких і шкідливих умовах праці – 4–12 % тарифної ставки; за роботу в особливо важких та особливо шкідливих умовах – 16–24 % тарифної ставки.
<b>За інтенсивність праці</b>	до 12 % тарифної ставки та до 50 % посадового окладу працівника.
<b>За освоєння прогресивної технології, нової техніки</b>	до 20 % тарифної ставки.
<b>За керівництвом бригадою (бригадир, не звільненому від основної роботи)</b>	до 50 % тарифної ставки (доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді).

**Надбавки, що включаються до складу додаткової заробітної плати**

<b>За високу професійну майстерність</b>	диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників: III розряду – 12 %; IV розряду – 16 %; V розряду – 20 %; VI і вищих розрядів – 24 %.
<b>За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів</b>	водіям 2-го класу – 10 %; водіям 1-го класу – 25 % установлені тарифної ставки за відпрацьований час.
<b>За високі досягнення в праці</b>	до 50 % посадового окладу технічного службовця, фахівця, керівника (тарифної ставки робітника).
<b>За знання та використання в роботі іноземної мови</b>	до 10 % посадового окладу.
<b>За наукові ступені:</b> – доктора наук – кандидата наук	до 25 % посадового окладу; до 15 % посадового окладу.
<b>За виконання особливо важливої роботи на певний термін</b>	до 50 % посадового окладу технічного службовця, фахівця керівника, до 25 % тарифної ставки робітника.
<b>За період освоєння нових норм праці</b>	підвищення тарифних розцінок на 20 %, тарифних ставок – на 10 %.



## **Премії та інші компенсаційні виплати, що включені до складу додаткової заробітної плати**

Премії та винагороди, у тому числі за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування.

Робота в нічний час (із 22 год до 6 год ранку)

оплачується в підвищеному розмірі, установленому генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче ніж 20 %.

Робота в понадурочний час

за почасовою системою оплати праці робота в понаднормовий час оплачується в подвійному розмірі погодинної ставки. За відрядною системою оплати праці за роботу в понаднормовий час виплачується доплата в розмірі 100 % тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною ставкою, за всі відпрацьовані понаднормові години.

Робота у святкові та неробочі дні

у подвійному розмірі, а за бажанням працівника, йому може бути надано інший день відпочинку.

Під час виконання робіт вахтовим методом

у розмірі тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за дні перебування в дорозі до місцезнаходження підприємства (пункту збору) – місця роботи й назад, передбачені графіком роботи на вахті, а також за дні затримки працівників у дорозі через метеорологічні умови та через вину транспортних підприємств.

Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу).

Оплата працівникам днів відпочинку, які надаються їм у зв'язку з роботою понад нормальну тривалість під час вахтового методу організації праці, під час підсумованого обліку робочого часу й в інших випадках, передбачених законодавством.

Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників.

Суми компенсації працівникам утрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

Вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників, відповідно до законодавства, житла, вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку та суми коштів на відшкодування їх оплати.

Витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту.

Вартість безкоштовно наданого працівникам фірмового одягу, обмундирування, що може використовуватися поза робочим місцем та залишається в особистому постійному користуванні, або сума знижки в разі продажу фірмового одягу за зниженими цінами.

## **Оплата за невідпрацьований час, що включається в склад додаткової заробітної плати**

оплата, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток і додаткових відпусток працівникам, які мають дітей, у розмірах, передбачених законодавством;

оплата додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору;

оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та творчих відпусток;

оплата додаткових відпусток, що надаються відповідно до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи».

суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

суми, нараховані особам, які проходять навчання (підготовку) для роботи на щойно введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва;

оплата спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством, оплата пільгового часу неповнолітнім;

оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;

оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові, або днів, приєднаних, за бажанням працівника, до щорічної відпустки;

оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні.

## Інші заохочувальні та компенсаційні виплати

оплата простроїв без вини працівника;

суми, що виплачуються працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати;

суми, що виплачуються працівникам, які брали участь у страйках;

адбавки й доплати, не передбачені законодавством, і понад розміри, установлені чинним законодавством;

винагороди за підсумками роботи протягом року;

винагороди (відсоткові надбавки) за вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи за спеціальністю на цьому підприємстві), не передбачені законодавством, і понад розміри, установлені чинним законодавством;

винагороди за відкриття, винаходи й раціоналізаторські пропозиції;

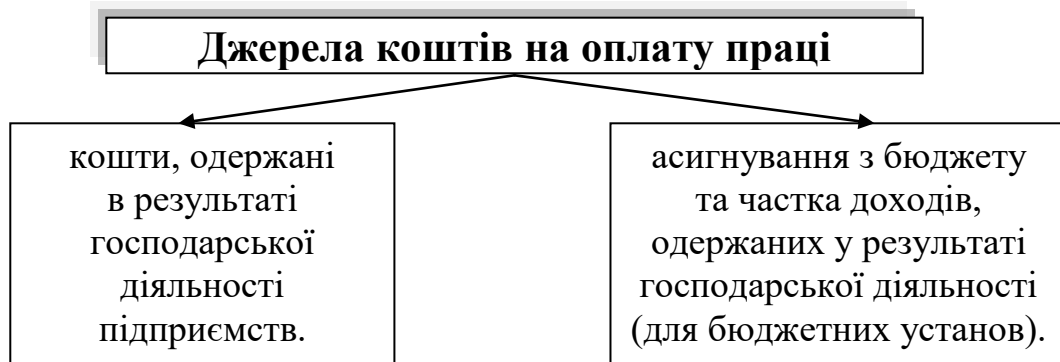
премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння й упровадження нової техніки, за введення в дію вчасно й достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо;

одноразові заохочення (наприклад окремих працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань; до ювілейних та пам'ятних дат у грошовій і натуральній формах);

підвищена (диференційна) оплата праці працівникам, які працюють на територіях радіоактивного забруднення, оплата додаткової відпустки, виплата різниці між заробітками під час переведення на менш оплачувану роботу, видатки зі збереження середньої заробітної плати під час звільнення у зв'язку з відселенням, виплата компенсації за час вимушеного простою, що проводяться відповідно до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»;

матеріальна допомога (оздоровчі, екологічні та інші виплати);

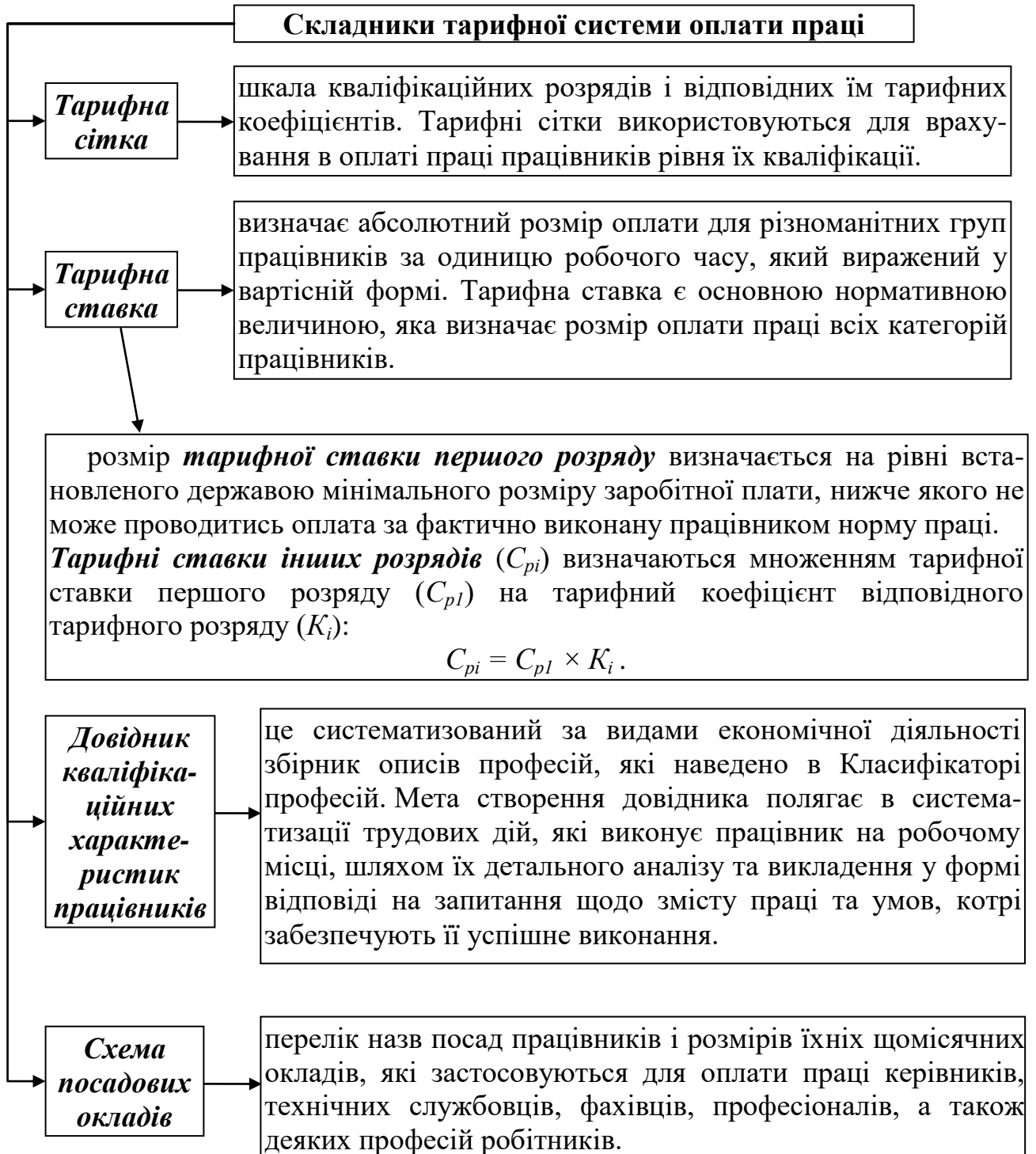
сума наданих підприємством трудових і соціальних пільг працівникам.



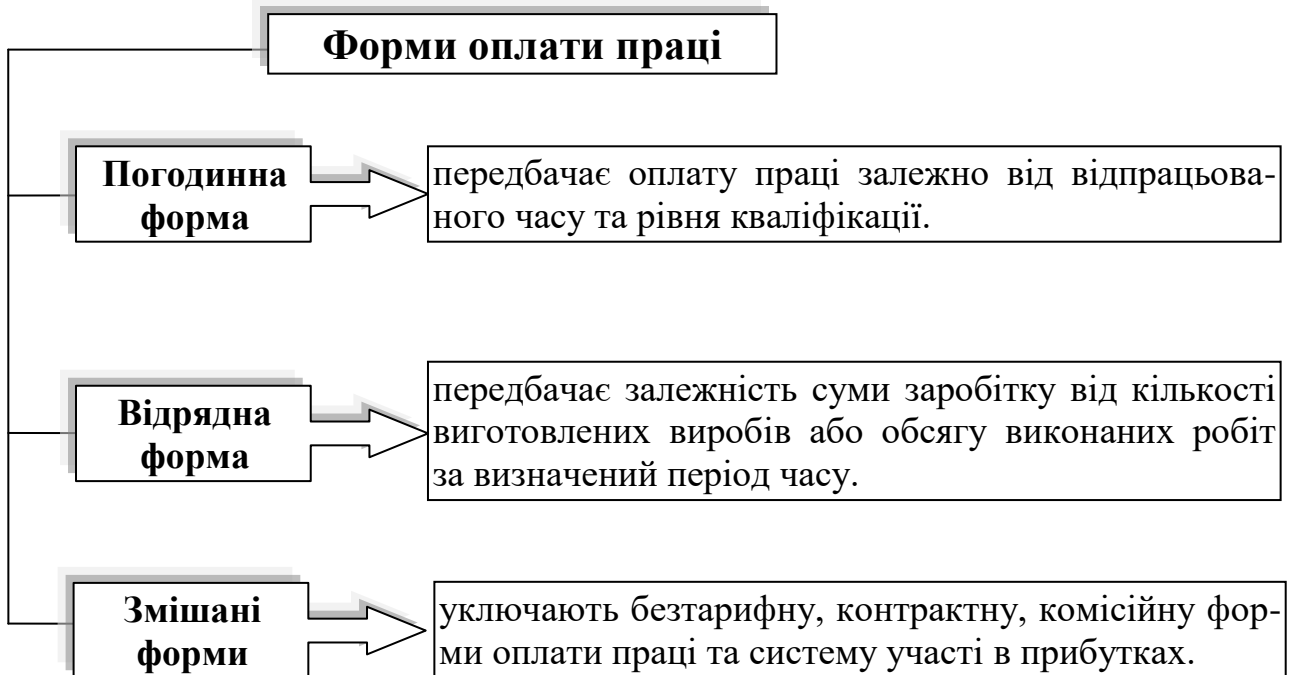
## 10.2. Тарифна система оплати праці



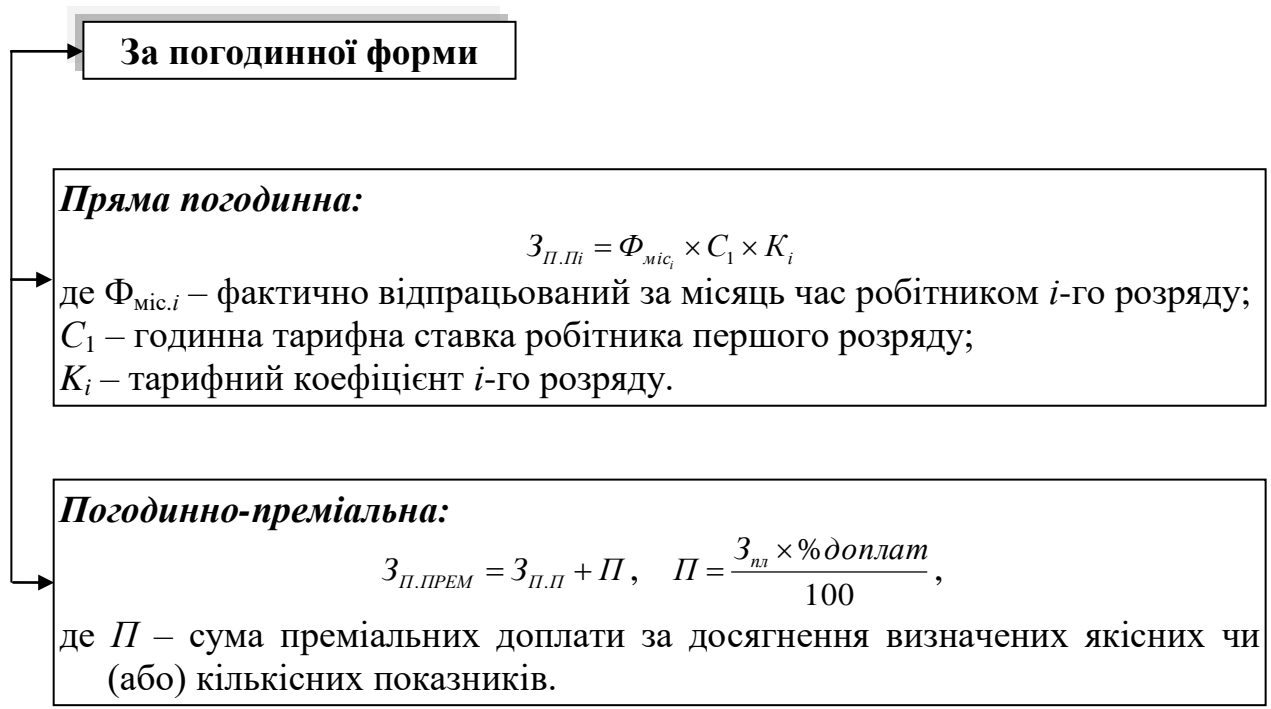
**ТАРИФНА СИСТЕМА** – це організаційно-правовий інструмент обґрунтування диференціації заробітної плати працівників різних суб'єктів господарювання.



### 10.3. Форми та системи оплати праці



### Системи оплати праці



## За відрядної форми

**пряма відрядна:**

$$Z_{п.в.д.} = \sum_{i=1}^n P_i \times N_{\phi_i}, \quad P_i = T_{шт_i} \times C_1 \times k_i,$$

де  $P_i$  – відрядна розцінка за виготовлення одного виробу  $i$ -го виду;  $N_{\phi_i}$  – фактична кількість виробів  $i$ -го виду, виготовлених працівником за визначений час (штук);  $n$  – кількість видів виробів;  $T_{шт_i}$  – час на виготовлення одного виробу  $i$ -го виду;

**відрядно-преміальна:**

$$Z_{в.прем.} = Z_{н.в.д.} + П,$$

де  $Z_{н.в.д.}$  – зарібок робітника при прямій відрядній системі оплати праці,  $П$  – преміальні виплати.

$$П = Z_{н.в.д.} \times \frac{П_1 + П_2 + \dots + П_n}{100},$$

де  $П_1$  – відсоток доплати за виконання плану;  $П_2$  – відсоток доплат за випуск якісної продукції;  $П_n$  – відсоток доплат за інші показники діяльності, передбачені преміальним положенням підприємства;

**відрядно-прогресивна**, за якої праця робітника в межах установлених норм оплачується за прямими відрядними розцінками, а виробіток понад норму – за підвищеними:

$$Z_{в.прог.} = \sum_{i=1}^n N_{вих_i} \times P_i + \sum_{i=1}^n (N_{\phi_i} - N_{вих_i}) \times P_{i.підв.}$$

$$P_{i.підв.} = P_i \times \left( 1 + \frac{\% \text{ зростання розцінки}}{100} \right),$$

де  $N_{вих.i}$  – вихідна база для нарахування доплат;  $P_i$  – дійсна розцінка за одиницю  $i$ -го виробу;  $P_{i.підв.}$  – підвищена розцінка за одиницю  $i$ -го виробу;

**відрядно-посередня** використовується для оплати праці допоміжних робітників. Зарплата робітника-підсобника розраховується за формулою:

$$Z_{підс.} = \sum_{i=1}^m N_{\phi_i} \times P_{ci}, \quad P_{ci} = \frac{C_{зм}}{Ч_{ос_i} \times N_{пл}}$$

де  $N_{\phi_i}$  – фактично виготовлена кількість продукції  $i$ -м основним робітником за зміну;  $P_{ci}$  – посередній відрядний розцінок за час обслуговування  $i$ -го основного робітника;  $Ч_{ос_i}$  – кількість основних робітників, яких обслуговує один підсобний робітник;  $C_{зм}$  – змінна тарифна ставка підсобного робітника;  $N_{пл.i}$  – плановий випуск продукції основними робітниками.

Зарібок допоміжного робітника розраховується за формулою:

$$Z_{\phi} = \Phi_{\phi} \times C_{\phi} \times k_{вн},$$

де  $\Phi_{\phi}$  – фактично відпрацьований час допоміжним працівником;  $C_{\phi}$  – годинна тарифна ставка допоміжного працівника;  $k_{вн}$  – середній коефіцієнт виконання норм на ділянці, яку обслуговує допоміжний робітник;

**акордна система** передбачає встановлення оплати за виконання всього обсягу роботи із визначенням терміну виконання завдання.

## 10.4. Змішані форми оплати праці

**Безтарифна  
система  
оплати праці**

**Послідовність  
розрахунків**

фактична заробітна плата кожного працівника підприємства є частиною фонду оплати праці колективу або окремого підрозділу та залежить від кваліфікаційного рівня працівника ( $K_i$ ), коефіцієнту трудової участі ( $KTY_i$ ) і фактично відпрацьованого часу ( $T_{\phi i}$ ). Кваліфікаційний рівень встановлюється всім членам трудового колективу залежно від виконання функцій та рівня кваліфікації;

1. Визначається кількість балів ( $B_i$ ), зароблених кожним працівником (або групою працівників одного рівня):

$$B_i = K_i \times T_{\phi i} \times KTY_i.$$

2. Визначається загальна сума балів ( $B_{\text{сум}}$ ), зароблена всіма працівниками підприємства або підрозділу:

$$B_{\text{сум}} = \sum_{i=1}^m B_i,$$

де  $m$  – кількість груп однакових кваліфікаційних рівнів або кількості працівників.

3. Визначається частка ( $d$ ) фонду оплати праці ( $\Phi ОП$ ), що припадає на 1 бал:

$$d = \frac{\Phi ОП}{B_{\text{сум}}}.$$

4. Розраховується заробітна плата  $i$ -го працівника ( $Z_i$ ):

$$Z_i = d \times B_i.$$

**Контрактна  
система  
оплати праці**

ґрунтується на укладанні угоди між роботодавцем і виконавцем, у якій обумовлені режим та умови праці, обов'язки й відповідальність сторін. Угода може передбачати оплату часу перебування виконавця на підприємстві (погодинна оплата праці) або за конкретно виконане завдання (відрядна оплата);

**Комісійна  
система  
оплати праці**

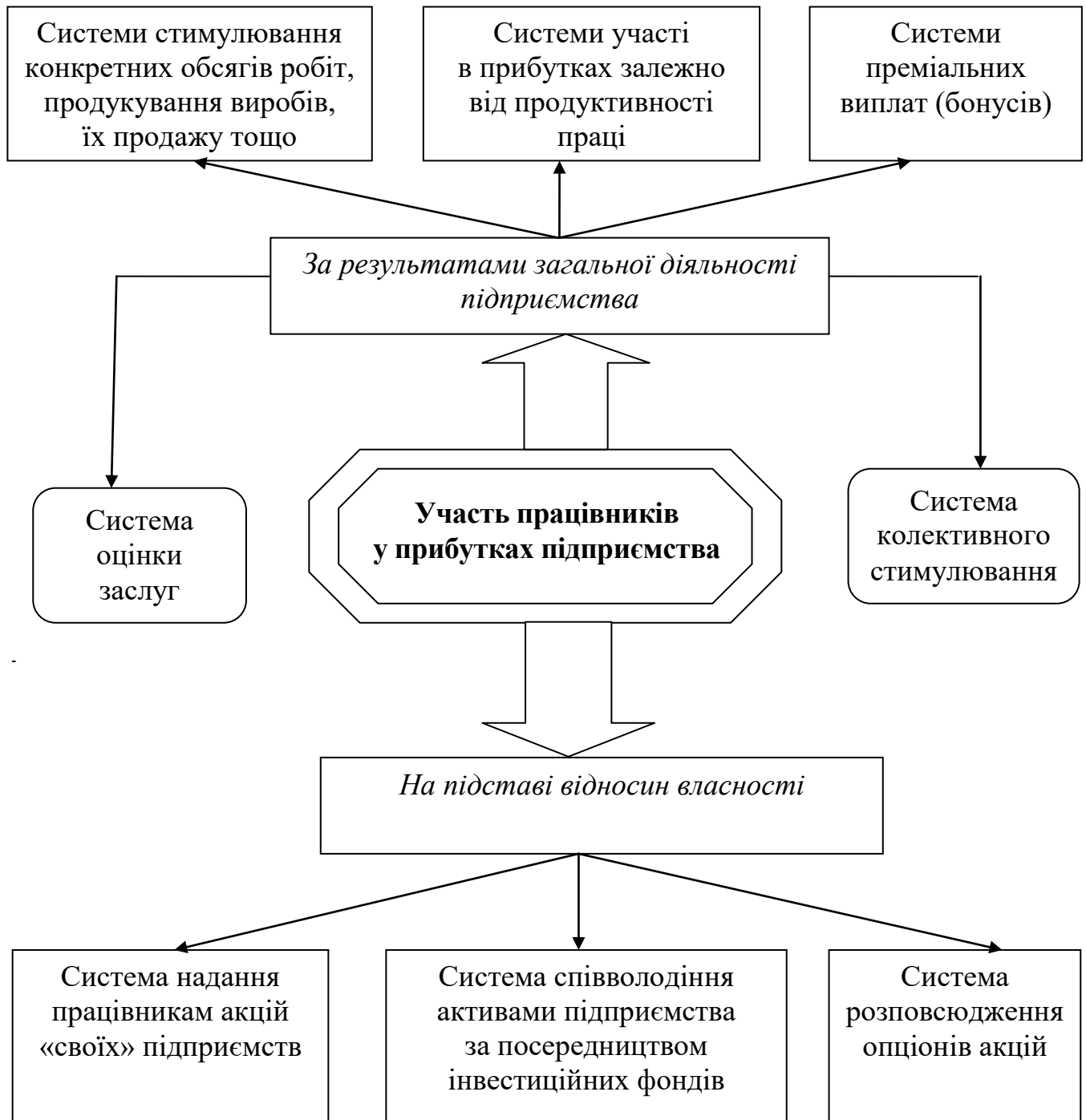
передбачає встановлення залежності між заробітком працівника й одним з основних показників роботи підприємства, на величину якого впливає трудова діяльність працівника;

**Система участі  
в прибутках**

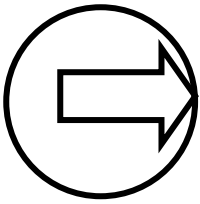
передбачає розподіл визначеної частини прибутку підприємства між його працівниками. Диференціюється на систему преміальних виплат, систему колективного стимулювання тощо.



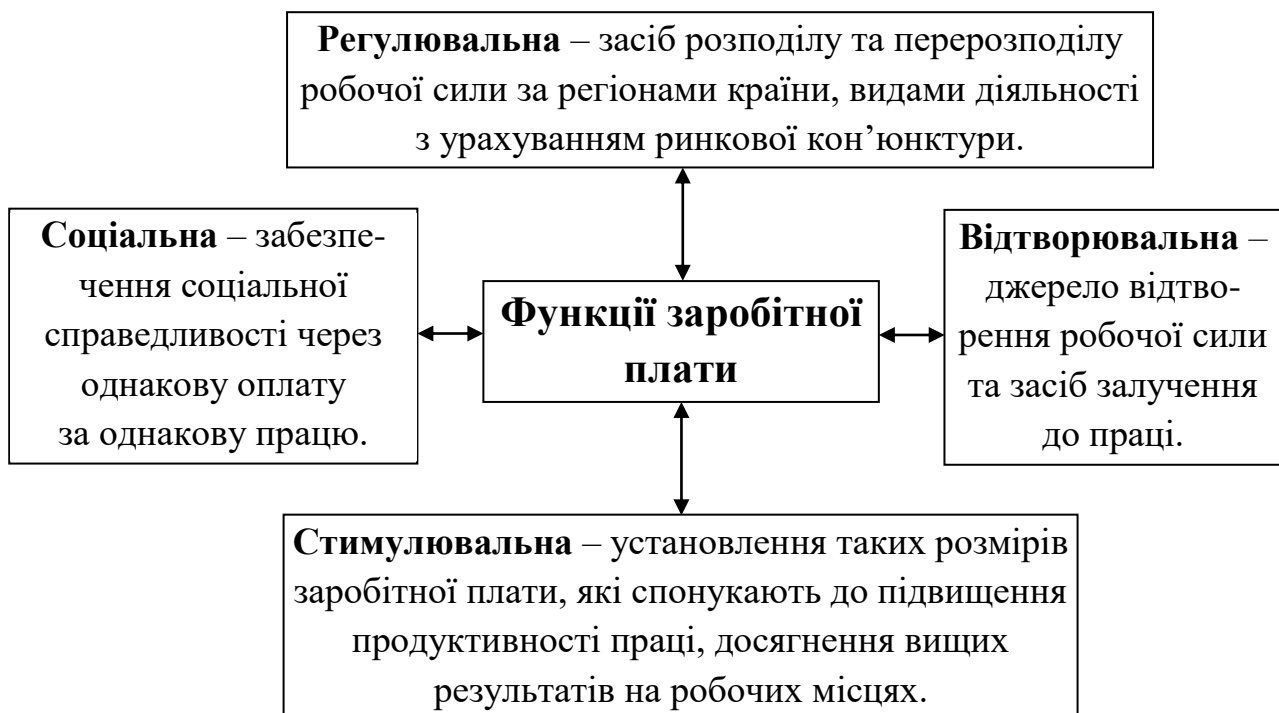
## Класифікація систем участі працівників підприємств у прибутках



## 10.5. Механізм регулювання заробітної плати



*Державне регулювання заробітної плати передбачає створення умов для реалізації основних функцій заробітної плати, насамперед відтворювальної й соціальної.*



**МІНІМАЛЬНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА** – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт).

**ПІДСТАВИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Законодавчі та нормативні акти визначають:

- розмір мінімальної заробітної плати;
- міжгалузеве співвідношення в оплаті праці;
- умови й розмір оплати працівників бюджетних установ;
- державні норми й гарантії;
- рівень оподаткування доходів працівників.

Генеральна тарифна угода укладається між Кабінетом Міністрів та об'єднанням профспілок і визначає:

- диференціацію мінімальних тарифних ставок;
- єдині мінімальні ставки компенсаційних виплат;
- єдині тарифні умови оплати праці, взаємні зобов'язання сторін.

Галузева угода укладається міжгалузевим Міністерством та радою профспілок галузі й визначає:

- розмір мінімальної заробітної плати працівників галузі;
- міжкваліфікаційні співвідношення розміру тарифних ставок;
- розміри надбавок і доплат працівників галузі.

Колективний договір укладається між власником і трудовим колективом та визначає:

- умови прийняття на роботу;
- форми й системи оплати праці;
- норми праці;
- розцінки, тарифні ставки, схеми посадових окладів;
- розмір надбавок, доплат, премій, винагород та інших компенсаційних виплат.

Індивідуальний трудовий договір укладається між власником і працівником та визначає:

- обов'язки, права, відповідальність працівника;
- обов'язки, права, відповідальність власника.

## 10.6. Розрахунок середньої заробітної плати, нарахування та утримання із заробітної плати

**Обчислення середньої заробітної плати застосовується в таких випадках:**

надання працівникам щорічної відпустки, додаткових відпусток у зв'язку з навчанням; додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, або виплати їм компенсації за невикористанні відпустки;

надання працівникам творчої відпустки;

виконання працівниками державних і громадських обов'язків у робочий час;

переведення працівників на легшу нижчеоплачувану роботу за станом здоров'я;

переведення вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, на іншу легшу роботу;

надання жінкам додаткових перерв для годування дитини;

виплати вихідної допомоги;

службових відряджень;

вимушеного прогулу;

скерування працівників на обстеження до медичних закладів;

звільнення працівників-донорів від роботи;

залучення працівників до виконання військових обов'язків;

тимчасового переведення працівника в разі виробничої потреби на нижчеоплачувану роботу;

в інших випадках, коли, згідно з чинним законодавством, виплати проводяться, виходячи із середньої заробітної плати.

## **Виплати, що включаються в розрахунок середньої заробітної плати**

### **Основна заробітна плата**

### **Доплати й надбавки за:**

→ суміщення професій і посад;

→ розширення зон обслуговування або збільшення обсягів робіт робітниками-погодинниками;

→ роботу у важких і шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;

→ інтенсивність праці;

→ керівництво бригадою;

→ виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника (різниця в посадових окладах);

→ високі досягнення в праці (високу професійну майстерність).

### **Премії та інші компенсаційні виплати:**

→ за понаднормовану роботу та роботу в нічний час;

→ виробничі премії;

→ винагорода за підсумками річної роботи;

→ премії за економію конкретних видів палива, електроенергії й теплової енергії;

→ доплати за вислугу років.

## **Виплати, що не включаються в розрахунок середньої заробітної плати:**

виплати за виконання окремих доручень (одноразового характеру), що не входять в обов'язки працівника (за винятком доплат за суміщення професій і посад, розширення зон обслуговування або виконання додаткових обсягів робіт і обов'язків тимчасово відсутніх працівників, а також різниці в посадових окладах, що виплачується працівникам, котрі виконують обов'язки тимчасово відсутнього керівника підприємства або його структурного підрозділу та не є штатними заступниками);

одноразові виплати (компенсація за невикористану відпустку, матеріальна допомога, допомога працівникам, які виходять на пенсію, вихідна допомога тощо);

компенсаційні виплати на відрядження й переведення;

премії за винаходи та раціоналізаторські пропозиції;

грошові й речові винагороди за призові місця на змаганнях, оглядах, конкурсах тощо;

пенсії, державна допомога, соціальні та компенсаційні виплати;

літературний гонорар штатним працівникам газет і журналів, що сплачується за авторським договором;

вартість безоплатно виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила, змивних і знешкоджувальних засобів, молока та лікувально-профілактичного харчування;

дотації на обіди, проїзд, вартість оплачених підприємством путівок до санаторіїв і будинків відпочинку;

виплати, пов'язані з ювілейними датами, днем народження, за довголітню й бездоганну трудову діяльність, активну громадську роботу тощо;

вартість безоплатно наданих деяким категоріям працівників комунальних послуг, житла, палива та суму коштів на їх відшкодування;

заробітна плата на роботі за сумісництвом (за винятком працівників, для яких включення її до середнього заробітку передбачено чинним законодавством);

суми відшкодування шкоди, заподіяної працівникові каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я;

доходи (дивіденди, відсотки), нараховані за акціями трудового колективу та внесками членів трудового колективу в майно підприємства;

компенсація працівникам утрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

## Нарахування та утримання із заробітної плати

Фонд	Нарахування		Утримання	
	база	%	база	%
Єдиний соціальний внесок	Фактичні витрати на оплату праці	22		
	Витрати на оплату праці працівників інвалідів	8,41		
	Витрати на оплату праці громадських організацій інвалідів	5,3		
Військовий збір			Заробітна плата	1,5
Податок із доходів фізичних осіб			Сукупний оподаткований дохід за мінусом ЄСВ	18,0

### 10.7. Завдання для самостійної роботи

1. Планування та аналіз заробітної плати.
2. Документування розрахунків з оплати праці.
3. Шляхи вдосконалення тарифної системи оплати праці.

### 10.8. Тестовий контроль

#### 1. Заробітна плата – це:

- 1) новостворена кожним робітником вартість у грошовій формі, що виділяється державою для їх особистого споживання;
- 2) сукупність матеріальних благ і послуг, отриманих із суспільних фондів споживання;
- 3) абсолютна сума грошових засобів, отриманих працівниками пропорційно до кількості та якості їхніх потреб;
- 4) винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу;
- 5) розрахункова величина, що за трудовим договором становить витрати на робочу силу.

**2. До функцій заробітної плати не відносять:**

- 1) регулювальну;
- 2) соціальну;
- 3) відтворювальну;
- 4) розподільчу;
- 5) стимулювальну.

**3. Винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці – це:**

- 1) основна заробітна плата;
- 2) додаткова заробітна плата;
- 3) премії;
- 4) відрядна заробітна плата;
- 5) інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

**4. Додаткова заробітна плата визначається у відсотках від:**

- 1) основної заробітної плати;
- 2) премій;
- 3) суми основної заробітної плати й премій;
- 4) цільових витрат;
- 5) собівартості.

**5. Розмір преміальних доплат визначається у відсотках від:**

- 1) додаткової заробітної плати;
- 2) сум основної та додаткової заробітної плати;
- 3) виробничих витрат;
- 4) адміністративних витрат;
- 5) тарифної заробітної плати.

**6. Співвідношення між окремими складниками заробітної плати, їх частка в загальній сумі характеризують:**

- 1) склад;
- 2) структуру;
- 3) форму;
- 4) елементи тарифної системи;
- 5) немає правильної відповіді.

**7. Укажіть основні форми заробітної плати:**

- 1) відрядна;
- 2) відрядно-прогресивна;



- 3) погодинно-преміальна;
- 4) погодинна;
- 5) 1 та 4.

**8. Економічно найвигіднішою основною формою заробітної плати є:**

- 1) відрядна;
- 2) погодинна;
- 3) відрядна чи погодинно-преміальна, залежно від умов виробництва;
- 4) комісійна;
- 5) змішана.

**9. Тарифна система включає:**

- 1) галузевий, районний коефіцієнти;
- 2) довідник кваліфікаційних характеристик працівників; тарифну сітку та ставки; схеми посадових окладів
- 3) норми виробітку;
- 4) розцінки;
- 5) форми й системи заробітної плати.

**10. Середній тарифний розряд визначається як величина:**

- 1) середньоарифметична;
- 2) середньозважена;
- 3) середньохронологічна;
- 4) середньгеометрична;
- 5) немає правильної відповіді.

**11. Тарифна сітка визначає:**

- 1) розряд робітників та тарифні коефіцієнти;
- 2) умови преміювання;
- 3) тарифну ставку;
- 4) вимоги до кожного розряду;
- 5) годинні тарифні ставки.

**12. Виділіть елементи тарифної сітки:**

- 1) довідник кваліфікаційних характеристик професій;
- 2) розряди й відповідні коефіцієнти;
- 3) галузеві й районні коефіцієнти;
- 4) годинна тарифна ставка й розряд;
- 5) правильної відповіді немає.

**13. Удовіднику кваліфікаційних характеристик професій відображено:**

- 1) характеристику професій;
- 2) вимоги до стажу роботи;
- 3) тарифні коефіцієнти;
- 4) тарифні ставки;
- 5) форми й системи заробітної плати.

**14. Перелік назв посад працівників і розмірів їхніх місячних окладів, які застосовуються для оплати праці керівників, фахівців, технічних службовців, а також робітників деяких професій, – це:**

- 1) довідник кваліфікаційних характеристик;
- 2) вимоги до знань і вмінь робітників;
- 3) схеми посадових окладів;
- 4) тарифна система;
- 5) організаційна структура управління.

**15. Укажіть основні системи заробітної плати за відрядною формою:**

- 1) акордна;
- 2) колективна;
- 3) відрядно-преміальна та відрядно-прогресивна;
- 4) пряма й непряма відрядні;
- 5) усі відповіді правильні.

**16. Укажіть основні системи заробітної плати за погодинної форми:**

- 1) бригадна й акордна;
- 2) колективні;
- 3) відрядно-преміальна та відрядно-прогресивна;
- 4) пряма погодинна й погодинно-преміальна;
- 5) усі відповіді правильні.

**17. Заробітна плата робітника-відрядника залежить від:**

- 1) годинної тарифної ставки;
- 2) розцінки й кількості виготовленої продукції;
- 3) відпрацьованого часу;
- 4) якості продукції;
- 5) розміру премій.

**18. Заробітна плата робітника-погодинника залежить від:**

- 1) розцінки;
- 2) годинної тарифної ставки, відпрацьованого часу;

- 3) кількості виготовлених деталей;
- 4) відпрацьованого часу, якості продукції;
- 5) розцінки й кількості виготовленої продукції.

**19. Розподіл заробітної плати та стимулювання за безтарифної системи оплати праці здійснюється на основі:**

- 1) кількості відпрацьованих годин;
- 2) обсягу виготовленої продукції;
- 3) кількості відпрацьованих година-коефіцієнтів, кількості днів виходу на роботу, коефіцієнта трудової участі;
- 4) відпрацьованого часу, якості продукції;
- 5) коефіцієнта виконання норм.

**20. Заробітна плата за комісійної системи оплати залежить від:**

- 1) кількістю відпрацьованого часу;
- 2) обсягом випущеної продукції;
- 3) кількістю відпрацьованих година-коефіцієнтів;
- 4) основного показника роботи підприємства, на величину якого впливає трудова діяльність працівника;
- 5) коефіцієнта виконання норм.

**21. Визначте форму оплати праці, що передбачає розподіл визначеної частини прибутку підприємства між його працівниками:**

- 1) відрядно-преміальна;
- 2) комісійна;
- 3) відрядно-прогресивна;
- 4) безтарифна;
- 5) система участі в прибутках.

**22. Визначте недолік відрядно-прогресивної форми оплати праці:**

- 1) темпи зростання заробітної плати випереджають темпи продуктивності праці;
- 2) темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання заробітної плати;
- 3) недостатнє стимулювання зростання продуктивності праці;
- 4) не сприяє невиконанню планів і норм;
- 5) темпи зростання продуктивності праці й заробітної плати однакові.

**23. За непрямої системи заробітна плата підсобника залежить від:**

- 1) планового й фактичного обсягу випуску продукції основними робітниками та денної тарифної ставки;

- 2) годинної тарифної ставки й кількості відпрацьованого часу;
- 3) виконання норм основними робітниками;
- 4) відпрацьованого часу та коефіцієнта виконання норм;
- 5) розміру заробітної плати основних і допоміжних робітників.

**24. За непрямої системи заробітна плата допоміжних робітників залежить від:**

- 1) обсягу виготовленої продукції;
- 2) годинної тарифної ставки, кількості відпрацьованого часу та виконання норм основними робітниками;
- 3) розміру заробітної плати основних і допоміжних робітників;
- 4) відпрацьованого часу та коефіцієнта виконання норм;
- 5) денної тарифної ставки.

**25. Заробітна плата за безтарифної системи залежить від:**

- 1) кваліфікаційного рівня робітника, коефіцієнта трудової участі, фактично відпрацьованого часу;
- 2) фактично відпрацьованого часу, годинної тарифної ставки, кваліфікаційного рівня робітника;
- 3) розряду робітника;
- 4) тарифного коефіцієнта за розрядом, годинної тарифної ставки;
- 5) місячної посадової ставки.

**26. Укажіть систему оплати праці, яку доцільно використовувати на підприємстві, якщо праця робітників на ньому не нормується, а керівництво підприємства прагне створити робітникам мотиви для якісного виконання ними своїх обов'язків:**

- 1) просту погодинну;
- 2) пряму відрядну;
- 3) відрядно-преміальну або відрядно-прогресивну;
- 4) погодинно-преміальну;
- 5) акордну.

**27. Укажіть систему оплати праці, яку доцільно використовувати в структурному підрозділі підприємства, де добре організовано нормування праці та можливий облік виробітку й понад установлену норму:**

- 1) відрядно-преміальну або відрядно-прогресивну;
- 2) просту погодинну;
- 3) пряму відрядну;

- 4) погодинно-преміальну;
- 5) непрямую відрядну.

**28. За якої системи оплати праці виробіток робітника в межах норми оплачується за звичайними відрядними розцінками, а додатковий виробіток – за підвищеними?**

- 1) погодинно-преміальної;
- 2) акордної;
- 3) відрядно-прогресивної;
- 4) простої погодинної;
- 5) прямої відрядної.

**29. Установлення розцінки за весь обсяг робіт із визначенням терміну його виконання передбачається:**

- 1) відрядно-преміальною системою;
- 2) відрядно-прогресивною системою;
- 3) прямою відрядною;
- 4) погодинно-преміальною;
- 5) акордною системою.

**30. За результатами загальної діяльності підприємства виділяють такі системи участі в прибутках:**

- 1) система надання працівникам акцій «своїх» підприємств;
- 2) система співволодіння активами підприємства за посередництвом інвестиційних фондів;
- 3) система розповсюдження опціонів акцій;
- 4) системи преміальних виплат (бонусів);
- 5) усі відповіді правильні.

**31. У розрахунок середньої заробітної плати не включаються:**

- 1) основна заробітна плата;
- 2) доплати й надбавки;
- 3) виробничі премії;
- 4) компенсаційні виплати на відрядження й переведення;
- 5) винагорода за підсумками річної роботи.

**32. Укажіть основні види доплат до заробітної плати:**

- 1) за роботу в наднормовий час;
- 2) за суміщення професій;
- 3) за інтенсивність праці;

- 4) за роботу в нічний час;
- 5) усі відповіді правильні.

**33. До основних видів надбавок до заробітної плати не відносять оплату за:**

- 1) роботу в наднормативний час;
- 2) високу професійну майстерність
- 3) класність водіям;
- 4) високі досягнення в праці;
- 5) виконання особливо важливої роботи на певний термін.

**34. Доплати за керівництво бригадою залежать від:**

- 1) кількості відпрацьованого часу;
- 2) стажу роботи;
- 3) кількості робітників у бригаді;
- 4) обсягу виконаних робіт;
- 5) інтенсивності праці робітників.

**35. Галузева угода визначає:**

- 1) розмір мінімальної заробітної плати працівників галузі;
- 2) міжкваліфікаційні співвідношення розміру тарифних ставок;
- 3) розміри надбавок і доплат працівників галузі;
- 4) рівень оподаткування доходів працівників;
- 5) розмір мінімальної заробітної плати міжкваліфікаційні співвідношення розміру тарифних ставок, розміри надбавок і доплат працівників галузі.

**36. Преміювання робітників основного виробництва здійснюється за такими показниками:**

- 1) зростання продуктивності праці;
- 2) економія матеріальних ресурсів;
- 3) поліпшення якості та освоєння нової технології;
- 4) ліквідація втрат робочого часу;
- 5) усі відповіді правильні.

**37. Регулювання оплати праці здійснюється щодо:**

- 1) державних підприємств;
- 2) підприємств колективної форми власності;
- 3) підприємств державної форми власності;
- 4) підприємств усіх форм власності;
- 5) спільних підприємств.

**38. Законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитись оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці, – це:**

- 1) фонд заробітної плати;
- 2) мінімальна заробітна плата;
- 3) преміальний фонд;
- 4) прожитковий мінімум;
- 5) немає правильної відповіді.

**39. Укажіть, чи може нарахована заробітна плата бути нижчою від установленого державного мінімального рівня?**

- 1) може, якщо не відпрацьована повна місячна норма робочого часу;
- 2) не може;
- 3) може, якщо підприємство-роботодавець є монополістом продукції, яка випускається;
- 4) може, якщо підприємство-роботодавець є монополістом на ринку робочої сили;
- 5) може лише з дозволу профспілки.

**40. Угода між працівником і власником підприємства, керівником установи, організації або уповноваженим ним органом – це:**

- 1) генеральна угода;
- 2) галузева угода;
- 3) колективний договір;
- 4) індивідуальний трудовий договір;
- 5) регіональна угода.

## **10.9. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Технологічна трудомісткість виготовлення вузла машини становить 240 н-годин, у тому числі за III – 85, IV – 140, V – 15 н-годин. Визначити середній тарифний коефіцієнт і середню тарифну ставку за цим видом робіт, якщо погодинна тарифна ставка I розряду – 7,0 грн, III-го – 8,4 грн; IV розряду – 9,3 грн, V-го – 10,5 грн.

**Завдання 2.** Розрахувати середній тарифний коефіцієнт за середнім розрядом робітників і трудомісткості робіт за такими даними (див. таблицю).

**Вихідні дані для розрахунків**

Розряд	Тарифний коефіцієнт	Кількість робітників	Трудомісткість робіт за кожним розрядом, <i>n-год</i>
I	1,0	3	79
II	1,085	4	105
III	1.189	16	422
IV	1,345	12	317
V	1,534	5	132
VI	1,793	3	82

**Завдання 3.** Визначити відрядний заробіток робітника і заробіток за тарифом, якщо робітник за годину виготовлює 10 деталей, робота тарифікується за IV розрядом. Годинна тарифна ставка робітника IV розряду – 11,17 грн. Робітник відпрацював за місяць 176 год і виготовив 3000 деталей.

**Завдання 4.** Визначити відрядно-преміальну заробітну плату робітника, який за місяць виготовив 173 вироби (план – 125 шт./міс.). Розцінка за складання виробу – 9,5 грн/шт. Доплати за виконання плану – 10 %, а за кожен відсоток перевиконання плану – 1,5 %.

**Завдання 5.** Визначити заробітну плату за відрядно-прогресивною системою оплати праці, якщо робітник за місяць виготовив 213 виробів (за планом – 170 шт./міс.). Вихідна база для нарахування доплат – 110 % плану. Трудомісткість виготовлення виробу – 1,1 н-год за IV розрядом робіт, тарифна ставка I розряду – 9,25 грн/год. Тарифний коефіцієнт IV розряду – 1,33. Шкала для визначення відсотка зростання розцінки наведено в таблиці.

**Вихідні дані для розрахунків**

% перевиконання вихідної бази для нарахування доплат	1–10	11–25	26–40	41 і більше
% зростання розцінки	25	50	75	100

**Завдання 6.** Праця робітника оплачується за відрядно-прогресивною системою, вихідна база для нарахування доплат – 108 % виконання норм виробітку. За умов виробництва продукції понад вихідну базу розцінка подвоюється. Розрахувати загальну суму заробітної плати робітника, якщо його



годинна тарифна ставка – 8,44 грн, вона відповідає розряду робіт, за 22 робочих дні тривалістю 8,2 год він виконав роботи обсягом 209,3 н-год.

**Завдання 7.** Визначити заробітну плату підсобника, денна тарифна ставка якого становить 8 грн/зміню. Підсобник обслуговує двох основних робітників. Змінна норма виробітку першого робітника – 20 шт., а другого – 16 шт. Фактичний випуск за зміну на першому робочому місці становив, відповідно, на першому робочому місці 35, а на другому – 25 виробів. Система оплати праці – непряма відрядна.

**Завдання 8.** Розрахувати розцінку за 1 т для чергового слюсаря цеху за непрямою відрядною системою оплати праці, якщо за нормою він обслуговує 4 агрегати зі змінною нормативною продуктивністю 24 т кожен. Тривалість зміни – 8 год, годинна тарифна ставка слюсаря – 7,8 грн.

**Завдання 9.** Визначити заробітну плату кожного члена бригади, якщо бригада заробила за місяць 8000 грн. Усі члени бригади працюють у нормальних умовах праці. Годинна тарифна ставка 1 розряду за нормальних умов – 7,0 грн/год. Робітники V і III розрядів відпрацювали 170 год/міс., а робітники IV розряду – 150 год/міс. Тарифні коефіцієнти за розрядами: III – 1,2; IV – 1,33; V – 1,5.

**Завдання 10.** Місячна оплата праці економіста становить 4150 грн. Розрахувати суму його заробітної плати за два місяці, якщо із 23 робочих днів за графіком він працював 20 днів: 2 дні хворів, а один день виконував державні обов'язки зі збереженням середньої заробітної плати. Розмір преміальних у поточному місяці становив 28 % окладу, у минулому місяці, де було 22 робочих дні за графіком, розмір премії становив 26 %.

**Завдання 11.** Робітник-погодинник VI розряду відпрацював за місяць 184 год. Годинна тарифна ставка робітника VI розряду – 9,31 грн. За чинним на підприємстві положенням за виконання місячного завдання виплачується премія в розмірі 8 %, а за кожен відсоток перевиконання завдання – 1,5 % заробітку за тарифом. Завдання виконано на 106 %. Визначити заробіток робітника за погодинно-преміальною системою оплати праці.

**Завдання 12.** Визначити фонд тарифної заробітної плати погодинників цеху, якщо дійсний фонд робочого часу нормальних умов праці становить 1800 год/рік, а за шкідливих – 1650. Тарифна ставка 1 розряду за нормальних умов – 7,0 грн, а за шкідливих – 8,75 грн. Кваліфікаційний склад робітників наведено в таблиці. Під час розрахунків використовувати дані таблиці.

### Вихідні дані для розрахунків

Розряд		I	II	III	IV	V	VI
Кількість працюючих	Нормальні умови праці	16	26	130	40	36	17
	Шкідливі умови праці	8	19	29	9	10	2

### Рекомендована література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.04.2020).
4. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3641-dovdnik-kvalifikatsynih-harakteristik-profesy-pratsvnikv-perelk-viruskv> (дата звернення: 24.04.2020).
5. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
7. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий Світ, 2004. 680 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
9. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 24.04.2020).
10. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 24.04.2020).
11. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
12. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
13. Про оплату праці: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 24.04.2020).

14. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати. Постанова Кабінету міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF> (дата звернення: 24.04.2020).
15. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 24.04.2020).
16. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.

## КЕЙСИ ДО МОДУЛЯ 2

### Кейс № 1. Чат-бот для компанії «Anheuser-Busch InBev»

#### Опис кейса

«AB InBev Efes» є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством найбільшої у світі пивоварної компанії «Anheuser-Busch InBev» і найбільшої пивоварної компанії Туреччини «Anadolu Efes».

«AB InBev Efes» в Україні має три пивоварні в Чернігові, Харкові та Миколаєві, а також бізнес-сервіс-центр у Харкові.

Портфель пивних брендів складається з глобальних ТМ – «Bud», «Corona Extra», «Stella Artois»; міжнародних ТМ – «Hoegaarden», «Leffe», «Beck's», «Lowenbrau», «Franziskaner», «Spaten», «Staropramen», «Taller»; а також локальних ТМ – «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне».

«Anheuser-Busch InBev» є публічною компанією (Euronext: ABI) зі штаб-квартирою в Левені (Бельгія). «Anheuser-Busch InBev» – провідна пивоварна компанія світу, що входить у ТОП-5 лідерів серед світових виробників товарів повсякденного попиту.

Компанія «Anadolu Efes» заснована в Туреччині в 1969 р.

Почавши свою діяльність із двох пивоварних заводів, створених у Туреччині, Anadolu Efes незабаром стала безперечним лідером ринку країни в цьому секторі. Продукція об'єднаної компанії продається в понад 100 країнах світу

У групі компаній «Anheuser-Busch InBev» працюють близько 180 000 співробітників по всьому світу. Їхня мета – об'єднувати людей, щоб робити світ кращим. «Anheuser-Busch InBev» традиційно розвиває свій бізнес, виходячи з принципів корпоративної соціальної відповідальності. Компанія приділяє велику увагу пошуку шляхів скорочення негативного впливу на зовнішнє середовище, просуває культуру відповідального споживання алкоголю, будує відкриті та чесні відносини з суспільством. Бізнес-сервіс-центр «AB InBev Efes» у Харкові – це внутрішній підрозділ компанії, його самостійна функціональна частина, мета якого управління бізнес-процесами, поліпшення фінансової прозорості, підтримка й підвищення рівня сервісу для клієнтів. Бізнес-сервіс-центр (БСЦ) заснований у листопаді 2008 р. для підтримки бізнесу компанії в Центральній і Східній Європі. Кількість співробітників бізнес-сервіс-центру «AB InBev Efes» у Харкові постійно зростає, що потребує вдосконалення HR-процесів і використання сучасних інструментів відбору персоналу, які допоможуть оптимізувати цей процес.

Ви провідний працівник компанії, який уміє все швидко оптимізувати. У зв'язку зі зростанням виникає потреба в пошуку найкращих співробітників, що приведуть компанію до успіху. Наявний HR-відділ дуже завантажений та багато часу витрачає на пошук потрібних кадрів, при цьому більшість інших HR-процесів, які виконують співробітники відділу, можливо оптимізувати (наприклад адаптацію новачків, їх знайомство з компанією, структурою,

відповіді питання, що часто виникають). Для цього потрібно створити бота, який зможе допомагати співробітникам в адаптації в компанії.

### **Завдання**

1. Проаналізувати HR-процеси, що існують у бізнес-сервіс-центрі.
2. Дослідити можливості автоматизації процесів за допомогою чат-ботів.
3. Обґрунтувати доцільність створення чат-боту та запропонувати платформи/інструменти для його створення.

## **Кейс № 2. ПРАТ «Едельвіка»**

### **Опис кейса**

Ви працюєте в планово-економічному відділі ПРАТ «Едельвіка», що займається пошиттям етнoodягу. Особливість та унікальність бренду полягає в тому, що виробництво розпочинається з виготовлення тканини та закінчується готовим одягом. Нині штат компанії нараховує понад 230 співробітників. За рік виробництво випускає понад мільйон метрів погонних тканин і понад 150 тис. виробів різної складності.

Випуск товарної продукції підприємства за звітний рік становить 151 тис. виробів. Середня відпускна ціна виробу дорівнює 760 грн. Середньорічний залишок оборотних активів підприємства – 120 тис. грн.

Додаткова інформація на сайті компанії <https://www.edelvika.com/>

У наступному році заплановано збільшити обсяг реалізації продукції на 4 тис. одиниць. У результаті здійснення організаційних заходів із покращення умов постачання матеріалів оборотність оборотних активів скоротиться на 10 днів.

### **Завдання**

1. Обґрунтувати доцільність чи недоцільність упровадження запланованих заходів шляхом порівняння показників ефективності використання оборотних коштів у поточному та наступному роках.
2. Визначити фактори, що впливають на зміну середньорічних залишків оборотних активів підприємства в плановому році.
3. Скласти короткий план-звіт заходів щодо покращення діяльності ПРАТ «Едельвіка» на наступний період.

## **Кейс № 3. Корпоративний портал для банку «Credit Agricole» (CA)**

### **Опис кейса**

Головний офіс банку CA в Парижі затвердив Вашу кандидатуру на посаді керівника Digital-департаменту банку «Credit Agricole» в Україні!

За цей період Вам потрібно розробити та представити проект корпоративного порталу для співробітників банку в Україні.

Навесні заплановані збори ради директорів, на якому Вам належить презентувати концепцію порталу.

Корпоративний портал – це внутрішній сайт компанії, за допомогою якого розв’язується проблема внутрішньо корпоративних інформаційних комунікацій.

Внутрішній корпоративний портал є єдиною точкою доступу для співробітників до всіх інформаційних потоків в компанії. Є зручним і практичним у використанні.

«Для великих організацій з розвиненою структурою впровадження корпоративного порталу вже стає необхідністю. Його призначення – виконувати низку функцій як для компанії в цілому, так і для окремих департаментів».

Користувачі порталу – це понад 2000 співробітників банку по всій Україні (частина з яких – іноземці, котрі не володіють рос./укр. мовами).

Функції корпоративного порталу

ДЛЯ HR- ДЕПАРТАМЕНТУ

Мінімальний набір функціоналу:

- звіт про заробітну плату/відпустки/лікарняні;
- внутрішні вакансії;
- розміщення тренінгів, вебінарів, відео, форм для заповнення тощо...

Додаткові можливості:

- підбір персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- навчання співробітників;
- оцінка персоналу;
- поліпшення відносин між співробітниками та ін.

ДЛЯ ДЕПАРТАМЕНТУ ВНУТРІШНЬОГО PR

Департамент повинен мати можливість наповнювати портал різноманітною інформацією, новинами, маючи при цьому максимальний набір інструментів: пости, галерея, відео, опитувальники, слайд-шоу, форма зворотного зв’язку, спосіб вибору аудиторії й т. ін.

Основні завдання департаменту:

- підвищення лояльності співробітників до компанії, зміцнення культури (цінності компанії, кодекс етики і поведінки);
- оперативне інформування персоналу (офіційні новини, політики, процедури, пересування, стратегія компанії);
- отримання оперативного зворотного зв’язку від співробітників банку.

ДЛЯ СПІВРОБІТНИКІВ:

Мінімальний набір функціоналу:

- оперативний доступ до необхідної інформації: новини, тренінги, вакансії й т. п.
- зручне і якісне спілкування: пошта, чат, форум, група і т. ін. (Спілкування може бути як горизонтальним, так і вертикальним – між співробітниками, департаментами, офісами тощо);

- формування бази знань компанії (продуктовий каталог, звіти, статті тощо);
- оптимізація бізнес-процесів: таск-трекінг, дашборд процесу і т. ін.;
- ефективна спільна робота над документацією (внутрішній простір із загальним доступом, зберігання й обмін даних).

#### РОЛІ В УПРАВЛІННІ ПОРТАЛОМ:

- адміністратори;
- невелика централізована команда, яка керує всім наповненням і контентом;
- модератори/амбасадори;
- представники окремих структурних одиниць, що відповідають за контент в рамках своєї гілки/сторінки департаменту (під контролем адміністраторів);
- користувачі;
- співробітники, що мають доступ до контенту, спілкування й зворотного зв'язку;
- системні адміністратори;
- управління правами, підтримка, ІТ модифікації порталу та ін.

#### ОБОВ'ЯЗКОВІ МОДУЛІ ПОРТАЛУ:

- Новини
- Люди
- Групи
- Знання
- HR
- + Ваші пропозиції

#### ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ:

Зауважимо, що до складу експертної комісії «Credit Agricole» входять представників всіх залучених підрозділів: ІТ, ІТ Security, Digital, HR, PR, Perks.

Нативність. Простий і зрозумілий інтерфейс і структура.

Соціалізація: інтуїтивні і знайомі інструменти спілкування (коментарі, відмітки).

Персоналізація. Приватне налаштування простору кожного користувача (наприклад можливість фільтрувати новини, «підписуватися» на людей, змінювати інтерфейс).

Інтерактивність. Опитування, календарі та інше, що зміцнює корпоративну культуру й сприяє взаємній співпраці в колективі.

Сумісність. Можливість оперувати різними видами контенту (наприклад розміщувати фото, відео, анімацію) та інтеракції (коментарі, опитування, списки).

#### **Завдання**

1. Розробити та представити проєкт корпоративного порталу для співробітників банку Credit Agricole в Україні.

Складові рішення, які потрібно представити:

1. Функціональні вимоги.  
Перелік основних «потреб» внутрішнього порталу;
2. Структура  
Перелік основних блоків порталу;
3. Навігація  
User flow між блоками;
4. Адміністрування  
Матриця ролей, згідно з кейсом та система управління контентом;
5. Дизайн / візуалізація прототипу\*

\* Дизайн за бажанням. Це може бути як статичний (макети у Photoshop або будь-якому іншому графічному редакторі), так і інтерактивний (працюючий прототип у Balsamiq mockups, Axure, UX Pin або у будь-якому іншому сервісі для прототипування Ux / Ui інтерфейсів)

## **Кейс № 4. Презентація (investment pitch) для продажу виробничого активу**

### **Опис кейса**

Інвестиційний банк Concorde Capital виступає ексклюзивним радником акціонерів із продажу 100 % корпоративних прав олійноекстракційного заводу ПАТ «Конотопський ОЕЗ» (надалі ОЕЗ) що розташований у м. Конотоп Сумської області. Акціонерами заводу є три фізичні особи, резиденти України, що напряму володіють акціями компанії. В 2017 році на ОЕЗі була проведена модернізація, в результаті якої був побудований олійноекстракційний цех, встановленні додаткові маслопреси та паровий котел. Реконструкція фінансувалася за рахунок позикових коштів в розмірі 10 млн дол. США за ставкою 8 % річних. В результаті реконструкції проектна потужність ОЕЗа складає 1000 т. насіння соняшнику на день. Модернізований ОЕЗ був запущений в серпні 2018 р. і через дефіцит обігових коштів працює виключно на давальницькій сировині. ОЕЗ в середньому переробляє 500 тон соняшнику на день при виході олії в 45 %. Для досягнення проектної потужності ОЕЗом в 1000 т/день додатково потрібно інвестувати 2 млн дол. США. для усунення вузьких місць в виробничому ланцюжку.

Додаткова інформація

1. Статистичні дані (наприклад [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua))
2. Відкриті дані агрокомпаній, річні звіти, аналітика (наприклад [kernel.ua](http://kernel.ua))
3. Аналітика ринків консалтингових компаній тощо.

### **Завдання**

Підготуйте investment pitch (бізнес презентацію) для продажу виробничого активу. Ураховуючи той факт, що завдання інвестиційного банку – максимізувати вигоду для клієнтів (акціонерів ОЕЗу) від продажу Активу.



- 1) Визначити фактори інвестиційної привабливості ОЕЗу для потенційних покупців.
- 2) Визначити справедливу вартість ОЕЗу.

## **Кейс № 5. Розвиток корпоративної соціальної мережі Workplace для «СОМFY»**

### **Опис кейса**

СОМFY продає побутову техніку й електроніку мільйонам покупців по всій Україні. Розвиваючи бізнес як ефективна та динамічна роздрібна мережа, компанія стала першим великим мультиканальним ритейлером. Перший магазин під брендом СОМFY відкрився в 2005 році. В компанії працює більше 3000 співробітників. Мережа нараховує 94 магазини. Географічно магазини «Comfy» розташовані по всій території України, у 60 містах – як у великих містах-мільйонниках, таких як Київ, Дніпро, Харків, Одеса і Львів, так і в маленьких районних центрах – Ахтирці, Калинівці, Смілі й ін. Офіс «СОМFY» розміщено в Дніпрі. «СОМFY» – це бізнес із людським обличчям та людськими цінностями. #СОМFYPEOPLE – це люди, які знайшли себе та свій work & life баланс. Кожен їх день – крутий нон-стоп. СОМFYPEOPLE – Happy People!

Компанія користується єдиною корпоративною соціальною мережею Workplace. Вона побудована в точності за аналогією до Facebook. Відмінність лише в тому, що користувачі – лише працівники компанії. Workplace – це корпоративний інформаційно-емоційний простір. Головні завдання Workplace:

- інформування про новини та ключові події компанії/галузі;
- формування і підтримка атмосфери відповідно до корпоративних цінностей компанії;
- підтримання відчуття причетності до спільної справи;
- стимулювання спілкування для ефективної взаємодії різних підрозділів.

У кожного співробітника у Workplace є своя сторінка. А загальні новини, досягнення, буденні події публікуються в групах Comfy People (усі працівники компанії), Офіс (лише працівники офісу) і Роздріб (лише працівники магазинів). На сьогодні більшість заходить у Workplace, щоб бути в курсі останніх новин, але активно не взаємодіє. Тож зараз основна наша мета – залучити колег до активного спілкування та висловлювання своїх думок й емоцій (написання коментарів, лайків та власних постів), залучення кожного працівника до корпоративної культури компанії.

Працівники магазинів – це найкращі продавці, які знають усе про гаджети й техніку, а також касири, товарознавці, комірники, сервісменеджери. Середній вік – 23–25 років. В офісі СОМFY працюють спеціалісти різних напрямків. У компанії є 10 дирекцій: комерційна, фінансова, юридична, дирекція маркетингу, HR-дирекція, дирекція логістики, дирекція безпеки, проєктний офіс, IT-дирекція, операційна дирекція. У кожній дирекції своя субкультура, яка багато в чому залежить від напряму діяльності. Наприклад, маркетологи та HR більш креативні та вільні в проявах. Юристи й фінансисти більш формалізовані, адже

їхнє повсякденне життя тісно пов'язане з правилами та нормативами. Середній вік співробітників офісу – 30–35 років. При цьому серед них є колеги від 22 до 50+. Основні продукти (або послуги) компанії: COMFY продає побутову техніку й електроніку.

Група офісних працівників нараховує 511 учасників. Середнє охоплення посту (кількість учасників групи, які бачили пост) – 273. Середній рівень лайків – 33 (від 15 до 60). Середній рівень коментарів – 4. Група працівників магазинів нараховує 2055 учасників. Середнє охоплення посту (кількість учасників групи, які бачили пост) – 534. Середній рівень лайків – 108. Середній рівень коментарів – 15 (від 10 до 480).

Під час виконання кейса спирайтеся на специфіку роботи компанії/на загальновідомі факти/на тематичні інфоприводи. Також треба врахувати той факт, що працівники не мають змоги дуже багато часу приділяти соцмережі. Усі, передусім, націлені на виконання своєї роботи з високими результатами. Тож, Workplace має не відволікати від роботи, а допомагати бути на одній #COMFYХВИЛІ та ефективно взаємодіяти один з одним.

### **Завдання**

Запропонуйте способи, які сприятимуть залученню працівників до корпоративної культури компанії через більш ефективне використання Workplace, піднімуть їхню активність, продуктивність праці та мотивацію. Надайте економічне обґрунтування запропонованих рішень.

## **Кейс № 6. Стратегія роботи з персоналом для Української маркетингової групи**

### **Опис кейса**

Українська маркетингова група – одна з провідних вітчизняних компаній, що проводить маркетингові дослідження вже протягом 23 років. Якість виконання маркетингових досліджень значною мірою залежить від людського фактора. Зокрема, одним із найважливіших моментів у роботі компанії є збір достовірних даних, на основі яких будуються звіти та прогнози для замовників. Найчастіше інтерв'юери здійснюють квартирне опитування. Під час його проведення вони повинні дотримуватися певних вимог:

- проводити опитування дозволено лише на заданій вулиці, дотримуючись певних правил відбору будинку та квартири для опитування;
- заборонено опитувати своїх знайомих, людей, які працюють у маркетингу та у сфері, у якій працює замовник дослідження, а також осіб, котрі брали участь в опитуванні протягом певного терміну;
- потрібно, щоб респондент відповідав певним заданим вимогам. Для цього кожний інтерв'юер має квотне завдання, у якому описано, скільки осіб певної статі, віку, освіти він має опитати. Квоти можуть задаватися також на рівень доходу, на регулярну марку досліджуваного продукту й т. ін.;

- зазвичай, для зручності проведення інтерв'ю розробляються конкретні супровідні матеріали (картки з альтернативами відповідей, кольорові картки з фотографіями брендів, реклами тощо), які треба демонструвати респондентові;
- якщо інтерв'ю розраховано на час, що займає понад одну годину, для респондента передбачено подарунок, котрий необхідно вручити після закінчення інтерв'ю.

Якщо ці правила не дотримуються, дані анкети вилучаються з обробки, а робота інтерв'юера штрафується та переробляється.

Проте через низький рівень довіри українського населення та необізнаність у галузі здійснення маркетингових досліджень проведення квартирних опитувань супроводжується неабиякими складнощами психологічного характеру: людей не впускають, брутально відганяють, ображають тощо. Тому інтерв'юери завжди намагаються уникнути дискомфортного спілкування, вдаючись до різних махінацій. Найчастіше це:

- установа своєї мережі контактів, за якими щоразу проводиться чергове опитування (з одними й тими самими людьми);
- опитування своїх знайомих;
- підбурювання людей надавати недостовірні дані про себе для швидшого виконання квотних завдань (наприклад назвати інший вік або іншу регулярну марку, яку насправді респондент не вживає);
- власноручне заповнення анкет із вигаданими респондентами;
- опитування декількох людей в одній квартирі, сусідів, що забороняється;
- скорочення часу інтерв'ю за рахунок перефразування сформульованих в анкеті питань своїми словами, пропущення певних блоків анкети з подальшим їх заповненням на власний розсуд, невикористання супроводжувальних матеріалів, розрахованих для демонстрації респондентам карток із відповідями, кольорових карток зі зразками брендів і т. ін.;
- підміна або привласнення подарунка, призначеного для респондента.

У зв'язку з цим менеджеру по роботі з персоналом постійно доводиться шукати нових людей для роботи інтерв'юерами. Однак, незважаючи на високу оплату (сплачується кожна результативна анкета), існування системи штрафів, досвід роботи інтерв'юером, на вік та освіту кандидатів, нові інтерв'юери так само починають удаватися до різних схем уникнення добросовісного виконання своїх вимог.

Додаткову інформацію про компанію можна отримати на сайті <http://www.umg.ua/>

### **Завдання**

Продумайте можливу стратегію роботи з персоналом для забезпечення якісного виконання інтерв'юерами своїх обов'язків за такими напрямками:

- розробити систему ефективного підбору кадрів на посаду інтерв'юерів;
- скласти дієву систему мотиваційних заходів та стимулювання роботи інтерв'юерів;

- продумати можливі шляхи розвитку персоналу в роботі з населенням;
- розробити систему контролю за виконанням інтерв'юерами своїх обов'язків;
- надати рекомендації місцевим працівникам щодо ефективного стилю керівництва.

## **Кейс № 7. Єдина система оцінки персоналу для ІТ-компанії**

### **Опис кейса**

Ваша команда запрошена для реалізації проєкту з оцінки персоналу в активно зростаючу й перспективну ІТ-компанію. На початку, вам розповіли таку історію: група студентів після закінчення університету вирішила заснувати свою маленьку компанію. Спершу знайомі підкинули їм кілька розробок, потім вони стали активно працювати з біржею фрілансу, далі в них з'явився свій відділ продажів, а через шість років ця організація складалася з майже сотні співробітників і десятка відділів. В останній рік керівництво компанії стурбоване оптимізацією бізнес-процесів і побудовою єдиних правил роботи. Останнім досягненням стало складання керівництва співробітника для посад РМ, ВА і Sales Manager. У цьому посібнику описано права й обов'язки, проблеми та розв'язання, із якими може зіткнутися працівник, точки дотику з іншими відділами, актуальні питання.

Нині існує необхідність виробити єдину систему оцінки персоналу. На поточний момент склалася така ситуація: Керівник відділу Sales має досвід роботи в HR, тому для контролю дій своїх співробітників він раз на пів року протягом останніх трьох років виконує оцінку методом 360 градусів. Анкету заповнюють по 15–20 параметрами колеги (із якими найчастіше стикаються РМ, керівники відділів дизайну й розробки), клієнти та обов'язково начальник відділу. Опитування відбувається анонімно й письмово. Щодо кожного співробітника після опитування відбувається зведення зібраних даних, визначення динаміки та формування рад щодо поліпшення профілю своїх навичок. Sales Managers запевняють, що це «коректний і ненав'язливий зворотний зв'язок. Метод дійсно допомагає контролювати свої можливості й орієнтуватися на їх поліпшення».

Відділ дизайну практикує помісячний розрахунок КРІ стосовно найбільш важливих результатах діяльності кожного співробітника. Він виконується вже близько двох років, щомісяця без пропусків. Ведеться за десятьма параметрами і тільки 3 з них є суб'єктивними оцінками (наприклад умовна складність проєкту), усі інші показники розраховуються об'єктивно. Особливістю оцінки є те, що нормальна робота кожного співробітника дорівнює 1. Порівнювати показники між співробітниками не можна, але можна порівнювати динаміку показників різних співробітників.

Незважаючи на хорошу мотивацію, яка досягається завдяки цьому, всього 6 співробітників із 17 працюючих на сьогодні отримали в загальному підсумку 14 підтверджуючих сертифікатів. Пропозиція змінити систему оцінку і градації

персоналу звично викликає відторгнення і негатив. Ніхто не хоче користуватися внутрішніми оцінками і атестаціями, тому що вважають їх «залежними і підтасовуваними». Переважає думка, що краще раз у 3 роки складно й важко отримати сертифікат від Oracle та одержати велику надбавку до зарплати, ніж раз на рік проходити тестування компанії й отримувати невелику надбавку.

### **Завдання**

Керівники компанії наполегливо хочуть отримати єдиний спосіб оцінки всього персоналу. Виберіть один із запропонованих способів для всієї компанії та обґрунтуйте, чому ви вибрали саме його. Можете запропонувати свій новий спосіб оцінки персоналу й розписати його особливості та переваги. Можете довести, що єдиний спосіб оцінки не потрібен.

## **Кейс № 8. Управління людським капіталом в умовах пандемії**

### **Опис кейса**

Буревій подій, віддалена робота, карантин та локдаун змінили пріоритети співробітників та компаній. Підвищення продуктивності, ефективна мотивація, інструменти біохакингу, велбіінг співробітників виходять наперед та все більше впливають на процвітання компаній у новому світі.

Ти голова новоствореного департаменту corporate wellness у міжнародній консалтинговій компанії. Саме тобі довірили братися за виклики, із якими ще ніхто не мав справи! Твої клієнти – великі компанії та міжнародні корпорації з різних галузей, серед яких – UKRSIBBANK, METRO, Wargaming та Grammarly

### **Завдання**

Розробити набір рекомендацій з управління людським капіталом для кожного з клієнтів у новій реальності, спричиненій пандемією.

UKRSIBBANK <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/>,

METRO <https://www.metro.ua/>,

Wargaming <https://wargaming.com/ru/>,

Grammarly <https://www.grammarly.com/>

## **Кейс № 9. Створення кар'єрних ліфтів для співробітників**

### **Опис кейса**

Ви лідер компанії з консультування у сфері HR менеджменту й вашу компанію запросили виконати конкретний проект з побудови системи розвитку персоналу та створення кар'єрних ліфтів для співробітників великої міжнародної компанії. Загальна характеристика компанії: бізнес-сервіс-центр «AB InBev» у Харкові – це внутрішній підрозділ компанії, самостійна функціональна частина, мета якого – підтримка та управління бізнес-процесами, поліп-

шення фінансової прозорості й підвищення рівня сервісу для наших клієнтів. Бізнес-сервіс-центр (БСЦ) заснований у листопаді 2008 р. для підтримки бізнесу компанії в Центральній та Східній Європі.

На сьогодні БСЦ є найбільшим європейським офісом компанії АВ InBev, у якому працює близько 600 співробітників у відділах:

- фінанси логістика;
- підтримка продажів;
- підтримка закупівель;
- персонал;
- планування та аналіз ефективності виробництва;
- міжнародна звітність.

Бізнес-сервіс-центр «АВ InBev» у Харкові – це:

- єдина європейська команда;
- мерітократія та відкриті комунікації;
- молодий і драйвовий колектив;
- концепція вільного простору «Open space»;
- одяг у стилі «Business casual».

Девіз БСЦ – «Ми мріємо розвивати таланти для досягнення відмінних результатів, будуючи майбутнє разом».

Компанія ПАТ «САН ІнБев Україна» має бізнес-сервіс-центри, у яких зосереджено основні функції з управління активами, у цих бізнес-сервіс центрах працює понад 1500 осіб. Для компанії принципово, щоб люди розвивалися та приходили нові досвідчені кадри. У зв'язку з цим, компанія впроваджує різні заходи та системи мотивації, спрямовані, як на залучення талановитої молоді, так і просування наявного персоналу кар'єрними сходами. Так, у Харківському бізнес-сервіс центрі працює для студентів «Фінансова академія», «Логістична академія», «Дні відкритих дверей» в рамках яких студентів зазнають зі специфікою роботи компанії та її корпоративною культурою.

Для персоналу створена програма по розвитку кадрового резерву та безліч внутрішніх стажувань на різних позиціях у різних відділах. Сервіс-бізнес-центр у м. Харкові нараховує понад 1000 осіб, які мають вищу освіту за різними напрямками – від інженерів та юристів до фінансистів та економістів. Кожен із працівників відіграє свою роль в компанії. У компанії існують різні програми стажування: [http://www.suninbev.com.ua/bsc\\_traineeship](http://www.suninbev.com.ua/bsc_traineeship)

Компанія є публічною, тому фінансова інформація доступна за посиланням: [http://www.suninbev.com.ua/financial\\_statements](http://www.suninbev.com.ua/financial_statements)

### **Завдання**

1. Розробити чинну систему з розвитку персоналу в компанії та створення умов для кар'єрного просування співробітників. Як компанії побудувати програму залучення талановитої молоді та мотивувати й розвивати персонал у середні компанії?

2. Запропонувати механізми та інструменти залучення кращих студентів до компанії й розробіть систему розвитку існуючого персоналу компанії.

3. Запропонувати цілісну стратегію та модель реалізації розвитку персоналу в компанії й створення кар'єрних ліфтів для наявних та нових співробітників.

Особливі положення:

- комплексність та системність підходу до розвитку персоналу;
- вартість упровадження, а також за який строк інвестиції в проєкт окупляться;
- строк упровадження проєкту;
- дотримання вимог законів та правових актів;
- інтегрованість у поточні операції та процеси компанії.

### **Кейс № 10. KPI для PricewaterhouseCoopers (PwC)**

#### **Опис кейса**

Компанія PwC присутня на українському ринку з 1993 р. Регіональна мережа включає головний офіс у Києві та представництва у Львові й Дніпрі, що пропонують клієнтам повний спектр послуг. Компанія надає аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги найвищої якості. Інновації та прагнення досягати найвищого результату становлять основу розвитку. Саме тому PwC вже багато років встановлює стандарти з надання професійних послуг.

PwC Україна є учасницею міжнародної мережі фірм PwC, де в 157 країнах працює близько 276 000 фахівців.

Клієнти PwC отримують максимальну користь від співпраці зі спеціалістами компанії, котрі володіють практичним знанням особливостей місцевого законодавства й бізнес-середовища та використовують потенціал міжнародної мережі

Детальнішу інформацію про концепцію управління персоналом читайте за посиланням <https://www.pwc.com/ua/careers.html>

#### **Завдання**

Розробити систему KPI спрямовану на підвищення ефективності роботи персоналу та додаткового стимулювання їхньої діяльності. Обов'язково враховувати корпоративну відповідальність (<https://www.pwc.com/ua/uk/about/cr.html>) та корпоративну етику компанії (<https://www.pwc.com/ua/uk/about/code-of-conduct.html>).

### **Кейс № 11. Мотивація «STARBUCKS»**

#### **Опис кейса**

Через швидку глобалізацію за останні роки конкуренція у всьому світі стає більш інтенсивною, особливо для сфери послуг з аналогічними продуктами. Найважливішим моментом для успіху бізнесу є не лише якість продукції, яку

вони постачають, але й атмосфера співпраці та сума, отримана від спільної роботи в роздрібних продажах. Тому стає очевидно, щоб компанії мотивували, винагороджували й навчали своїх працівників бути найвищим якісним персоналом. Корпорація «Starbucks», найвідоміша мережа торгових кав'ярень у світі, переважно користується смаженням і продажем спеціальних кавових зерен та інших різноманітних кавових та чайних напоїв. Вона володіє близько 4000 філіями у всьому світі. Крім того, це було одним із найбільш швидкозростаючих корпорацій в Америці. Причини, чому «Starbucks» користується популярністю у всьому світі, – це не тільки якість кави, а і його обслуговування клієнтів та затишне середовище. «Starbucks» створює зручне середовище для спілкування людей за справедливою ціною, що приваблює споживачів будь-якого віку прийти в магазини. Крім того, це також стосується задоволення працівників. Темпи обороту працівників у Starbucks склали 65 %, а ставка менеджерів – 25 % на рік. Проте ставки інших національних торговельних мереж – 150 % до 400 % та 50 % відповідно. Порівняно з ними, показники обороту «Starbucks» значно нижчі, ніж в інших галузях промисловості в середньому. В результаті, «Starbucks» є однією з оптимальних бізнес-моделей для стратегій мотивації співробітників, задоволеності клієнтів та співпраці в команді.

**Історія Starbucks.** «Starbucks» заснували три людини: Джерел Болдуїн, Зев Сігель та Гордон Боукер, які знали один одного в Університеті Сіетла у 1971 р. Торговельний представник Говард Шульц вирішив стати частиною «Starbucks», як директор з маркетингу та роздрібної торгівлі продажу, після того як він усвідомив атмосферу та навколишнє середовище компанії. У 1985 р. Говард Шульц вирішив створити новий кав'ярень, названий «Il Giornale», у Сіетлі. Через два роки, завдяки успішній стратегії «Schultz», оригінальні три власники «Starbucks» вирішили продати свою корпорацію «Schultz». Потім Шульц зібрав інших інвесторів і змінив назву Il Джорнале на «Starbucks». Він прагнув переслідувати свою мрію, щоб кожен смак собі каву, тому він зосередився на швидкості розширення. Тоді він вважав, що найбільш ефективним способом збільшення кількості філій було створення нових магазинів в інших місцях. У 1987 р. в «Starbucks» з'явився перший зарубіжний магазин в Японії. До кінця 2002 р. «Starbucks» розвинувся з 17 магазинів до 5688, що поширюються понад 30; за ці десять років вона зросла більше ніж у 300 разів! У журналі «Fortune Starbucks» зайняла 11-ту найкращу компанію, яка працювала в США у 2005 р., а потім виросла у 2006 р. до 29-го. У 2007 р. він був одним із 16 найкращих. У тому ж році «Старбакс» також проголосував за Financial Times як одне з десяти найбільших робочих місць у Великобританії.

**Мотивація.** Мотивація є важливим фактором для бізнесу у виробничому процесі. Працівники не машини й не завжди можуть виконувати одне й те саме завдання з рівною пристрасстю. Керівник корпорації «Starbucks» Говард Шульц вважає, що причиною успіху в Starbucks є не кава, а працівники. Він твердо переконаний, що дух «Starbucks» – це співробітники й відчуває себе шанованим



стосовно цінності працівників «Starbucks». «Starbucks» пропонує інтерактивну структуру, яка змушує персонал кидати себе на роботу.

1. Принцип рівності: менеджери в «Starbucks» ставляться до кожного співробітника однаково. Усі працівники називаються «партнерами», навіть наглядачами кожної галузі. Аби звузити розрив між керівниками та працівниками, вони також співпрацюють із персоналом базового рівня на передовій. Завдяки цьому менеджери можуть підтримувати належну систему управління та створити набагато ближчу й більш знайому атмосферу ніж інші місця. Працівники не лише працюють над роботою, але і їхній ентузіазм впливає на клієнтів.

2. Слухайте співробітників: «Starbucks» має добре організований канал спілкування для працівників. Це важливо для праці. Наприклад, менеджери планують робочий час на одного працівника та організують розклад робочого часу, хочуть задовольнити свої вимоги. Існують щотижневі інтерв'ю, щоб побачити, які є потреби. Партнери мають право з'ясувати, яка для них найкраща політика, і директори демонструють повагу до кожної пропозиції. «Старбакс» навіть хоче, щоб кожен співробітник вступив у розробку та розробку планів, а потім працював разом для досягнення своїх цілей. Як результат, політика та принципи відомі всім співробітникам. Не існує жодних обмежень щодо наявності власної думки в працівників.

3. Міри стосовно добробуту: усім співробітникам, уключаючи неформальний персонал, пропонується велика політика добробуту, наприклад знижки на товари для працівників, медичне страхування (уключаючи здоров'я, зір, стоматологію) і відпустки. Крім того, партнери, які працюють понад 20 год на тиждень, мають право на пільги. «Старбакс» також вважає, що боргове фінансування не є найкращим вибором. Так він вирішує виділити дивіденди на акції всім працівникам із безкоштовним сценарієм. За цією політикою співробітники можуть отримувати вигоду від дивідендів компанії. Відтак вони мають однакову мету; іншими словами, вони мотивовані збільшити продажі, щоб отримати більше прибутку. Для «Starbucks» співробітники – найважливіший актив.

**Командна робота:** 1) стратегії збереження хороших стосунків: «Starbucks» створює добре розвинуту систему для підтримання хороших стосунків між менеджерами та працівниками. Як уже згадувалося, вони використовують назву «партнер» незалежно від рівня працівника, що звужує розрив бюрократії. Крім того, менеджери корегують у першому рядку, щоб усунути відстань між різними статусами. По-третє, кількість працівників, зазвичай, становить від трьох до шести. Такий невеликий розмір допомагає співробітникам краще пізнати один одного. Пропозиції та скарги працівників розглядаються з однаковим значенням. Точно так само співробітники мають право брати участь у процесі перегляду політики компанії. У цьому випадку кожен працівник вважає, що вони також відіграють важливу роль у роботі компанії. Вони спільно розробляють напрям «Starbucks». Усе це дає працівникам відчуття поваги та почуття участі.

2. Мета суспільного благополуччя: «Старбакс» частково отримує прибуток на державну службу. Як наслідок, співробітники думають, що те, що вони роблять для «Starbucks», також для суспільства. Що стосується цілей, то «Starbucks» задає складну й конкретну мету, а це дає змогу всім партнерам обрати правильний напрям.

**Ціннісно-орієнтовані послуги в «Starbucks».** Сильні цінності для замовника: команда повинна приділяти увагу своїм клієнтам. Висока цінність для них – це культура компанії, яка розвиває цінності клієнта та суспільні цінності, уключаючи цінність організації, спрямовану на вдосконалення бізнесу. Місія «Starbucks» полягає в забезпеченні гарного екологічного робочого місця та ставлення до партнерів із повагою, різними елементами бізнесу, найвищими стандартами доставки кави, залученням громад та навколишнього середовища, активними для задоволення потреб клієнтів і вигідного бізнесу. Компанія підтримує довгострокові відносини з постачальниками та продавцями більше, ніж того потребують низькі ціни, тому що прагне високоякісних продуктів і послуг. Сильні цінності, що привертають увагу покупців, походять від культури компанії, яка розвиває цінність клієнтів і суспільні цінності, уключаючи цінність організації, щоб керувати напрямом вдосконалення бізнесу. Сервіс, що ґрунтується на цінностях: бренд та комунікація для цінових резонансів: Бренди дуже важливі, оскільки вони можуть спілкуватися з клієнтами. Отже, відповідальність команди полягає в тому, щоб оцінити бренд, а також те, що продукти або послуги організації є добрими, їх цінують споживачі. Інакше можна зашкодити іміджу компанії. «Starbucks» успішно реалізовує маркетинг і має гарний резонанс, оскільки має міцні стосунки зі своїми клієнтами, місцевими громадами, що сприяє довірливості один до одного. Компанія «Starbucks» співпрацювала із соціальними обов'язками, а також передавала інформацію про діяльність компанії із зацікавленими сторонами для сприяння відповідальному середовищу. Бренд «Starbucks» зміг поліпшити оточення магазинів за допомогою привабливих меблів, світильників, творів мистецтва та музики. «Starbucks» розробила магазини як міст між робочим місцем і будинком для клієнтів. Компанія «Starbucks» дала можливість створити тепле й комфортне середовище для клієнтів, які завжди почуватимуться добре, коли прийдуть до магазину «Starbucks», наприклад, щоб випити кави. Значення на основі служби: для будь-якої команди місце лідера є дуже важливим. Команда повинна робити зауваження, щоб оцінити свою службу керівництва. «Старбакс» підтримав співробітників із привабливими стимулами, такими як умови праці. Крім того, він бере участь у розширенні можливостей, корпорації та спілкування з культурою й цінністю. Усі співробітники називаються партнерами, незважаючи на посади. Компанія дає змогу децентралізувати, де партнери корпорації з командами в кожній області. Сервіс ґрунтується на цінностях: досвід для спільного створення: основна концепція послуг полягає в тому, щоб клієнти мали реальний досвід, перш ніж купувати та споживати послуги або товари, які їм потрібні. Відповідальність команди – це пріоритети цієї проблеми. У випадку зі «Starbucks» ми бачимо, що компанія пропонує хорошу музику й чудову

обстановку в будинках «Starbucks». Без сумніву, клієнти приїжджають у «Starbucks», щоб зустрітися із друзями, розслабитися, адже «Starbucks» пропонує відвідувачам набагато більше, ніж простонапої. КСВ як стратегія підтримки в бізнесі: команда повинна взяти до уваги ці заходи з КСВ. КСВ, або корпоративна соціальна відповідальність, може поліпшити корпоративну продукцію чи послуги для створення цінності. «Starbucks» має довгострокові відносини з постачальниками для контролю якості й цін, які вони працюють разом із постачальниками, і обговорювати стратегічний бізнес для покращення та розвитку продуктів. «Starbucks» зосереджується на соціальних й екологічних моментах. Компанія дотримується ділової етики, включаючи як соціальну, так і екологічну політику компанії.

### **Завдання:**

1. Провести диференціацію між «формальними» і «неформальними» командами.
2. Перерахуйте характеристики (принаймні чотири) високоефективних команд.
3. Чому розмір команди є важливим фактором? Які переваги в «Starbucks» мають невеликі команди в кожній сфері відповідальності?
4. Запропонуйте три речі, які «Starbucks» може робити постійно, аби підвищити мотивацію працівників. Надайте економічне обґрунтування запропонованих заходів.
5. Як «Starbucks» удається підтримувати добрі стосунки між своїми працівниками різних рівнів?
6. Назвіть п'ять пунктів, на які команди мали б звернути увагу задля запобігання кризі.
7. Делегування повноважень – це одна з найбільш часто обговорюваних філософій, особливо стосовно середовища корпоративної команди. Ідея досить проста: шляхом упровадження практик, які допомагають працівникам бути впевненими й керувати результатами своєї роботи, вони вважають, що можуть виконувати цю роботу ефективно й без надмірного нагляду. В ідеалі це забезпечує відданість основній місії та баченню компанії, що приводить до більшої продуктивності в довгостроковій перспективі. Керівництво повинно здійснювати певні заходи, щоб розширювати можливості співробітників. Назвіть чотири можливих заходи.
8. Напишіть есе «Чи може висока заробітна плата за монотонну й рутинну роботу задовольняти потреби в самореалізації?» (за бажанням).

**МОДУЛЬ 3**

**ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕМА 11. ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ТА ЗБУТ  
ПРОДУКЦІЇ**

**ТЕМА 12. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА  
ПРОДУКЦІЇ (НАДАННЯ ПОСЛУГ)**

**ТЕМА 13. ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕМА 14. ЦІНА ПРОДУКЦІЇ. ЦІНОУТВОРЕННЯ  
В УМОВАХ РИНКУ**

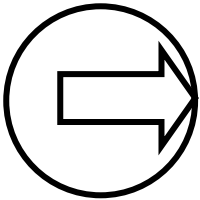
# ТЕМА 11

## ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ТА ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ

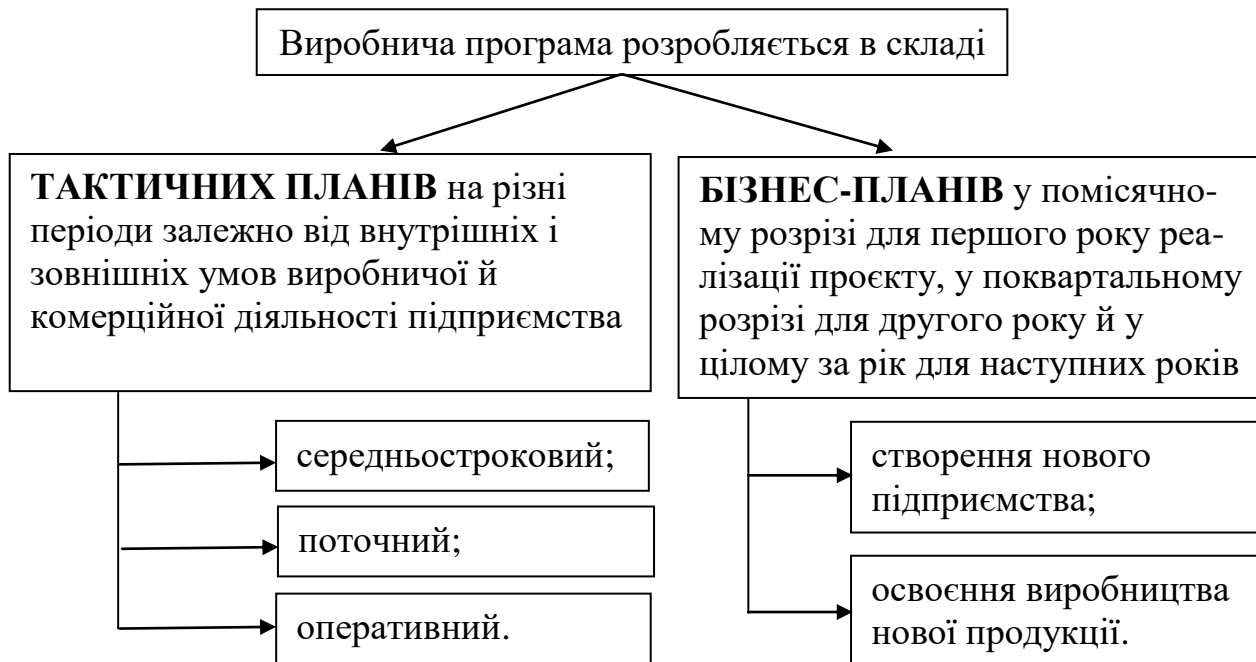
### 11.1. Основні показники виробничої програми підприємства



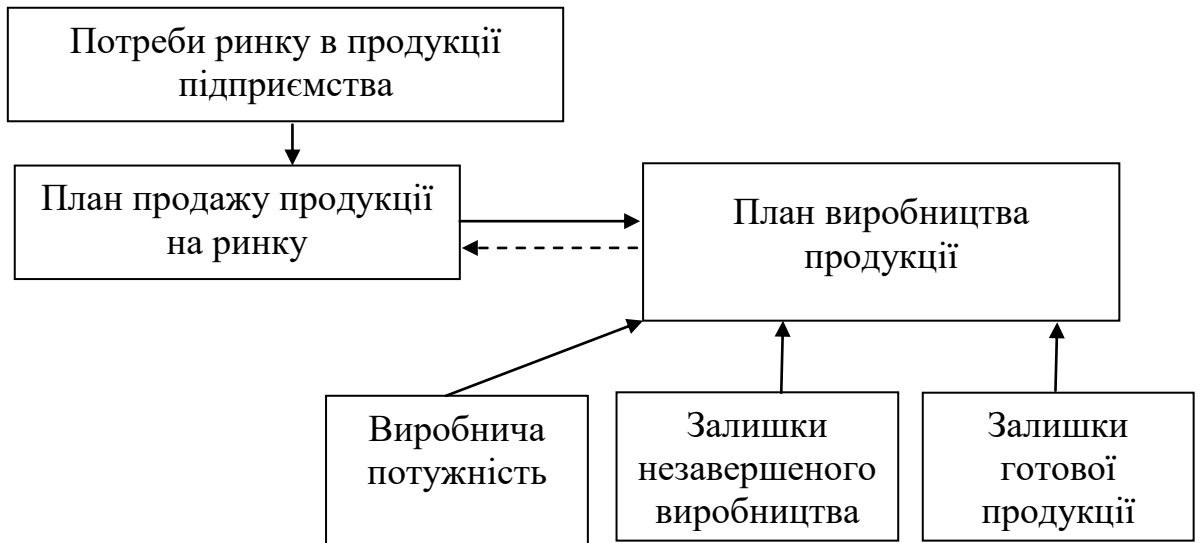
**ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА** (план із виробництва та реалізації продукції) – це науково обґрунтоване планове завдання з обсягу виробництва, номенклатури, асортименту, якості, вартості продукції, що випускається, а також виконання різного виду робіт виробничого характеру в плановому періоді на основі укладених угод.



*Портфель замовлень на продукцію інших споживачів формується на основі контрактів між виробниками та споживачами й відображає його постійні прямі господарські зв'язки.*



## Порядок розроблення виробничої програми

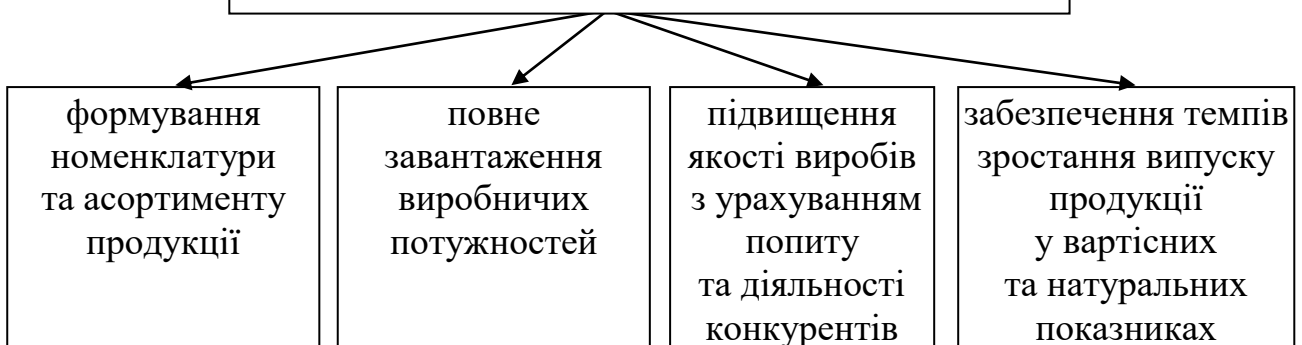


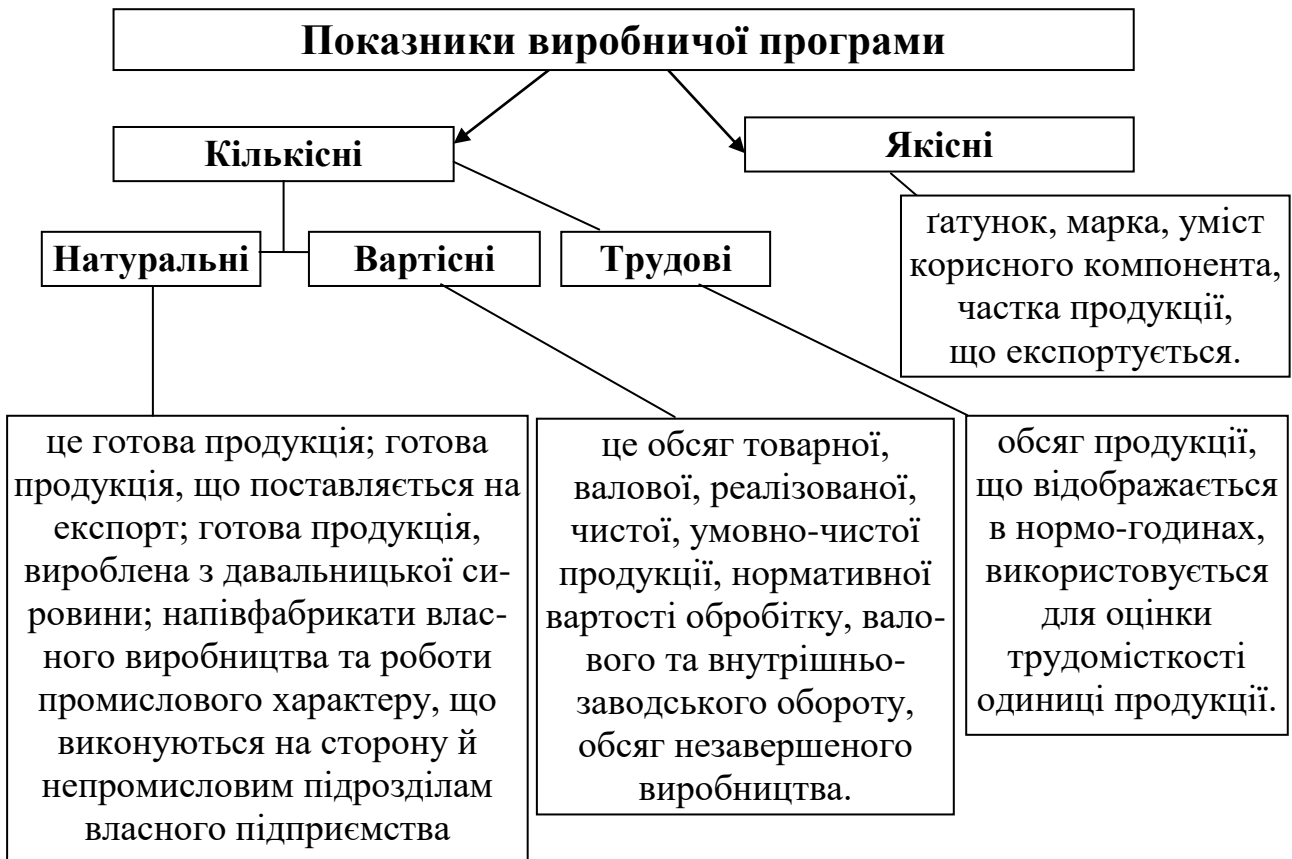
**НОМЕНКЛАТУРА** – це перелік найменувань виробів, що передбачені планом виробництва.



**АСОРТИМЕНТ** – це різновид номенклатури товарів, які відрізняються за відповідними техніко-економічними показниками.

## Основні завдання виробничої програми





**ТОВАРНА ПРОДУКЦІЯ (ТП)** характеризує обсяг виготовленої та призначеної для реалізації підприємством готової продукції й закінчення роботи виробничого характеру.

$$ТП = \sum_{i=1}^n N_i * C_i + P$$

де  $N_i$  – випуск продукції  $i$ -го виду в натуральних одиницях (виготовленої з власної та давальницької сировини);

$C_i$  – гуртова ціна одиниці виробу підприємства  $i$ -го виду, грн;  $P$  – вартість напівфабрикатів, робіт і послуг на сторону, грн;



**РЕАЛІЗОВАНА ПРОДУКЦІЯ (РП)** характеризує обсяг продукції, що реалізована споживачам.

$$РП = ТП + \Delta ГП,$$

$\Delta ГП$  – різниця між вартістю готової продукції, відповідно, на початок і кінець планового періоду (*грн*).



**ВАЛОВА ПРОДУКЦІЯ (ВП)** – характеризує обсяг продукції, призначеної для реалізації на сторону незалежно від стадії виготовлення.

$$ВП = ТП + \Delta НПЗ + \Delta I,$$

де  $\Delta НПЗ$  – різниця між вартістю залишків незавершеного виробництва, відповідно, на початок і кінець періоду (*грн*);

$\Delta I$  – різниця між вартістю інструменту для власних потреб, відповідно, на початок і кінець планового періоду (*грн*).



**ВАЛОВИЙ ОБОРОТ (ВО)** – характеризує обсяг продукції незалежно від того, де її буде використано (у межах підприємства чи поза ним) і незалежно від стадії виготовлення.

$$ВО = ВП + ВВО,$$

де  $ВВО$  – внутрішньовиробничий оборот (*грн*);  
 $ВП$  – валова продукція (*грн*).





**ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧИЙ ОБОРОТ (ВВО)** – характеризує обсяг продукції, яка використовується всередині підприємства.



**ЧИСТА ПРОДУКЦІЯ (ЧП)** – частина вартості товарної продукції за мінусом матеріальних витрат, які використовуються для її виготовлення.

$$ЧП = ТП - (M + A),$$

де  $M$  – матеріальні витрати на виробництво продукції (грн);

$A$  – сума амортизаційних відрахувань (грн).



**НОРМАТИВНО-ЧИСТА ПРОДУКЦІЯ (НЧП)** – та, що характеризує частку вартості продукції, котра включає основну й додаткову заробітну плату персоналу, єдиний соціальний внесок і нормативний прибуток.

$$ЧП_{нор} = ЗП_{осн} + ЗП_{дод} + С_{ед} + П_{нор} ,$$

де  $ЗП_{осн}$ ,  $ЗП_{дод}$  – основна й додаткова заробітна плата персоналу (грн);

$С_{ед}$  – єдиний соціальний внесок (грн);

$П_{нор}$  – нормативний прибуток.



**УМОВНО-ЧИСТА ПРОДУКЦІЯ (УЧП)** – це продукція, що визначається як сума чистої продукції та амортизаційних відрахувань.

$$УЧП = ЧП + A,$$

де  $ЧП$  – чиста продукція (грн);

$A$  – амортизаційні відрахування (грн).

## Відносні показники виробничої програми

**Коефіцієнт товарності** – характеризує питому вагу продукції, готової до реалізації, у загальному обсязі виготовленої продукції.

$$K_m = \frac{ТП}{ВП}$$

**Коефіцієнт внутрішньовиробничого комбінування** визначається як співвідношення внутрішньовиробничого обороту та обсягу валового обороту.

$$K_k = \frac{ВВО}{ВО}$$

## 11.2. Формування якості продукції



**ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ** – це сукупність характеристик (властивостей) продукції, що забезпечують її придатність до застосування, задоволення потреби споживача, відсутність невідповідностей (дефектів).



**РІВЕНЬ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ** – це відносна характеристика її якості, яка ґрунтується на порівнянні значень показників якості продукції, що оцінюється, із базовими значеннями.



**ОЦІНКА РІВНЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ** – це сукупність операцій, які включають вибір показників якості продукції, що оцінюється, визначення значень цих показників і їх зіставлення з базовими.

## Рівні якості продукції

**Абсолютний**

визначається шляхом розрахунку конкретних показників, що характеризують продукт.

**Відносний**

визначається шляхом порівняння певних показників, що характеризують конкретний продукт, із відповідними показниками аналогічних товарів.

**Перспективний**

відображає пріоритетні напрями розвитку НТП та враховує перспективи споживчих переваг.

**Оптимальний**

відповідає мінімальній величині суспільних витрат на виробництво продукції.



**Методи визначення якості продукції**

**Залежно від способу одержання інформації**

- **вимірювальний** використовується під час оцінки контролю технічних засобів.
- **реєстраційний** – спостереження, реєстрація та підрахунок кількості продукції.
- **органолептичний** – аналіз сприйняття органами чуття споживчих властивостей продукції.
- **обчислювальний** – застосування спеціальних математичних моделей.

### Залежно від джерел отримання інформації

**традиційний** – це оцінка якості продукції спеціалізованими підрозділами;

**експертний** – реалізується групою спеціалістів для оцінки естетичних показників;

**соціальний** – визначення якості продукції на основі думки споживачів.



**Система управління якістю** – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю (ДСТУ ISO 9000: 2001).



**ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЯКОСТІ** – це загальні наміри та спрямованість підприємства, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом.





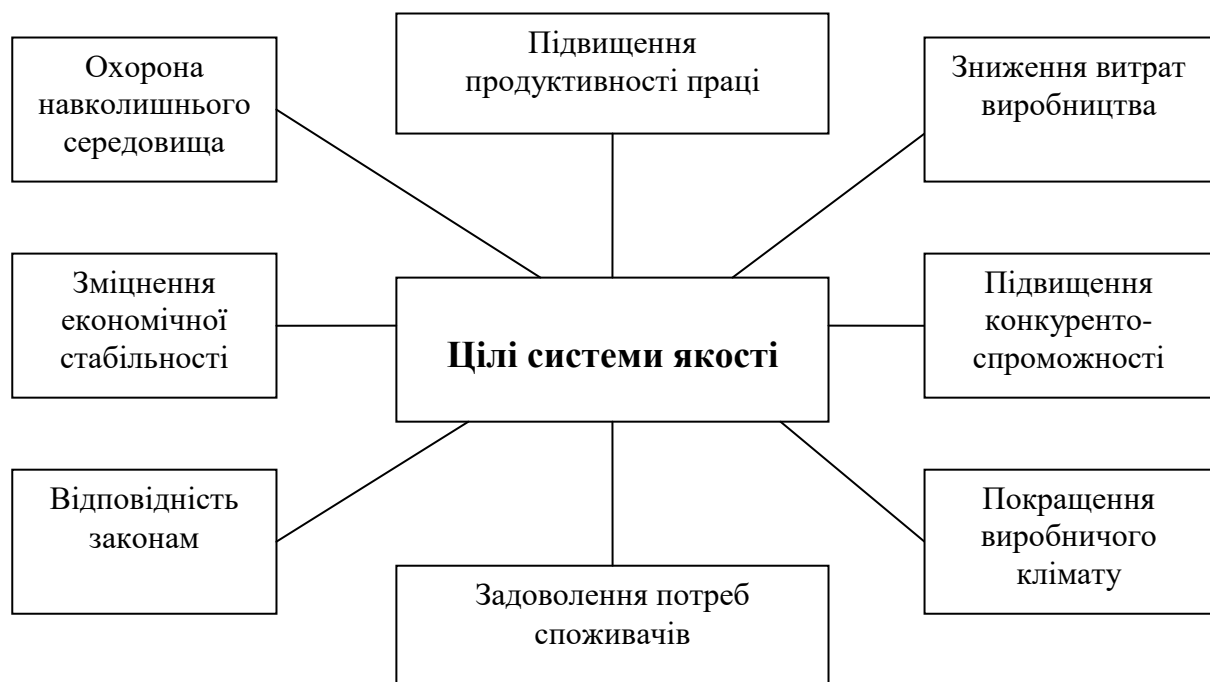
**Планування якості** – це встановлення цілей у сфері якості та визначення операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.



**Забезпечення якості** – це комплекс заходів, спрямованих на покращення якісних властивостей продукції.



**Підвищення якості** – це система заходів, спрямована на підвищення якості виробів, покращення методів управління, удосконалення елементів системи якості, які забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції.



**Стандартизація** – це діяльність, спрямована на досягнення оптимального рівня впорядкування в певній галузі шляхом установлення правил для загального та багаторазового використання наявних чи можливих завдань.

## Види стандартів

<b>Державні стандарти (ДСТУ)</b>	установлюються на виробництво масового й серійного виробництва, а також на норми, правила, вимоги, поняття й позначення.
<b>Галузеві стандарти (ГСТУ)</b>	установлюються на продукцію, що не належить до об'єктів державної стандартизації, але регламентація якої потрібна для взаємозв'язку у виробничо-технічній діяльності підприємств.
<b>Стандарти науково-технічних та інженерних товариств (СТТУ)</b>	використовують підприємства, які вважають доцільним упроваджувати нові передові засоби, технології, методи, вимоги до яких містяться в цих стандартах.
<b>Технічні умови (ТУ)</b>	це нормативно-технічний документ, який установлює додаткові вимоги до державних стандартів, а за їх відсутності – самостійні вимоги до якісних показників продукції, а також технічний опис продукції, рецептуру, зразок-еталон.
<b>Технічний регламент (ТР)</b>	нормативно-правовий акт, прийнятий органом державної влади, що встановлює технічні вимоги до продукції, процесів або послуг безпосередньо або через посилання на стандарти чи відтворює їхній зміст. ТР установлює вимоги до продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації, а ТУ – на іншу продукцію.
<b>Стандарти підприємств (СП)</b>	установлюються на продукцію, правила, вимоги, норми, які використовуються лише в межах підприємства. Вони можуть розширювати або звужувати галузеві чи державні стандарти, якщо вони при цьому не порушують параметричних рядів і не погіршують якості продукції.
<b>Міжнародні стандарти</b>	це добровільні стандарти; їх використання в національній стандартизації пов'язане з експортом продукції, розширенням ринків збуту й видів економічної діяльності.
<b>Кодекс сформованої практики (звід правил)</b>	документ, що містить практичні правила або процедури проектування, виготовлення, монтажу, технічного обслуговування, експлуатації обладнання, конструкцій або виробів. КСП може стати стандартом, частиною стандарту або окремим документом.



**СЕРТИФІКАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ** – це процедура за допомогою якої третя сторона дає письмову гарантію, що продукція, процес чи послуга відповідають установленим вимогам.

### Класифікація сертифікації продукції

#### → За правовими ознаками

обов'язкова

добровільна

#### → За процедурою проведення

самосертифікація

сертифікація третьою  
стороною

### Документи, які засвідчують проходження сертифікації

**Сертифікат відповідності** – це документ, виданий за правилами системи сертифікації, який підтверджує відповідність сертифікованої продукції вимогам нормативних актів і конкретних стандартів або інших нормативних документів зі стандартизації.

**Знак відповідності** – це зареєстрований у встановленому порядку знак, який за правилами системи сертифікації підтверджує відповідність продукції, що пройшла маркування, вимогам нормативних актів і конкретних стандартів.

**Посвідчення відповідності** – документ, який засвідчує дію лабораторії випробовувань третьої сторони, котра доводить, що конкретний зразок, який пройшов випробовування, відповідає конкретному стандарту або іншому нормативному документу.

## Розподіл відповідності в системі сертифікації

Виробник (виконавець, постачальник) несе відповідальність за невідповідність сертифікованої продукції вимогам нормативних документів та застосування сертифікатів і знаків відповідності з порушенням правил.

Продавець несе відповідальність за відсутність сертифіката, знака відповідності на продукцію, що реалізується, якщо вона підлягає обов'язковій сертифікації.

Лабораторія (центр) випробовування несе відповідальність за недостовірність та необ'єктивність результатів випробовувань сертифікованої продукції.

Орган сертифікації несе відповідальність за необґрунтовану чи неправомірну видачу сертифікатів відповідності, атестатів виробництва та підтвердження їх дії, а також за порушення правил системи сертифікації.

Лабораторії, експерти-аудитори, підприємства та організації, що порушують правила, виключаються з реєстру системи сертифікації та несуть відповідальність відповідно до чинного в Україні законодавства.

### 11.3. Забезпечення конкурентоспроможності продукції



**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ (ПОСЛУГ)** – це здатність продукції зайняти й утримувати позицію на конкретному ринку в певний період за конкуренції з іншими товарами аналогічного призначення.



## Параметри конкурентоспроможності

**Технічні** є характерною технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його експлуатації.

**Економічні** параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

**Нормативні** визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що зумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

**Призначення** – те, що характеризує сферу використання продукції та функції, котрі вона має виконувати.

**Класифікаційні** – ті, що характеризують належність продукції до певного класу й використовуються для оцінки лише на етапі вибору сфери застосування продукції.

**Технічної ефективності** характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються під час розробки та виготовлення продукції.

**Конструктивні** характеризують основні проектно-конструкторські рішення.

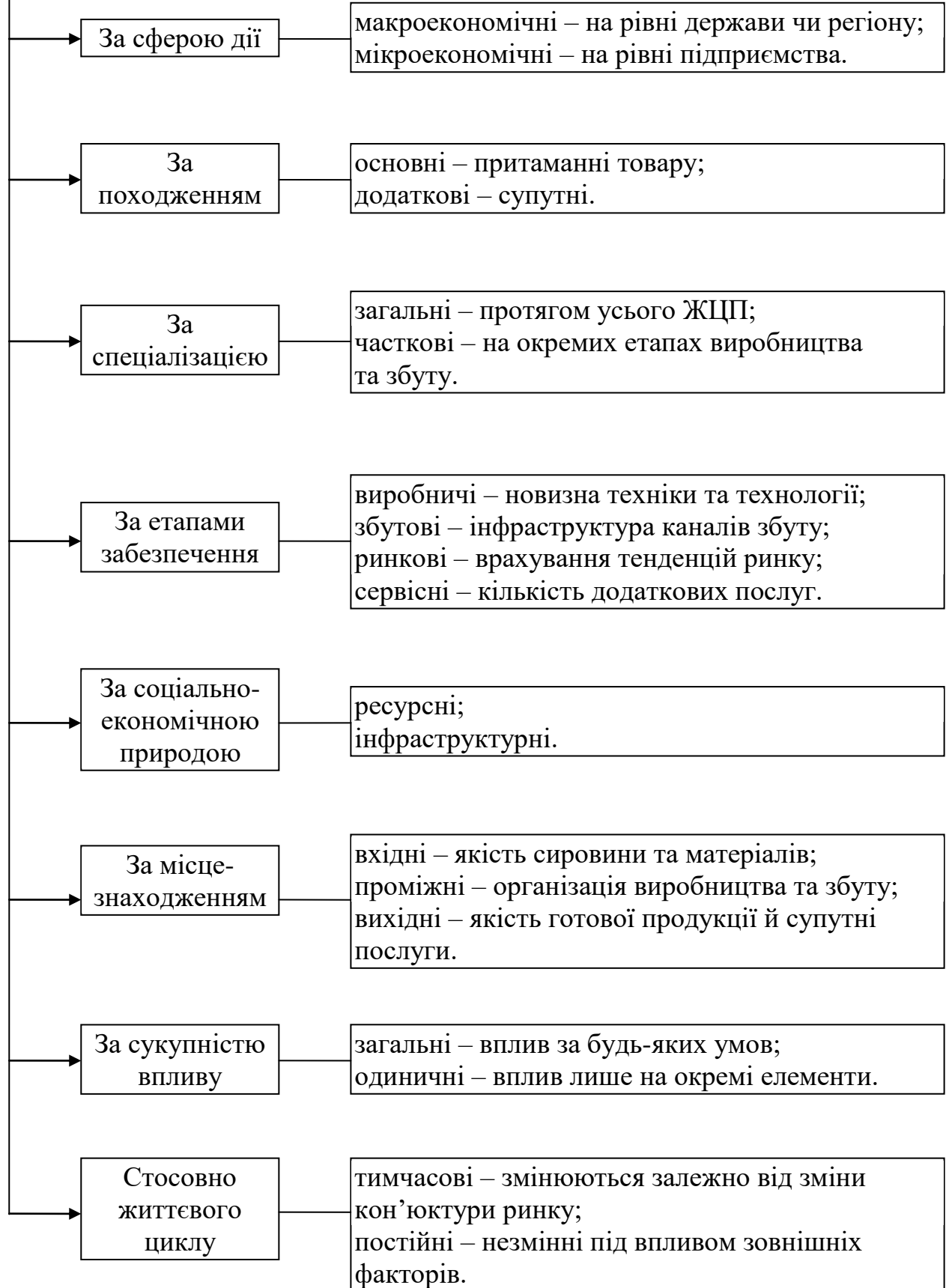
**Ергономічні** характеризують продукцію з погляду її відповідності властивостям людського організму під час виконання трудових операцій або споживання.

**Естетичні** характеризують інформаційну виразність.

Одноразові витрати на придбання продукції, транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на налагодження, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.

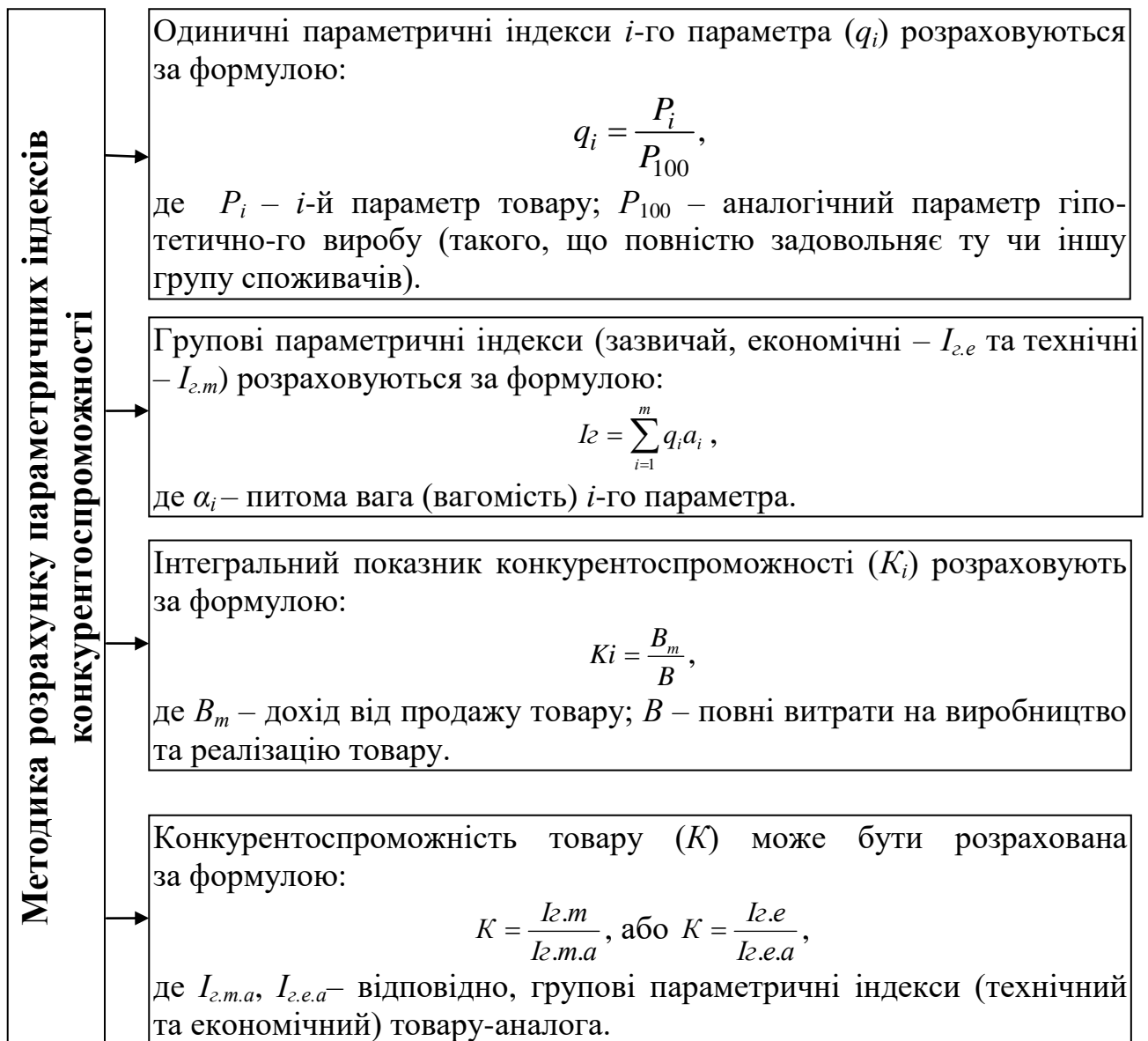
Поточні включають витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням і розвантаженням пального; витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що потрібні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

## Класифікація чинників конкурентоспроможності



## Оцінювання конкурентоспроможності товару





## 11.4. Маркетингова діяльність підприємства



**МАРКЕТИНГ** – це:

- стиль мислення підприємця, який виходить із визнання пріоритетності споживача;
- управління підприємством через ринок, де головними суб'єктами є споживачі, користувачі, покупці (клієнти);
- розуміння ринку, що забезпечується системою маркетингових досліджень;
- творче використання ресурсів і можливостей фірми для досягнення відповідності між наявними потребами ринку та її власними цілями;
- активна наступальна діяльність підприємця з проникнення на ринок.

## Основні напрями маркетингової діяльності

товарна політика;

цінова політика;

комунікаційна політика;

політика розподілу (збуту).



**ТОВАР** – це сукупність матеріальних та нематеріальних характеристик і властивостей, які пропонуються споживачу для задоволення його потреб.

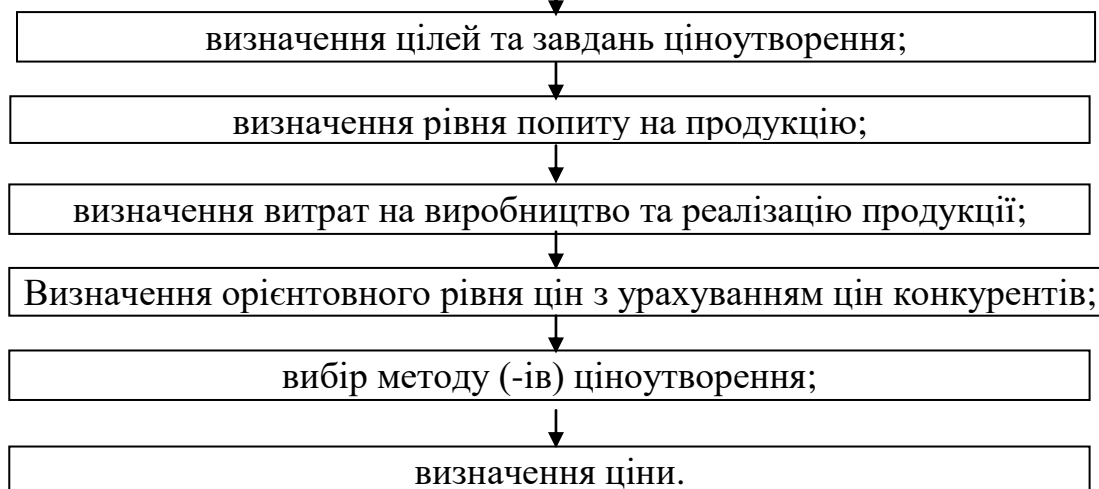


**МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА** – це комплекс заходів зі створення товарів (послуг) та управління ними для задоволення потреб споживачів й отримання підприємством прибутку.



**МАРКЕТИНГОВА ЦІНОВА ПОЛІТИКА** – це комплекс заходів із визначення ціни, знижок, умов оплати за товари та послуги, управління цінами з урахуванням побажань і можливостей споживача для забезпечення прибутку підприємства-виробника чи продавця.

## Послідовність формування ціни





**МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЦІЙ** – це комплекс заходів, які використовуються підприємством для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари (послуги).

Таблиця 11.1

### Особливості засобів впливу маркетингової комунікації

Засоби	Спрямованість	Переваги	Недоліки
Реклама	Масова	Ефективний засіб впливу на велику кількість споживачів. Експресивність. Здатність до вмовляння.	Висока вартість. Складність організації зворотного зв'язку.
Пропаганда	Масова	Велика інформативність. Вплив на широке коло споживачів. Перенесення довіри до засобу масової інформації на товар (послугу).	Складність налагодження контактів із засобами масової інформації. Низький рівень контролю за публікаціями. Не може повторюватись.
Стимулювання збуту	Масова	Ефективний засіб для швидкої зміни поведінки споживачів. Гнучкість. Привабливість. Інформативність.	Легко дублюється конкурентами. Може неправильно використовуватись.
Персональний продаж	Особистісна	Безпосередній зворотний зв'язок. Переконливість. Можливість передавання складної технічної інформації.	Висока вартість.



**РЕКЛАМА** – довільна платна форма неперсональної презентації та просування товарів (послуг) через засоби масової інформації.

### Класифікація реклами за цілями

→ Інформативна	інформує споживачів про товари, їх види, призначення, показники якості, особливості, принципи дії та ін., про рівень і динаміку цін на них.
→ Переконувальна	заохочує споживача віддати перевагу тому чи іншому товару. Змінює на краще ставлення споживача до товару. Переконує в необхідності придбати товар.
→ Нагадувальна	нагадує про товар, місце й умови його продажу та використання.
→ Підкріплювальна	підтверджує позитивну думку про товар після його купівлі чи використання споживачем.
→ «Обличчя фірми»	своєю солідністю, якістю підкреслює статус підприємства, його надійність, прогресивність, стабільність.



**ПРОПАГАНДА** – організація громадської думки для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

### Форми пропаганди

- контакти із засобами масової інформації;
- презентації;
- дні відкритих дверей;
- консультування споживачів чи посередників;
- громадські заходи спонсорського характеру;
- участь у спортивних змаганнях, фестивалях, виступах майстрів мистецтв, виставках;
- утвердження корпоративної ідентичності.



**СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ** – це короткотермінові заходи, спрямовані на швидке з'ясування реакції ринку у відповідь на пропонування фірмою своєї продукції. На практиці стимулюють споживачів і сферу торгівлі.

Таблиця 11.2

### Переваги й недоліки засобів стимулювання збуту

Засоби	Переваги	Недоліки
1	2	3
Зразки товарів	Дають змогу ознайомитися з товаром, випробувувати його. Приваблюють нових покупців. Ризик для покупця низький.	Великі витрати. Не дає об'єктивних даних щодо перспектив збуту товару.
Купони: • розсилка поштою	Спрямованість на конкретних споживачів. Привертання уваги до товару.	Великі витрати. Тривалий період від розсилки до реакції у відповідь. Велика залежність від якості письмового звернення.
• розміщення в газетах чи журналах	Швидкість і зручність. Велика кількість реципієнтів. Порівняно невеликі витрати.	Те ж саме.
• безпосереднє вручення споживачам	Особистий контакт. Добра вибірковість і сприймання споживачами. Високий рівень привертання уваги.	Велика трудомісткість. Потребує контролю. Висока вартість.

Закінчення таблиці 11.2

1	2	3
Гарантії	Підвищують престиж фірми. Сприяють формуванню нових ринків.	Надто тривале очікування результатів.
Оригінальна упаковка	Збільшує обсяг реалізації. Наочно демонструє переваги товару й зручність його використання.	Низький рівень спрямованості на конкретних споживачів. Невдала упаковка може знизити престиж марки
Премії	Стимулюють активність споживачів. Створюють контингент постійних покупців. Підвищують престиж марки.	Потребують точного планування й контролю.
Залікові талони	Збільшують обсяг реалізації. Привертають увагу покупців до конкретних торговельних точок.	Те ж саме.
Конкурси, лотереї, ігри	Сприяють привертанню уваги нових покупців. Підвищують імідж і популярність фірми.	Висока вартість. Потребують творчого чи аналітичного вирішення. Вузьке коло споживачів, які беруть участь у заходах.
Демонстрації	Високий рівень привертання уваги Наочність показу переваг товару.	Потребують спеціально підготовленого персоналу. Висока вартість.
Знижки	Високий рівень стимулювання сфери торгівлі. Збільшення обсягу реалізації.	Потребують точного планування (розрахунку). Можуть знизити цінність продукту в очах споживачів.
Конференції й конкурси продавців	Підвищують кваліфікацію торговельних працівників, які за відповідних умов сприятиме збільшенню обсягу реалізації.	Висока вартість.





**ПЕРСОНАЛЬНИЙ ПРОДАЖ** – це індивідуальне персональне ознайомлення з товаром чи послугою під час співбесіди з конкретним споживачем для того, щоб переконати його зробити покупку.



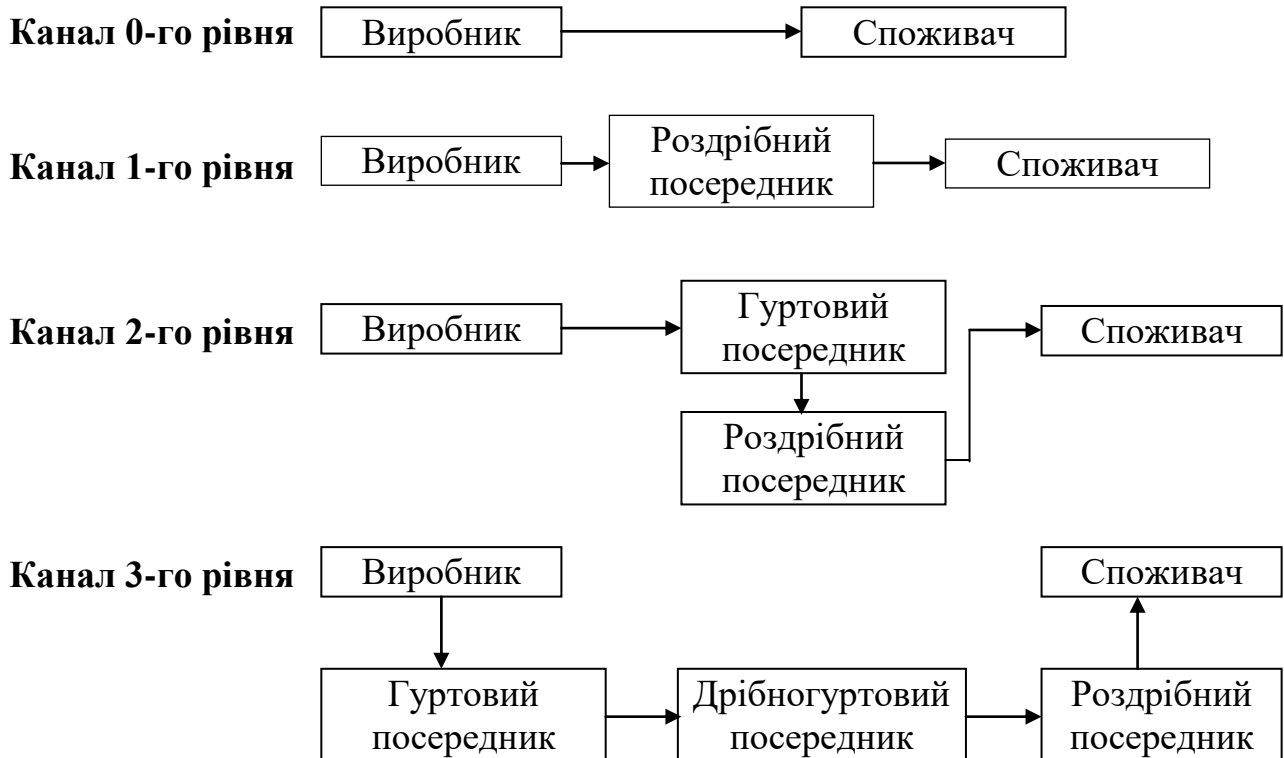


**ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ** – це комплекс взаємопов’язаних заходів, які використовуються під час розподілу продукції (послуг) між різними покупцями.



**КАНАЛ РОЗПОДІЛУ** – це сукупність підприємств та організацій, через які проходить продукція від місця її виготовлення до місця споживання. Рівень каналу розподілу залежить від кількості посередників.

### Рівні каналів розподілу



**РОЗПОДІЛЬЧИЙ ЦЕНТР** – це складський комплекс, який отримує продукцію від підприємств-виробників і розподіляє її більш дрібними партіями замовникам через свою чи їхню товаромережу.

## **11.5. Завдання для самостійної роботи**

1. Параметри виробничої програми сучасного промислового підприємства.
2. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства.
3. Особливості системи стандартизації та сертифікації в Україні.
4. Охарактеризуйте сучасні концепції маркетингу.
5. Вплив реклами на свідомість людини.

## **11.6. Тестовий контроль**

### **1. Виробнича програма підприємства – це:**

- 1) плановий обсяг випуску продукції, виробничі потужності та матеріальні ресурси;
- 2) планова виробнича потужність та планова потреба в матеріальних ресурсах;
- 3) система планових завдань із виробництва й постачання продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та у встановлені строки згідно з договорами поставок;
- 4) плановий обсяг виробництва та реалізації продукції згідно з потребами ринку.
- 5) усі відповіді правильні.

### **2. Асортимент продукції – це:**

- 1) перелік виробів за назвами;
- 2) склад і співвідношення виробів у загальному обсязі;
- 3) різновиди виробів у межах номенклатури;
- 4) перелік видів продукції, що виробляється;
- 5) усі відповіді правильні.

### **3. Номенклатура продукції підприємства – це:**

- 1) перелік видів продукції, що розробляються для виготовлення;
- 2) співвідношення окремих виробів у їх загальному обсязі;
- 3) перелік окремих видів продукції;
- 4) план виробництва та збуту продукції;
- 5) усі відповіді правильні.

**4. Укажіть показники виробничої програми, які характеризують виробничу спеціалізацію підприємства:**

- 1) натуральні;
- 2) трудові;
- 3) вартісні;
- 4) кількісні;
- 5) якісні.

**5. Умовно-натуральні показники виробничої програми належать до:**

- 1) товарних;
- 2) трудових;
- 3) вартісних;
- 4) якісних;
- 5) кількісних.

**6. До вартісних показників виробничої програми підприємства не належить:**

- 1) товарна продукція;
- 2) валова продукція;
- 3) номенклатура та асортимент;
- 4) реалізована продукція;
- 5) чиста та умовно-чиста продукція.

**7. До трудових вимірників виробничої програми підприємства не належать:**

- 1) нормо-години;
- 2) людино-години;
- 3) верстато-години;
- 4) тонни;
- 5) немає правильної відповіді.

**8. Для підприємства, що випускає вузький асортимент однорідної продукції, найбільш прийнятними є такі показники виробничої програми:**

- 1) натуральні;
- 2) трудові;
- 3) вартісні;
- 4) якісні;
- 5) товарні.

**9. Універсальними показниками виробничої програми в системі оцінки обсягів виробництва та реалізації продукції є:**

- 1) натуральні;
- 2) умовно-натуральні;
- 3) трудові;
- 4) вартісні;
- 5) якісні.

**10. Товарна та чиста продукція є показниками:**

- 1) вартісними;
- 2) натуральними;
- 3) якісними;
- 4) кількісними;
- 5) немає правильної відповіді.

**11. Товарна продукція не включає:**

- 1) готову для реалізації продукцію;
- 2) роботи та послуги промислового характеру, виконані для інших підприємств;
- 3) запчастини та напівфабрикати для реалізації на сторону;
- 4) готову продукцію, напівфабрикати, що виготовлені для власних потреб;
- 5) тару, виготовлену для пакування готової продукції.

**12. Оцінка вартості товарної продукції проводиться за:**

- 1) оптовими цінами;
- 2) роздрібними цінами;
- 3) оптовими чи роздрібними цінами залежно від ринкової ситуації;
- 4) порівняльними цінами;
- 5) немає правильної відповіді.

**13. Валова продукція підприємства характеризує:**

- 1) весь обсяг виробленої продукції, готової до реалізації;
- 2) товарну продукцію всіх підрозділів підприємства;
- 3) весь обсяг виробленої продукції з урахуванням приросту незавершеного виробництва та залишків напівфабрикатів;
- 4) чисту продукцію, збільшену на обсяги матеріальних витрат;
- 5) вартість реалізованої продукції за мінусом виробничої собівартості.

**14. Для розрахунку обсягу валової продукції необхідні дані про:**

- 1) обсяг товарної продукції;

- 2) зміну залишків готової продукції на складі;
- 3) зміну залишків незавершеного виробництва;
- 4) зміну обсягів випуску продукції внутрішньозаводського споживання (інструмент, оснащення, запчастини);
- 5) обсяг товарної продукції та зміну залишків незавершеного виробництва.

**15. На підприємствах із незначною тривалістю виробничого циклу:**

- 1) показники товарної та валової продукції майже тотожні;
- 2) валова продукція підприємства значно більша за товарну;
- 3) товарна продукція підприємства значно більша за валову;
- 4) між наведеними показниками не існує прямого зв'язку;
- 5) товарна продукція відповідає внутрішньому заводському обороту.

**16. Валовий оборот підприємства характеризує:**

- 1) загальний обсяг продукції, що виготовлена всіма підрозділами підприємства незалежно від призначення;
- 2) обсяг реалізованої й залишків готової продукції на складах підприємства;
- 3) загальний обсяг товарної продукції;
- 4) обсяг товарної продукції на кінець періоду;
- 5) різницю валової продукції на початок та кінець періоду.

**17. Внутрішньозаводський оборот підприємства характеризує обсяг продукції:**

- 1) для використання в межах підприємства;
- 2) для використання поза межами підприємства;
- 3) незалежно від того, де вона буде використана: чи в межах підприємства, чи поза ними;
- 4) для реалізації на сторону;
- 5) для структурних підрозділів дочірніх підприємств.

**18. Зі зростанням внутрішньозаводського обороту обсяг валової продукції:**

- 1) збільшується;
- 2) зменшується;
- 3) залишається незмінним;
- 4) змінюється залежно від ринкової ситуації;
- 5) між наведеними показниками не існує прямого зв'язку.

**19. Чиста продукція – це:**

- 1) новостворена підприємством вартість;
- 2) продукція, що виготовлена тільки з матеріалів і напівфабрикатів цього підприємства;
- 3) продукція, що виготовлена без виробничої кооперації з іншими підприємствами;
- 4) продукція, що виготовлена понад державне замовлення;
- 5) товарна продукція без урахування матеріальних витрат.

**20. До складу чистої продукції не входить:**

- 1) вартість сировини;
- 2) вартість матеріалів;
- 3) вартість електроенергії;
- 4) сума амортизаційних відрахувань;
- 5) усе вищеназване.

**21. Якщо темпи росту матеріальних витрат більші, ніж темпи росту товарної продукції, це свідчить про:**

- 1) зменшення обсягів чистої продукції;
- 2) збільшення обсягів чистої продукції;
- 3) зменшення обсягів товарної продукції;
- 4) збільшення обсягів товарної продукції;
- 5) між наведеними показниками не існує прямого зв'язку.

**22. Додаткову вартість, створену на підприємстві за певний період, відображає показник:**

- 1) чистої продукції;
- 2) нормативно-чистої продукції;
- 3) умовно-чистої продукції;
- 4) реалізованої продукції;
- 5) товарної продукції.

**23. Обсяг нормативно-чистої продукції підприємства розраховуємо як:**

- 1) різницю між валовою продукцією й прямими матеріальними витратами;
- 2) добуток нормативу чистої продукції та обсягу її випуску в натуральному вираженні за всією номенклатурою;
- 3) суму заробітної плати всіх категорій працюючих та нормативного прибутку;
- 4) норматив чистої продукції, помножений на кількість видів продукції;
- 5) суму заробітної плати всіх категорій працівників.

**24. Норматив чистої продукції включає:**

- 1) валову продукцію за вирахуванням прямих матеріальних витрат;
- 2) валову продукцію за вирахуванням заробітної плати, відрахувань до бюджету й нормативного прибутку;
- 3) заробітну плату з відрахуваннями на соцстрах і нормативний прибуток;
- 4) амортизаційні відрахування;
- 5) заробітну плату основних та допоміжних робітників.

**25. Обсяг виробленої та відвантаженої споживачеві продукції характеризує:**

- 1) чисту продукцію;
- 2) реалізовану продукцію;
- 3) товарну продукцію;
- 4) валову продукцію;
- 5) спожиту продукцію.

**26. Реалізована продукція не включає:**

- 1) товарну продукцію;
- 2) зміну обсягу незавершеного виробництва;
- 3) зміну залишків готової продукції на складі;
- 4) зміну обсягу відвантаженої неоплаченої продукції.
- 5) немає правильної відповіді.

**27. Зростання залишків готової продукції на складах підприємства в кінці місяця, порівняно з початком, свідчить про:**

- 1) зменшення обсягів реалізації;
- 2) збільшення обсягів реалізації;
- 3) збільшення валового обороту;
- 4) зменшення валового обороту;
- 5) між наведеними показниками не існує прямого зв'язку.

**28. На величину незавершеного виробництва впливає:**

- 1) тривалість виробничого циклу;
- 2) коефіцієнт наростання затрат під час виготовлення одиниці продукції;
- 3) обсяг виробництва продукції;
- 4) собівартість одиниці виробу;
- 5) усі відповіді правильні.

**29. Коефіцієнт товарності вказує на:**

- 1) питому вагу продукції, що вироблена на цьому підприємстві для подальшої реалізації, у загальному обсязі продукції;



- 2) рівень витрат підприємства щодо створення продукції;
- 3) питому вагу продукції, що відповідає міжнародним стандартам, у загальному обсязі випуску продукції підприємства;
- 4) питому вагу товарів у запасах підприємства;
- 5) відсоток оновлення продукції I сорту.

**30. Коефіцієнт внутрішньовиробничого комбінування характеризує:**

- 1) кількість стадій виробничого процесу;
- 2) співвідношення внутрішньозаводського обороту та валової продукції;
- 3) питому вагу робітників підприємства, які працюють за сумісництвом;
- 4) кількість стадій виробничого процесу та співвідношення внутрішньозаводського обороту та валової продукції;
- 5) немає правильної відповіді.

**31. Якість продукції – це:**

- 1) кількісна характеристика рівня придатності продукції для задоволення конкретного попиту в ній;
- 2) сукупність властивостей виробу, які визначають термін його експлуатації;
- 3) здатність задовольняти певні потреби споживачів відповідно до призначення;
- 4) відповідність її стандартам;
- 5) дотримання технології виробництва.

**32. Одиничні показники якості характеризують:**

- 1) окремі властивості виробу;
- 2) рівень якості сукупної продукції підприємства;
- 3) кількість властивостей виробу;
- 4) спосіб вимірювання;
- 5) стадію визначення значень показників.

**33. Назвіть засоби управління якістю продукції:**

- 1) сертифікація;
- 2) стандартизація;
- 3) внутрішньовиробничий технічний контроль;
- 4) державний нагляд за якістю;
- 5) усі відповіді правильні.

### **34. Сертифікація продукції – це:**

- 1) створення системи єдиних правил, норм та вимог до продукції (послуги, процесу);
- 2) процес випробувань продукції для підтвердження її конкурентоспроможності;
- 3) процедура, за допомогою якої третя сторона дає письмову гарантію, що продукція, процес чи послуга відповідають установленим вимогам;
- 4) діяльність для досягнення оптимального рівня впорядкування в певній галузі;
- 5) усі відповіді правильні.

### **35. Сертифікат відповідності – це документ, який:**

- 1) засвідчує високий попит на продукцію;
- 2) засвідчує право власності на продукцію;
- 3) є необхідним для реалізації продукції на міжнародних ринках;
- 4) підтверджує відповідність сертифікованої продукції вимогам нормативних актів і конкретних стандартів або інших нормативних документів по стандартизації;
- 5) підтверджує рівень конкурентоспроможності продукції.

### **36. Конкурентоспроможність – це:**

- 1) здатність впливати на ринкову ситуацію через монополізм;
- 2) здатність виробляти продукцію, що має високу якість;
- 3) здатність виробляти нову продукцію;
- 4) здатність виробляти продукцію, що має переваги, порівняно з аналогічним товаром, під час розв'язання потенційним покупцем своїх проблем;
- 5) немає правильної відповіді.

### **37. Маркетинг – це:**

- 1) управління фірмою через ринок, де головними суб'єктами є споживачі, користувачі, покупці;
- 2) творче використання ресурсів і можливостей фірми для досягнення відповідності між наявними потребами ринку та її власними цілями;
- 3) активна наступальна діяльність підприємця з проникнення на ринок, розширення сфери свого впливу, формування запитів та попиту споживачів;
- 4) інтегрована й чітко спланована, розрахована на найближчий час і на тривалу перспективу система дій підприємця;
- 5) усі відповіді правильні.

**38. До основних напрямів маркетингової діяльності не відносять:**

- 1) товарну політику;
- 2) виробничу політику;
- 3) цінову політику;
- 4) збутову політику;
- 5) комунікативну політику.

**39. Особистісна (індивідуальна) спрямованість характерна для такого засобу впливу, як:**

- 1) реклама;
- 2) пропаганда;
- 3) стимулювання продажу;
- 4) персональний продаж;
- 5) немає правильної відповіді.

**40. Реклама, що підтверджує добру думку про товар після його купівлі та використання споживачем, належить до:**

- 1) інформативної;
- 2) переконувальної;
- 3) нагадувальної;
- 4) підкріплювальної;
- 5) «обличчя фірми».

### 11.7. Практичні завдання

**Завдання 1.** Визначити обсяг валової, товарної, чистої й реалізованої продукції та коефіцієнт товарності підприємства СП ТОВ «Модерн-Експо» за даними табл. 11.3.

Таблиця 11.3

Показник	Одиниця вимірювання	Абсолютна величина
1	2	3
Річний обсяг випуску продукції	<i>шт.</i>	850
Матеріальні витрати та сума амортизаційних відрахувань	<i>тис. грн</i>	6750

## Закінчення таблиці 11.3

1	2	3
Вартість напівфабрикатів власного виробництва	<i>тис. грн</i>	1650
Вартість робіт і послуг на сторону	<i>тис. грн</i>	900
Гуртова ціна одиниці виготовленої продукції	<i>грн</i>	12250
Залишки нереалізованої продукції на:		
– початок року;	<i>тис. грн</i>	420
– кінець року	<i>тис. грн</i>	830
Залишки відвантаженої продукції, за яку термін оплати не настав:		
– на початок року	<i>тис. грн</i>	390
– на кінець року	<i>тис. грн</i>	480

**Завдання 2.** У звітному періоді меблева фабрика «Вікторія» виготовила 100 шаф-купе за гуртовою ціною 18 000 грн, тумбочок 240 одиниць за ціною 5800 грн за шт. Вартість робіт і послуг, наданих іншим підприємствам, становить 578 000 грн. Залишок незавершеного виробництва на початок розрахункового періоду становить 175 000 грн, а на кінець року – 230 000 грн.

Визначити розмір валової, товарної, чистої та реалізованої продукції.

**Завдання 3.** Річний обсяг виробництва продукції підприємства «Марія» становить 20 000 штук. Мінімальний розмір серії – 4500 штук, витрати на підготовку однієї серії виробництва – 3200 грн, змінні валові витрати – 13 грн на одиницю продукції. Середньорічна величина складського запасу готових виробів становить половину від розміру запущеної серії; складські витрати становитимуть 15 % від середньорічної вартості її складського запасу.

Визначити оптимальну величину серії виробів та їх кількість з урахуванням річної виробничої програми.

**Завдання 4.** Визначити доцільність додаткових капітальних вкладень у виробництво продукції поліпшеної якості.

Річний обсяг продукції підприємства – 3700 виробів Прибуток від реалізації одиниці продукції становить 2580 грн. Для підвищення якості продукції потрібно здійснити додаткові капітальні вкладення в розмірі 4720 грн, тоді прибуток від реалізації вдосконаленої продукції становитиме 6000 грн.

**Завдання 5.** Визначити загальну вартість бракованої продукції, якщо її вартість від процесу виробництва до моменту реалізації споживачеві становить 110 000 грн, вартість пред'явлених реклаमाції і штрафних санкцій – 4200 грн.

Вартість продукції, що була відремонтована протягом гарантійного терміну експлуатації, – 3200 грн.

Визначити величину втрат від браку, якщо витрати на його виправлення становлять – 43 000 грн. Визначити коефіцієнт якості, якщо вартість продукції, фактично реалізованої за звітний період, становить 2800 тис. грн.

**Завдання 6.** На макаронній фабриці «Боніта» у звітному році виготовлено 30 т макаронних виробів вищого (62 %) і першого гатунків. Планом передбачено збільшити випуск продукції вищого гатунку до 100 % у загальному обсязі виробництва. Ціна макаронних виробів (за один кілограм) вищого гатунку – 12 грн, першого гатунку – 10 грн. Визначити суму прибутку за рахунок додаткової реалізації макаронних виробів вищого гатунку.

**Завдання 7.** Визначити зміну рівня конкурентоспроможності підприємства «Алкон».

У базовому році витрати на збут продукції підприємства становили 200 тис. грн, прибуток від реалізації продукції – 900 тис. грн. У звітному році витрати на збут зменшилися на 5 %, а обсяг постачання продукції на ринок зріс на 20 %.

**Завдання 8.** На основі вихідних даних, поданих у таблиці, порівняти рівень конкурентоспроможності продукції підприємства А (що випускає вироби А<sub>1</sub>, А<sub>2</sub>, А<sub>3</sub>) та підприємства-конкурента Б (із виробами Б<sub>1</sub>, Б<sub>2</sub>, Б<sub>3</sub>), оцінити їх сильні й слабкі сторони, розробити стратегію модифікації неконкурентної продукції. Максимальна оцінка кожного показника – 100 балів

Таблиця 11.4

Продукція	Показник					
	якість	надійність	довговічність	ціна	дизайн	сервіс
1	2	3	4	5	6	7
А <sub>1</sub>	55	85	90	95	95	70
А <sub>2</sub>	96	75	85	85	98	85
А <sub>3</sub>	89	90	75	90	90	80
Б <sub>1</sub>	85	85	100	90	80	60
Б <sub>2</sub>	90	90	75	80	95	75

Закінчення таблиці 11.4

1	2	3	4	5	6	7
Б <sub>3</sub>	100	75	100	95	95	95
Коефіцієнт вагомості	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,10

**Завдання 9.** Виробнича потужність підприємства А дає змогу випустити такі найменування продукції: А<sub>1</sub>; А<sub>2</sub>; А<sub>3</sub>; А<sub>4</sub>. Інтегральний показник конкурентоспроможності цього переліку продукції характеризуються:  $A_1^{\text{інт}} = 0,4$ ;  $A_2^{\text{інт}} = 0,8$ ;  $A_3^{\text{інт}} = 0,7$ ;  $A_4^{\text{інт}} = 0,8$ . Підприємство-конкурент Б виготовляє продукцію Б<sub>1</sub>, Б<sub>2</sub>, Б<sub>3</sub>, Б<sub>4</sub> та характеризується такими величинами інтегрального показника конкурентоспроможності товару:  $B_1^{\text{інт}} = 0,2$ ;  $B_2^{\text{інт}} = 0,5$ ;  $B_3^{\text{інт}} = 0,6$ ;  $B_4^{\text{інт}} = 0,7$ . Зіставивши ці показники, визначте перелік продукції, котру доцільно включити в план виробництва.

**Завдання 10.** Оцініть маркетинговий потенціал компанії APPLE за показниками, поданими в таблиці. Максимальна оцінка маркетингового потенціалу становить 10 балів.

Таблиця 11.5

Показник	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
Якість продукції	0,6	10
Ціна одиниці продукції	0,5	7
Обсяги продаж	0,4	5
Торгова марка	0,3	9
Просування товару на ринок	0,3	6
Рекламна кампанія	0,2	4
Канали збуту	0,1	5

### Рекомендована література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.

3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 24.04.2020).
4. Должанський І. З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 384 с.
5. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Луцьк: РВВ Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2014. 608 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
7. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>. (дата звернення: 24.04.2020).
10. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
11. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
12. Про положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. URL: [http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app\\_id=23](http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app_id=23) (дата звернення: 24.04.2020).
13. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13–14, 15–16, 17, ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.04.2020).
14. Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень № 1П-НПП (річна) «Звіт про виробництво промислової продукції» та № 1П-НПП (коротка, річна) «Звіт про виробництво промислової продукції»: Наказ Держкомстату України від 10.11.2005 № 358. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
15. Про затвердження Методики розрахунку інтегрального індексу виробництва: Наказ Держкомстату України від 20.08.2005 № 224 (у ред. від 14.03.2013 № 91). URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
16. Про затвердження Роз'яснень щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №1П-НПП (річна) «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»: Наказом Держстату України від 22.09.2014 № 17.4–12/28. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
17. Про затвердження Роз'яснень щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1-підприємство (річна) «Структурне

- обстеження підприємства»: Наказ Держстату України від 22.10.2014 № 17.4-12/36. URL: zakon.rada.gov.ua.
18. Про затвердження Роз'яснень щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1-П (місячна) «Терміновий звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами»: Наказ Держстату України від 06.08.2014 № 18.1-12/22. URL: zakon.rada.gov.ua.
19. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 24.04.2020).
20. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.



## ТЕМА 12

# ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ (НАДАННЯ ПОСЛУГ)

### 12.1. Організація виробничих процесів і виробничих циклів



**ВИРОБНИЦТВО** – це створення товарів і послуг.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА** – це координація й оптимізація в просторі та часі всіх матеріальних і трудових ресурсів із метою досягнення у визначені терміни максимального результату з найменшими витратами.

#### Вимоги ринку до організації виробництва

орієнтація на споживача;

гнучкість – здатність до змін зі зміною попиту;

оптимальність – функціонування з витратами, меншими ніж у конкурентів.

#### Складові елементи виробництва

предмети праці;

засоби праці;

робоча сила.

#### Умови існування виробничого процесу

Зосередження необхідних засобів виробництва й робочої сили, що споживаються в процесі виробництва (створення виробничого підрозділу).

Відповідна побудова та регулювання самого процесу споживання продукції (створення виробничого процесу).

Управління виробничими підрозділами й виробничими процесами.



**ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС** – це сукупність взаємопов’язаних технологічних, трудових і природних процесів, у результаті яких вихідні матеріали й напівфабрикати перетворюються в готову продукцію.

Таблиця 12.1

**Класифікація виробничих процесів**

Ознаки класифікації	2	Види виробничих процесів	4	Визначення	6	Приклад
1		3		5		7
За складністю		прості	→	низка послідовних операцій, результатом яких є готова деталь.	→	Виготовлення деталі
		складні	→	передбачають поєднання кількох простих процесів.	→	Виготовлення вузла
За призначенням та характером продукції, що виготовляється		основні	→	процеси виготовлення виробів, що складають програму випуску продукції, на якій спеціалізується підприємство.	→	Виробництво підшипників
		допоміжні	→	процеси з виготовлення продукції, що споживається основним виробництвом на самому підприємстві.	→	Цементування роликів для підшипників
		обслуговуючі	→	процеси, що виконуються з метою надання виробничих послуг основному й допоміжному виробництву.	→	Транспортування підшипників між операціями
За дією на предмет праці		за участі людини (процеси праці)	→	реалізація без участі людини є неможливою.	→	Кладка цегли будівельником
		без участі людини	→	автоматизовані або природні процеси.	→	Твердіння бетону

1	2	3	4	5	6	7
За характером взаємозв'язку основних матеріалів і готової продукції		аналітичні	→	передбачають виготовлення з одного матеріалу (сировини) декількох видів продукції.	→	Із нафти – бензин, дизпаливо, гас, мазут
		синтетичні	→	передбачають виготовлення з кількох видів матеріалів (сировини) одного виду продукції.	→	Для виробництва скла потрібні кварцовий пісок, сода, поташ та ін.
		прямі	→	передбачають створення одного виробничого ланцюга з виготовлення продукції.	→	Цеглу виготовляють, випалюючи глину
За типом обладнання		відкриті	→	є можливість споглядати, контролювати та корегувати виробничий процес.	→	Виробництво столярних виробів
		апаратурні	→	є можливість лише контролювати та корегувати виробничий процес.	→	Виробництво електроенергії
За рівнем механізації		ручні	→	виконуються без допомоги різного виду механізмів та автоматичних пристроїв.	→	Розбирання двигуна
		частково-або комплексно-механізовані	→	ручна праця частково або повністю замінюється різними механізмами.	→	Піднімання вантажу за допомогою крана
		частково-або комплексно-автоматизовані	→	ручна праця частково або повністю замінюється різними автоматизованими пристроями, процес відбувається без утруднення людини.	→	Використання верстатів із ЧПУ, робото-техніки

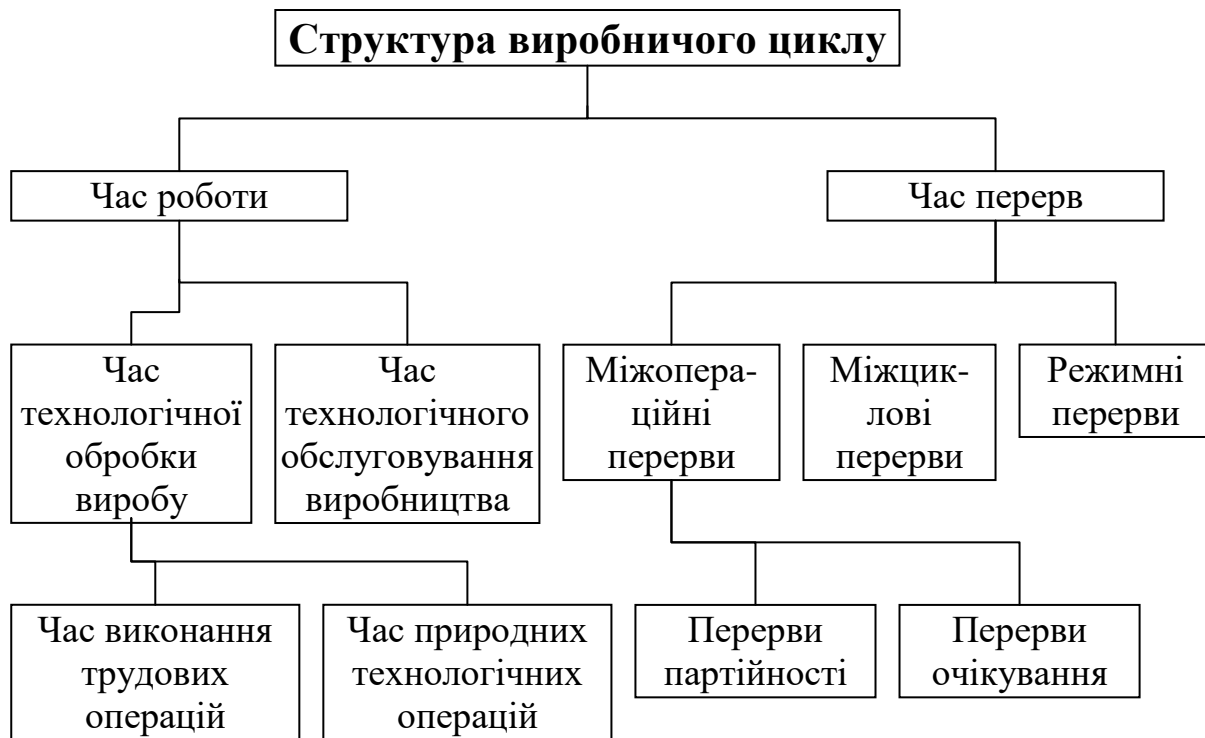
Закінчення таблиці 12.1

1	2	3	4	5	6	7
За періодом дії	безперервні	→	протікають без зупинки основних виробничих агрегатів.	→	Виробництво чавуну, електроенергії	
	дискретні	→	не потребують значних витрат для початку нового операційного циклу.	→	Пошиття одягу на замовлення	
	сезонні	→	протікають лише протягом певного терміну, що повторюється.	→	Вирощування с/г культур	
За масштабами випуску однорідної продукції	масові	→	виробництво продукції здійснюється масово, у великих кількостях.	→	Кулькова ручка	
	серійні	→	виробництво продукції здійснюється окремими серіями.	→	Літаки, кораблі	
	одиничні	→	виробництво продукції здійснюється в одиничних примірниках.	→	Ювелірні прикраси	
За рухом предметів праці у виробництві	із послідовним рухом	→	передача виробів на наступну операцію здійснюється після закінчення обробітку на попередній.	→	Відгодівля тварин	
	із паралельним рухом	→	передача виробів на наступну операцію здійснюється після закінчення обробітку першої транспортної партії на попередній операції.	→	Розлив мінеральної води	
	із послідовно-паралельним рухом	→	передача виробів з операцій здійснюється з мінімальними міжпартійними перервами обладнання.	→	Використовується в серійному виробництві	



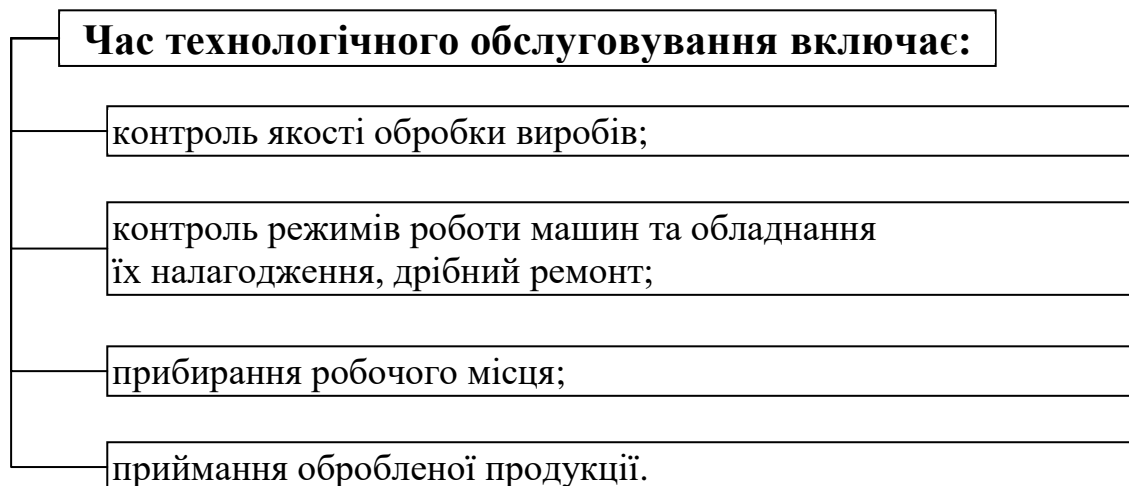


**ВИРОБНИЧИЙ ЦИКЛ** – це календарний період часу, протягом якого виконується виробничий процес – від першої виробничої операції до виготовлення готового виробу.



**ЧАС РОБОТИ** – це час, протягом якого предмет праці перебуває безпосередньо в процесі виготовлення.

**ЧАС ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ОБРОБКИ** – це час виконання технологічних операцій, що відбуваються з участю людини, машин та механізмів.





**ЧАС ПЕРЕРВ** – це час, протягом якого виріб пролежує. Перерви виникають унаслідок створення запасів, обробки виробів партіями, нерівномірності виробництва, режиму роботи підприємства.



## ВИДИ РУХУ ПРЕДМЕТІВ ПРАЦІ В ПРОЦЕСІ ВИРОБНИЦТВА

Послідовний	Паралельний	Послідовно-паралельний
<p>Під час виготовлення партії одноіменних предметів праці кожна наступна операція починається лише після виконання попередньої операції над усією партією виробів.</p> <p><b>Перевага</b> послідовного виду руху – відсутність простоїв обладнання в межах обробки виробів на одній операції, <b>недолік</b> – найдовша тривалість обробки партії виробів.</p>	<p>Вироби передаються з одного робочого місця до іншого поштучно або невеликими транспортними партіями. Вироби обробляються на всіх операціях без зупинки.</p> <p><b>Перевага</b> паралельного виду руху – найкоротша тривалість циклу обробки виробу, <b>недолік</b> – простої обладнання в межах обробки однієї партії.</p>	<p>Дає змогу поєднати переваги послідовного й паралельного видів руху: вироби передаються транспортними партіями, партії вибираються таким чином, щоб обладнання в межах обробки партії виробів не простоювало.</p> <p><b>Перевага</b> – менша, ніж при послідовному, тривалість виробничого циклу та відсутність простоїв обладнання в межах однієї операції, <b>недолік</b> – складність розрахунків та оперативного управління виробництвом.</p>
$T_{noc} = n \sum_{i=1}^m t_i$	$T_{nap} = p \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{c_i} + (n-p) \left( \frac{t_i}{c_i} \right)_{\max}$	$T_{n-n} = n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{c_i} - (n-p) \sum_{i=1}^{m-1} \left( \frac{t_i}{c_i} \right)_{kop}$

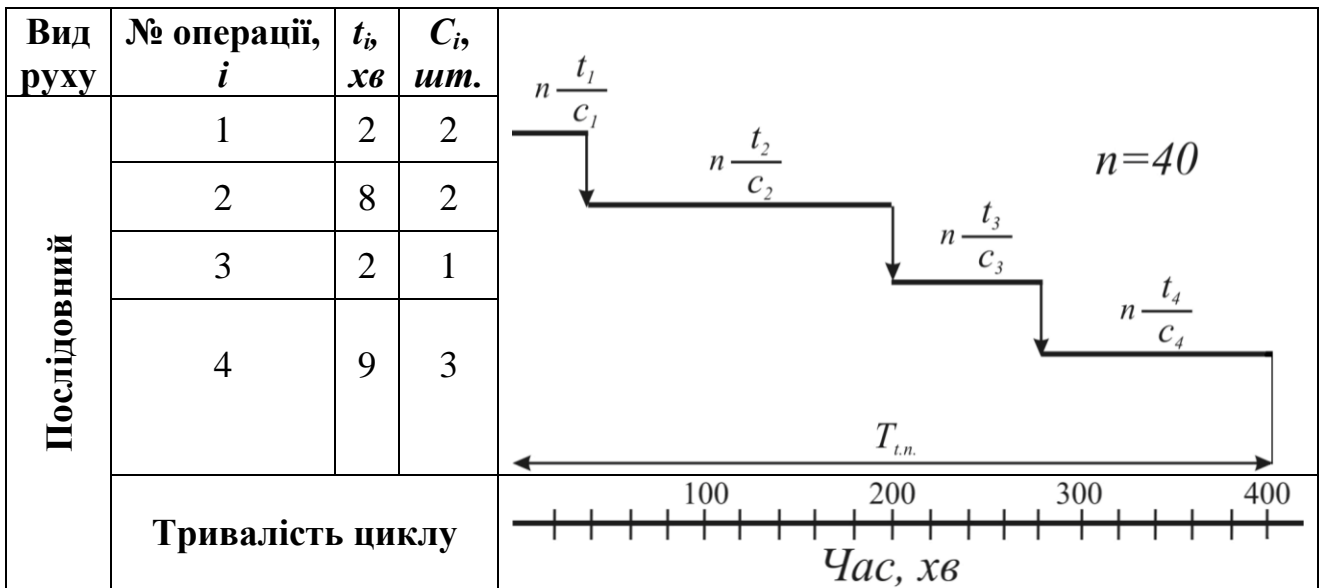


Рис. 1. Графік послідовного руху предметів праці у виробництві



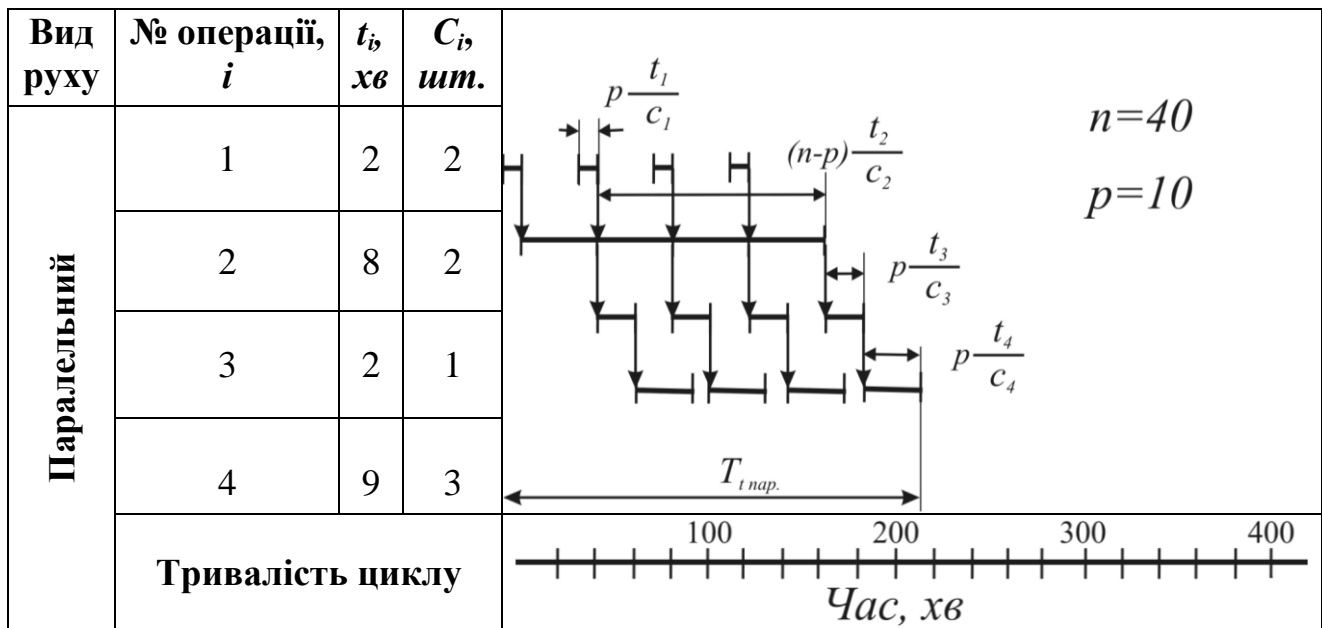


Рис. 2. Графік паралельного виду руху предметів праці у виробництві

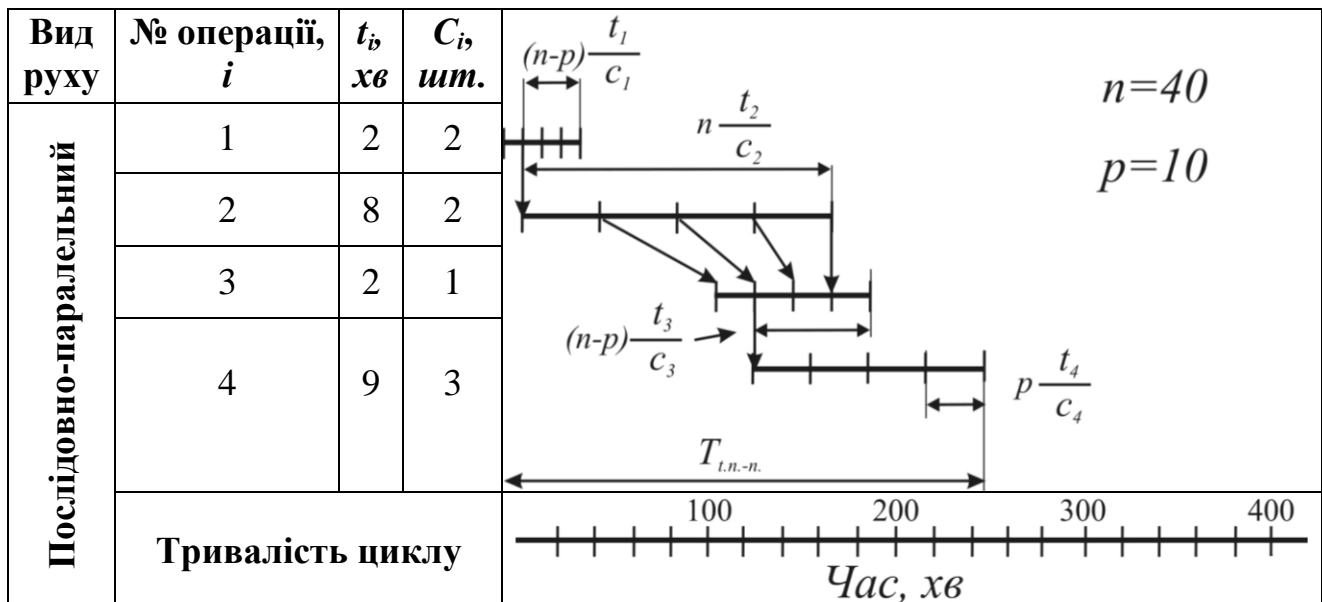


Рис. 3. Графік послідовно-паралельного виду руху предметів праці у виробництві

## 12.2. Типи виробництв



**ТИП ВИРОБНИЦТВА** – це комплексна характеристика особливостей організації й технічного рівня підприємства, що зумовлена рівнем його спеціалізації, складністю та стійкістю номенклатури виробів, які випускають, а також масштабом і частотою повторення випусків.

<b>Основні характеристики типів виробництва</b>	
	рівень спеціалізації;
	масштаби виробництва;
	стійкість номенклатури;
	рівень кваліфікації робітників підприємства;
	технологічний процес виготовлення продукції;
	технологічне обладнання;
	розміщення обладнання;
	оснастка;
	характер управління виробництвом;
	величина і структура собівартості.

Таблиця 12.2

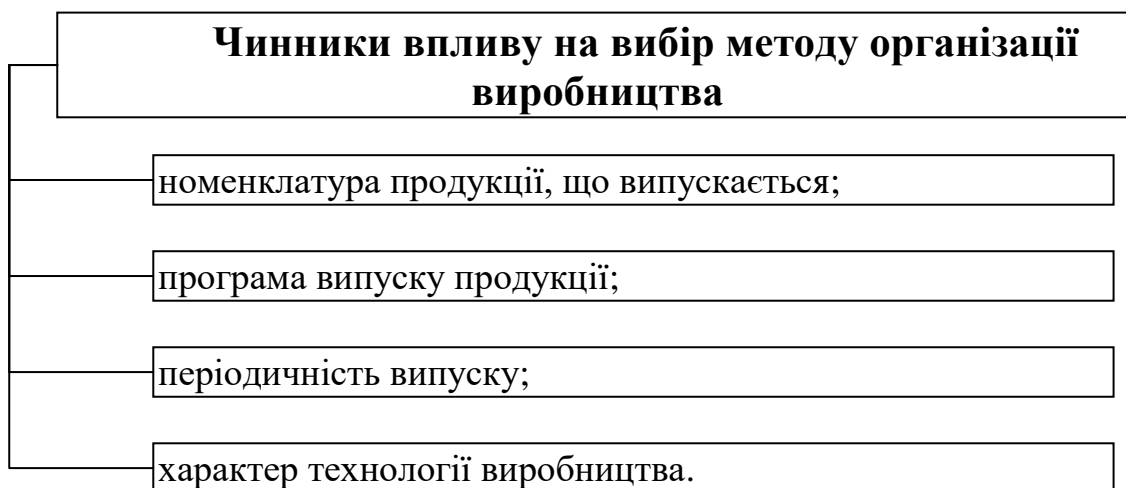
### Техніко-економічна характеристика типів виробництва

<b>Елементи виробничого процесу</b>	<b>Одиничне виробництво</b>	<b>Серійне виробництво</b>	<b>Масове виробництво</b>
Коефіцієнт закріплення операцій (спеціалізації)	$K_{30} > 40$	$3 \leq K_{30} \leq 40$	$K_{30} \leq 2$
Рівень спеціалізації	Низький	Середній	Високий
Стійкість номенклатури	Не повторюється	Періодично повторюється	Постійний випуск однакових виробів
Рівень кваліфікації робітників підприємства	Високий	Середній	Низький
Технологічний процес виготовлення продукції	Маршрутна технологія	Детальна розробка технологічного процесу	Поопераційна технологія
Технологічне обладнання	Універсальне	Спеціалізоване	Спеціальне
Розміщення обладнання	Технологічний принцип	Предметно-технологічний принцип	Предметний принцип
Оснастка	Універсальна	Уніфікована	Спеціальна
Характер управління виробництвом	Децентралізований	Поєднання децентралізованого із централізованим	Централізований
Собівартість продукції	Висока	Середня	Низька

### 12.3. Методи організації виробничих процесів



**МЕТОД ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА** – це спосіб здійснення виробничого процесу, що являє собою сукупність засобів та прийомів його реалізації й характеризується низкою ознак, основною серед яких є взаємозв'язок послідовності виконання операцій технологічного процесу з порядком розміщення обладнання та рівнем безперервності виробничого процесу.



## Ознаки потокового виробництва

розподіл виробничого процесу на окремі операції й закріплення їх за певними робочими місцями;

суворо визначена тривалість (синхронність) операцій;

спеціалізація кожного робочого місця на виконанні певної операції;

розміщення робочих місць відповідно до технологічного процесу виготовлення виробу;

передача виробів, що обробляються, з операції на операцію з мінімальними перервами з допомогою спеціальних транспортних пристроїв;

регулювання ритму потокової лінії.

## Класифікація поточкових ліній

Ознака	Лінії	
1. Рівень спеціалізації	Однопредметні	Багатопредметні
2. Рівень безперервності виробництва	Безперервнопотокові	Перервнопотокові
3. Спосіб підтримання ритму	Регламентовані	Із вільним ритмом
4. Засоби транспортування	Конвеєри	Інші транспортні засоби
5. Види конвеєрів	Робочі	Розподільні
6. Характер руху конвеєра	Безперервний	Пульсуючий

## 12.4. Розрахунок параметрів однопредметних потокових ліній

### Етапи розрахунку однопредметних потокових ліній

#### Розрахунок такту потокової лінії

Тактом потокової лінії називається проміжок часу між запуском або випуском двох чергових виробів.

$$r = \frac{F_g}{N_{зан.}} = \frac{(F_k - T_n) \times S \times (100 - a)}{N_{вун.} \times 100},$$

де  $N_{зан.}$  – програма запуску виробів на лінії;

$N_{вун.}$  – програма випуску виробів на лінії;

$a$  – технологічні втрати, %;

$F_g$  – дійсний фонд часу роботи лінії;

$S$  – змінність роботи потокової лінії;

$T_n$  – час регламентованих перерв.

#### Синхронізація операцій потокової лінії

**Синхронізація операцій** – це погодження тривалості операції з тактом потокової лінії. Тривалість операції повинна бути рівна або кратна такту ліній.

$$\frac{t_1}{C_1} = \frac{t_1}{C_1} = \dots = \frac{t_n}{C_n} = r.$$

Два етапи синхронізації виробничого процесу:

- ✓ попередня синхронізація – виконується в період проектування лінії;
- ✓ остаточна синхронізація – здійснюється в цеху під час налагодження лінії.

#### Розрахунок кількості робочих місць та кількості робітників

**Розрахункова кількість** робочих місць з операцій визначається як відношення трудомісткості виконання операції до такту потокової лінії:

$$C_{pi} = \frac{t_i}{r},$$

де  $C_{pi}$  – розрахункова кількість робочих місць на  $i$ -тій операції;

$t_i$  – трудомісткість  $i$ -тої операції.

**Прийнята кількість** робочих місць ( $C_{ni}$ ) – це розрахункова кількість робочих місць, заокруглена в більшу сторону.

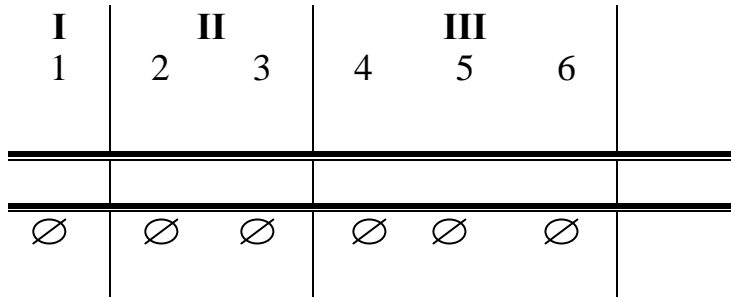
**Коефіцієнт завантаженості робочих** місць визначається як відношення розрахункової кількості робочих місць до прийнятої:

$$k_{зв} = \frac{C_{pi}}{C_{npi}},$$

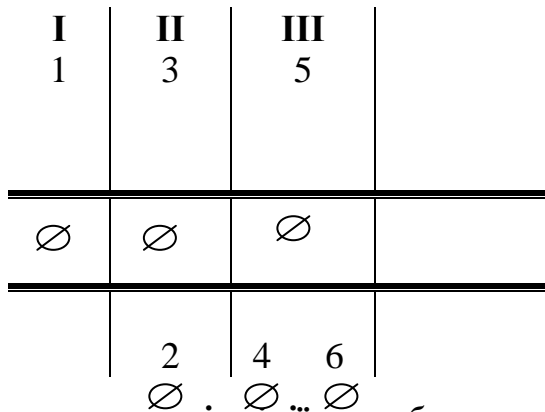
де  $k_{зв}$  – коефіцієнт завантаженості робочих місць.

### Планування потокової лінії

Потокові лінії можуть бути одно- або двосторонні. За одностороннього планування робочі місця розміщені по одну сторону від конвеєра.



Під час двостороннього планування робочі місця розміщують по обидві сторони потокової лінії, при цьому використовують «шаховий» порядок їх розміщення.



**Безперервно-потокові лінії з робочим конвеєром** використовуються для складання й обробки виробів при великих програмних завданнях. Операції з обробки виробів на таких лініях виконуються безпосередньо на конвеєрі.

**Безперервно-потокові лінії з розподільним конвеєром** використовуються загалом на ділянках механічної обробки й під час складання невеликих виробів при великих програмних завданнях.

**Безперервно-потокові лінії з нерухомим об'єктом (стаціонарний потік)** використовуються під час складання великих виробів. У цьому випадку на стаціонарних робочих місцях перебуває декілька виробів.

### Розрахунок довжини й швидкості руху конвеєра

Довжина конвеєра рівна сумі довжини робочої й резервної зон:

$$L_{\text{заг}} = L_{\text{роб}} + L_{\text{рез}},$$

де  $L_{\text{заг}}$  – загальна довжина конвеєра;

$L_{\text{роб}}$  – робоча довжина конвеєра;

$L_{\text{рез}}$  – резервна довжина конвеєра.

**Довжина робочої зони** конвеєра визначається, як добуток кроку конвеєра на кількість робочих місць на операції:

$$L_{роб} = l_0 \sum_{i=1}^m C_i,$$

де  $l_0$  – крок конвеєра;

$C_i$  – кількість верстатів на  $i$ -тій операції;

$m$  – кількість операцій.

**Крок конвеєра** – це відстань між двома суміжними виробами. На операціях зі значним відхиленням часу їх виконання передбачається **резервна зона**. Довжина резервної зони операції визначається так:

$$L_{рез_i} = \frac{l_{pi} (t_{max_i} - t_{ni})}{t_{ni}},$$

де  $l_{pi}$  – довжина робочої зони  $i$ -тої операції;

$t_{max}$  – максимальне значення трудомісткості на  $i$ -тій операції;

$t_{ni}$  – нормативна трудомісткість  $i$ -тої операції.

**Швидкість конвеєра** повинна бути погоджена з тактом потокової лінії. Вона має забезпечувати не лише задану продуктивність, а й зручність і безпечність роботи. Нормативна швидкість перебуває в межах 0,1–2 м/хв. Швидкість конвеєра визначається так:

$$V = \frac{l_0}{r},$$

де  $V$  – швидкість конвеєра.

Якщо розрахункова швидкість руху конвеєра не відповідає нормативній, то розрахунок розпочинають знову.

## 12.5. Завдання для самостійної роботи

1. Прогнозування продажів та виробничих операцій.
2. Оптимізація виробничої інфраструктури підприємства.
3. Варіативність виробничого процесу.
4. Ощадливе виробництво.
5. Управління ланцюгами постачання.

## **12.6. Тестовий контроль**

### **1. Складовими елементами виробництва є:**

- 1) предмети й засоби праці, робоча сила;
- 2) необоротні й оборотні активи;
- 3) обладнання та робоча сила;
- 4) сировина, матеріали, комплектуючі вироби;
- 5) усі відповіді правильні.

### **2. Виробничий процес – це:**

- 1) сукупність дій щодо зміни та визначення стану предмета праці;
- 2) процес, який здійснюється під дією сил природи;
- 3) сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та сил природи, необхідних для виробництва продукції;
- 4) сукупність організованих у певній послідовності процесів праці та природних процесів, необхідних для виготовлення продукції;
- 5) процес, який здійснюється в результаті дій людей.

### **3. За призначенням і характером продукції, що виготовляється, виробничі процеси поділяють на:**

- 1) основні;
- 2) допоміжні;
- 3) обслуговуючі;
- 4) правильних відповідей немає;
- 5) основні, допоміжні, обслуговуючі.

### **4. Основний виробничий процес – це:**

- 1) операції з постачання сировини й матеріалів;
- 2) операції пов'язані з реалізацією продукції;
- 3) виконання ремонтних робіт;
- 4) процес перетворення сировини та матеріалів у готову продукцію;
- 5) процес управління виробничою діяльністю підприємства.

### **5. За періодом дії виробничі процеси поділяють на:**

- 1) основні, допоміжні;
- 2) відкриті, апаратні;
- 3) безперервні, дискретні;
- 4) масові, серійні, одиничні;
- 5) немає правильної відповіді.



**6. За дією на предмет праці виробничі процеси поділяють на:**

- 1) ручні, механізовані;
- 2) основні, допоміжні, обслуговуючі;
- 3) безперервні, дискретні;
- 4) масові, серійні одиничні;
- 5) трудові, технологічні, природні.

**7. До принципів організації виробничих процесів не належить:**

- 1) спеціалізація;
- 2) доступність;
- 3) пропорційність;
- 4) безперервність,
- 5) ритмічність,
- 6) гнучкість.

**8. Календарний період часу, протягом якого виконується виробничий процес, – це:**

- 1) виробничий процес;
- 2) виробничий цикл;
- 3) час роботи;
- 4) час перерв;
- 5) такт потокової лінії.

**9. Тривалість виробничого циклу складається:**

- 1) із часу на виконання технологічних операцій;
- 2) із часу на виконання контрольних операцій;
- 3) із часу роботи й часу перерв у виробничому циклі.
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) усі відповіді неправильні.

**10. Час, протягом якого предмет праці перебуває безпосередньо в процесі виробництва, – це:**

- 1) час технологічної обробки;
- 2) виробничий цикл;
- 3) час технологічного обслуговування;
- 4) час роботи;
- 5) такт потокової лінії.

**11. Одним з елементів визначення тривалості виробничого циклу складного процесу є:**

- 1) час виготовлення деталі з найбільшою трудомісткістю;

- 2) час виготовлення деталі з найменшою трудомісткістю;
- 3) час виготовлення деталі із середньою трудомісткістю;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильної відповіді.

**12. Тривалість виробничого циклу не залежить від:**

- 1) кількість деталей у партії;
- 2) виду руху предметів праці в процесі виробництва;
- 3) трудомісткості обробки виробу;
- 4) виробничої потужності підприємства;
- 5) тривалості перерв у виробничому процесі.

**13. Скоротити тривалість виробничого циклу можна шляхом:**

- 1) зменшення часу тривалості робочого періоду;
- 2) збільшення тривалості перерв у виробничому процесі;
- 3) зменшенням перерв у виробничому процесі;
- 4) зменшенням перерв у виробничому процесі та часу тривалості робочого періоду;
- 5) усі відповіді правильні.

**14. До шляхів скорочення тривалості виробничого циклу не належать:**

- 1) удосконалення організації виробництва;
- 2) удосконалення техніки;
- 3) вибір виду поєднання операцій;
- 4) тривалість зміни;
- 5) удосконалення технології.

**15. Напрями скорочення тривалості виробничого процесу – це:**

- 1) застосування уніфікованих вузлів і деталей;
- 2) удосконалення технології виробництва;
- 3) скорочення тривалості контрольних операцій;
- 4) механізація й автоматизація виробництва;
- 5) усі відповіді правильні.

**16. Час перерв поділяється на:**

- 1) міжопераційні перерви;
- 2) міжциклові перерви;
- 3) режимні перерви;
- 4) нормовані перерви;
- 5) режимні, міжциклові та міжопераційні перерви.

**17. Перерви, регламентовані режимом роботи підприємства, цеху або дільниці, – це:**

- 1) міжопераційні перерви;
- 2) міжциклові перерви;
- 3) режимні перерви;
- 4) перерви партійності;
- 5) перерви очікування.

**18. Структура виробничого циклу залежить від:**

- 1) характеру продукції, технологічного процесу, рівня техніки й організації виробництва;
- 2) ритмічності та безперервності виробничого процесу;
- 3) особливості конструкції й технології продукції, обсягу випуску продукції;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) вірних відповідей немає.

**19. За рівнем механізації виробничі процеси поділяють на:**

- 1) різноманітні;
- 2) допоміжні;
- 3) обслуговуючі;
- 4) ручні;
- 5) основні.

**20. До методів організації виробництва відносять:**

- 1) непотоковий, поточковий;
- 2) масовий, серійний;
- 3) пропорційний, непропорційний;
- 4) партійний, непартійний;
- 5) одиничний, масовий.

**21. Метод організації виробництва, оснований на ритмічному повторенні погоджених у часі й просторі виробничих процесів, – це:**

- 1) одиничний;
- 2) поточковий;
- 3) партійний;
- 4) непотоковий;
- 5) немає правильної відповіді.

**22. Основним елементом потокового виробництва є:**

- 1) робоче місце;
- 2) ритм виробництва;
- 3) потокова лінія;
- 4) конвеєр;
- 5) спеціалізація.

**23. За способом підтримання ритму потокові лінії класифікують на:**

- 1) безперервні та перервні;
- 2) одно- й багатопредметні;
- 3) регламентовані, із вільним ритмом;
- 4) робочі, розподільні;
- 5) немає правильної відповіді.

**24. За рівнем спеціалізації потокові лінії класифікують на:**

- 1) безперервні та перервні;
- 2) одно- й багатопредметні;
- 3) спеціалізовані, неспеціалізовані;
- 4) регламентовані, із вільним ритмом;
- 5) немає правильної відповіді.

**25. Такт потокової лінії обчислюється в одиницях:**

- 1) об'єму;
- 2) часу;
- 3) довжини;
- 4) швидкості;
- 5) площі.

**26. Ритм потокової лінії відрізняється від такту на величину:**

- 1) розрахункового числа робочих місць;
- 2) обсягу партії виробів;
- 3) передавальної партії виробів;
- 4) темпу потокової лінії;
- 5) кількості робітників.

**27. Головним параметром поточкових ліній є:**

- 1) такт роботи лінії;
- 2) річна програма випуску;
- 3) дійсний фонд часу потокової лінії;
- 4) кількість робочих змін;
- 5) тривалість робочої зміни.

**28. До головних параметрів безперервно-потоккових ліній не належить:**

- 1) такт роботи лінії;
- 2) число робочих місць;
- 3) принципи організації потокового виробництва;
- 4) довжина конвеєрної стрічки;
- 5) швидкість руху конвеєра.

**29. За рівнем безперервності виробництва поточкові лінії класифікують:**

- 1) рухомопоточні;
- 2) поточно-стаціонарні;
- 3) безперервно-поточкові;
- 4) прямопоточні;
- 5) стаціонарні.

**30. Ритм – це проміжок часу між:**

- 1) запуском окремих виробів;
- 2) випуском окремих виробів;
- 3) регламентованими перервами;
- 4) запуском сусідніх транспортних партій виробів;
- 5) немає правильної відповіді.

**31. Такт поточної лінії – це:**

- 1) випуск готової продукції протягом планового року;
- 2) час внутрішньозмінних простоїв лінії;
- 3) час між випуском двох суміжних виробів;
- 4) час між надходженням сировини на склади підприємства й реалізацією готової продукції;
- 5) час тривалості основних операцій.

**32. Одиничне виробництво характеризується номенклатурою, яка:**

- 1) періодично повторюється;
- 2) постійно повторюється;
- 3) повторюється дуже рідко;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) усі відповіді неправильні.

**33. Одиничне виробництво має такі властивості:**

- 1) стійку номенклатуру виробів;
- 2) обмежений асортимент продукції;

- 3) нестійку й різноманітну номенклатуру продукції;
- 4) обов'язкове закріплення окремих операцій за робочими місцями;
- 5) незначну трудомісткість продукції.

**34. Серійне виробництво:**

- 1) має велику тривалість виробничих процесів;
- 2) характерною рисою для нього є нестабільність;
- 3) дає змогу застосовувати спеціальне обладнання;
- 4) складно впроваджувати потокове виробництво;
- 5) випуск продукції здійснюється партіями.

**35. Масове виробництво має такі властивості:**

- 1) випуск продукції партіями;
- 2) значну питому вагу ручних робіт;
- 3) виготовлення стандартної продукції у великих обсягах;
- 4) необмежену номенклатуру виробів;
- 5) невисокий рівень механізації й автоматизації виробничих процесів.

**36. Найвища собівартість продукції при:**

- 1) одиничному виробництві;
- 2) серійному виробництві;
- 3) масовому виробництві;
- 4) не залежить від типу виробництва;
- 5) немає правильної відповіді.

**37. Спеціальна оснастка використовується при:**

- 1) одиничному виробництві;
- 2) серійному виробництві;
- 3) масовому виробництві;
- 4) усіх типах виробництва;
- 5) немає правильної відповіді.

**38. Види руху предметів праці в процесі виробництва поділяють на:**

- 1) послідовний, паралельний, ритмічний;
- 2) послідовний, пропорційний, послідовно-паралельний;
- 3) послідовний, пропорційний, паралельний, послідовно-паралельний;
- 4) послідовний, паралельний, послідовно-паралельний;
- 5) послідовний, паралельний, послідовно-пропорційний.

**39. Послідовно-паралельний вид руху предметів праці використовується:**

- 1) в умовах поточної обробки;
- 2) під час одиничної або партійної обробки виробів;
- 3) в умовах прямоточної обробки виробів;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильної відповіді.

**40. Передумовою високопродуктивної праці людини є:**

- 1) чітка організація;
- 2) відповідна мотивація;
- 3) висока кваліфікація;
- 4) психологічний клімат у колективі;
- 5) усі відповіді правильні.

## 12.7. Практичні завдання

**Завдання 1.** Визначте тривалість виробничого циклу обробки 80 деталей під час послідовного виду руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5	6	7
$t_{шт}$	1,4	3,0	3,2	4,4	3,6	4,8	2,7
$C_i$	1	2	1	3	2	3	2

Розмір транспортної партії прийняти рівним 20 шт. Побудуйте відповідний графік руху деталей у виробництві. Як зміниться тривалість циклу якщо послідовний вид руху замінити на паралельний?

**Завдання 2.** Визначте тривалість виробничого циклу обробки 200 деталей під час паралельного виду руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5	6
$t_{шт}$	2,4	3,6	1,2	4,5	2,2	3,0
$C_i$	2	2	1	3	1	2

Розмір транспортної партії прийняти рівним 25 % від програми випуску. Побудуйте відповідний графік руху деталей у виробництві.

**Завдання 3.** Визначите тривалість виробничого циклу обробки 100 деталей під час паралельно-послідовного виду руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5
$t_{шт}$	2,4	3,6	4,5	2,2	3,0
$C_i$	2	2	3	1	2

Розмір транспортної партії прийняти рівним 20 % від програми випуску. Побудуйте відповідний графік руху деталей у виробництві.

**Завдання 4.** Визначите тривалість виробничого циклу виробництва 100 виробів А. Виріб А складається з деталей В і С, час складання одного виробу А – 0,5 хв. Деталь В обробляється за паралельного виду руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3
$t_{шт}$	3,4	3,8	1,2
$C_i$	2	2	1

Деталь С обробляється під час паралельно-послідовного виду руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4
$t_{шт}$	2,4	3,6	1,2	4,5
$C_i$	2	2	1	3

Розмір транспортної партії деталей В і С прийняти рівним 25% від програми випуску. Після складання виріб А поступає на операцію контролю, тривалістю 0,2 хв. Побудуйте відповідний графік руху деталей у виробництві.

**Завдання 5.** На робочому конвеєрі збирається коробка передач для автомобіля. Місячна програма випуску становить 3200 виробів (в місяці 22 робочих дні), підприємство працює в дві зміни. Регламентовані перерви в роботі лінії становлять 4 % від тривалості зміни. Очікуванні технологічні втрати – 6 %. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5	6	7
$t_{шт}$	5,2	9,0	5,2	9,4	4,6	7,5	3,5

Відстань між робочими місцями на конвеєрі становить 180 см.



Визначте основні параметри роботи конвеєра (такт, кількість робочих місць, коефіцієнт їх завантаженості, довжину робочої зони); швидкість руху конвеєра та тривалість технологічного циклу.

**Завдання 6.** На робочому конвеєрі збирається стаціонарний телефон. Добова програма випуску становить 520 виробів, підприємство працює у дві зміни. Очікуваний брак – не більше одного телефона в зміну. Регламентовані перерви в роботі лінії становлять 6 % від тривалості зміни. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5	6
$t_{шт}$	6,4	9,6	5,2	4,5	2,2	7,0

На 2 і 5 операціях можливе відхилення фактичних норм часу від планових у межах  $\pm 25\%$  і  $34\%$  відповідно. Відстань між робочими місцями на конвеєрі становить 150 см.

Визначте основні параметри роботи конвеєра (такт, кількість робочих місць, коефіцієнт їх завантаженості, довжину робочої та резервної зони, загальну довжину конвеєра); визначте швидкість руху конвеєра та тривалість технологічного циклу.

**Завдання 7.** На розподільчому конвеєрі збирається муфта. Добова програма випуску становить 250 виробів, підприємство працює у дві зміни. Очікуваний брак – 3 % на зміну. Регламентовані перерви в роботі лінії становлять 5 % від тривалості зміни. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5	6
$t_{шт}$	5,4	8,6	5,2	4,5	2,6	5,8

Визначте основні параметри роботи конвеєра (такт, кількість робочих місць, коефіцієнт їх завантаженості, швидкість руху стрічки, крок); визначте комплект знаків та складіть таблицю розподілу значків конвеєра. Діаметр натяжної зірочки стрічки конвеєра рівний 1 метр, відстань між робочими місцями – 180 см.

**Завдання 8.** Визначте тривалість виробничого циклу обробки 1000 деталей, у робочих днях, під час паралельно-послідовного виду руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5	6	7
$t_{шт}$	1,2	3,0	2,2	2,4	3,6	4,5	2,5
$C_i$	1	2	1	2	2	3	2

Підприємство працює у дві зміни по 8 год, тривалість перерв становить 5 % від тривалості зміни.

Як зміниться тривалість циклу якщо послідовний вид руху замінити на паралельний. Розмір транспортної партії прийняти рівним 40 шт. Побудуйте відповідний графік руху деталей у виробництві для 120 деталей.

**Завдання 9.** Визначите тривалість виробничого циклу виробництва 50 виробів А. Виріб А складається з деталей В і С, час складання одного виробу А – 1,2 хв. Деталь В обробляється під час паралельно-послідовному виду руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки наведено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4
$t_{шт}$	2,4	3,6	1,2	4,2
$C_i$	2	2	1	2

Деталь С обробляється при паралельному виді руху деталей у виробництві. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4
$t_{шт}$	2,4	3,6	1,2	4,5
$C_i$	2	2	1	3

Розмір транспортної партії деталей В і С прийняти рівний 10 % від програми випуску. Після складання виріб А поступає на операцію контролю, тривалістю – 0,5 хв. Побудуйте відповідний графік руху деталей у виробництві.

**Завдання 10.** На робочому конвеєрі збирається комп'ютер. Річна програма випуску становить 70 тис. виробів, підприємство працює у дві зміни, 22 дні в місяць. Регламентовані перерви в роботі лінії становлять 7 % від тривалості зміни. Технологічний процес обробки представлено в таблиці.

№ операції	1	2	3	4	5	6
$t_{шт}$	6,4	9,6	5,2	4,5	2,2	7,0

На 3 і 6 операціях можливе відхилення фактичних норм часу від планових у межах  $\pm 5\%$  -  $34\%$  відповідно. Відстань між робочими місцями на конвеєрі становить 200 см.

Визначте основні параметри роботи конвеєра (такт, кількість робочих місць, коефіцієнт їх завантаженості, довжину робочої та резервної зони, загальну довжину конвеєра); визначте швидкість руху конвеєра та тривалість технологічного циклу.

### **Рекомендована література**

1. Антошкіна Л. І. Організація виробництва промислового підприємства: підруч. для студентів екон. спец. вищ. навч. закл. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 224 с.
2. Бахтінова А. П. Організація виробництва: практикум: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Львів. Новий світ-2000, 2008. 216 с.
3. Васильков В. Г. Організація виробництва: навч. посіб. для студентів вищих навч. закл. Київ: КНЕУ, 2003. 522 с.
4. Васильков В. Г. Організація виробництва: навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2003. 242 с.
5. Галушак М. П., Машлій Г. Б., Гевко О. Б. Організація виробництва: навч. посіб. для виконання практичних завдань та самостійного вивчення дисципліни. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 139 с.
6. Гриньова В. М. Салун М. М. Організація виробництва. підруч. для студентів вищ. навч. закл. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 576 с.
7. Козик В. В. Гавриляк С. А. Організація виробництва: навч. посіб. для студентів дис.-танц. форми навч. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2005. 159 с.
8. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. Л. Г.Ліпич. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Луцьк: РВВ Східноєвроп. нац. ун-ту імені Лесі Українки, 2014. 608 с.
9. Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Московчук А. Т. Організація виробництва: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2002. 256 с.
10. Нестерчук В. П., Здутов А. А., Нестерчук О. В. Організація виробництва: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Умань: [б. в.], 2000. 91 с.

11. Плоткін Я. Д. Янушкевич О. К. Організація і планування виробництва на машинобудівному підприємстві: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Львів: Світ, 1996. 350 с.
12. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.
13. Ткачук І. Г. Кропельницька С. О., Петруняк А. Д. Організація виробництва за кластерною моделлю. Івано-Франківськ: Плай, 2009. 279 с.

## ТЕМА 13

### ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 13.1. Суть витрат, їх класифікація



**ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА** – це грошовий вираз використаних ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації продукції.



**ВИТРАТИ** – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками) за звітний період (ПС(Б)О16).

#### Не належать до витрат:

платежі за договорами комісії, агентськими угодами, іншими аналогічними договорами на користь комітента (особи, яка доручає іншій особі (комісіонеру) здійснення певних угод із цінними паперами, товарами за винагороду), принципала (особи, від імені якої діє агент, представник) тощо;

попередня (авансова) оплата запасів, робіт, послуг;

погашення одержаних позик;

інші зменшення активів або збільшення зобов'язань.

#### Класифікація витрат

##### За центрами відповідальності (структурними підрозділами)

витрати виробництв (основного, допоміжних);

витрати цехів;

витрати дільниць;

витрати технологічних переділів;

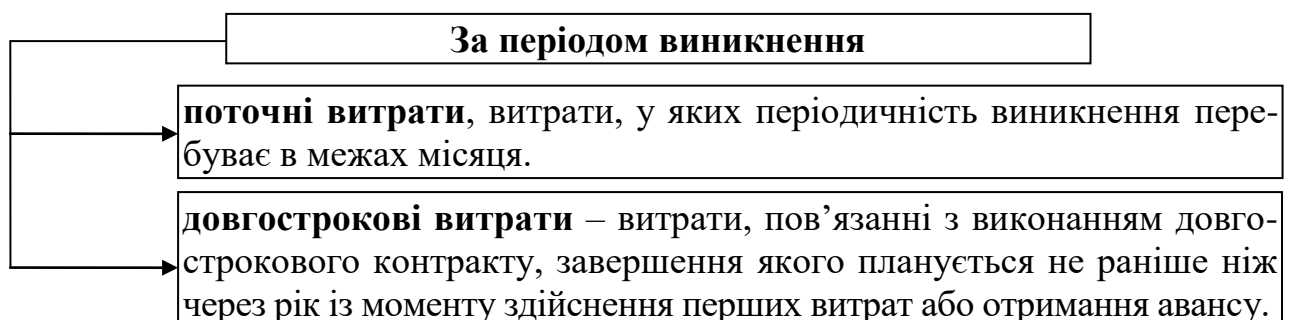
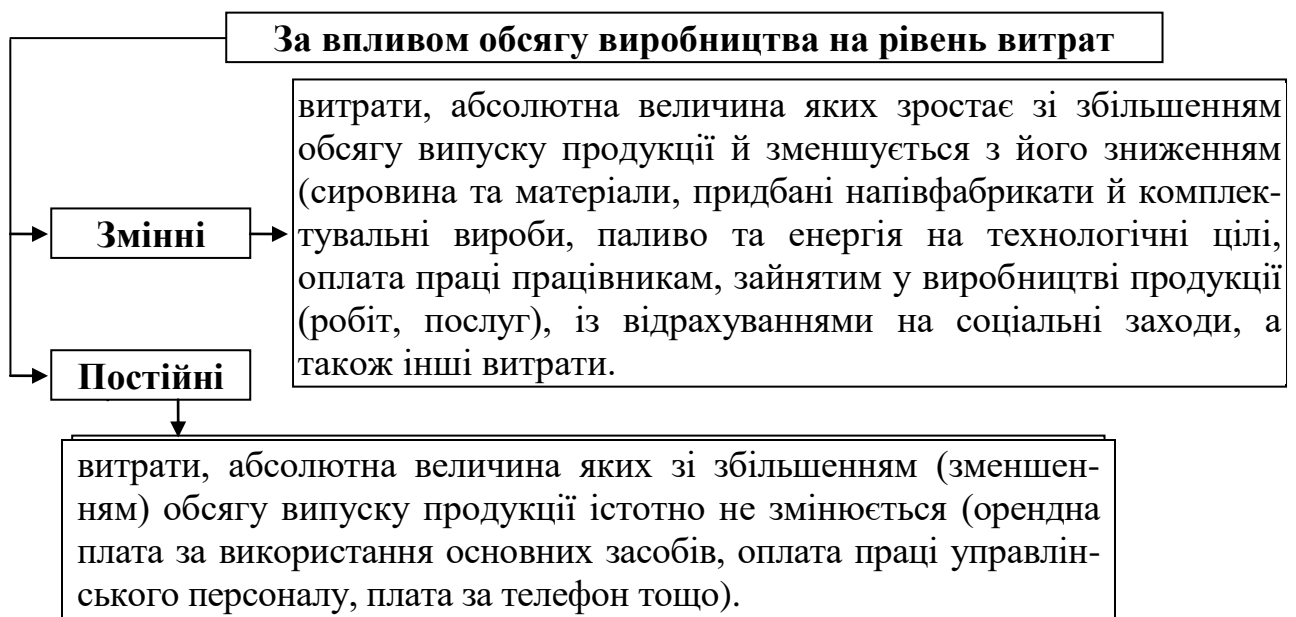
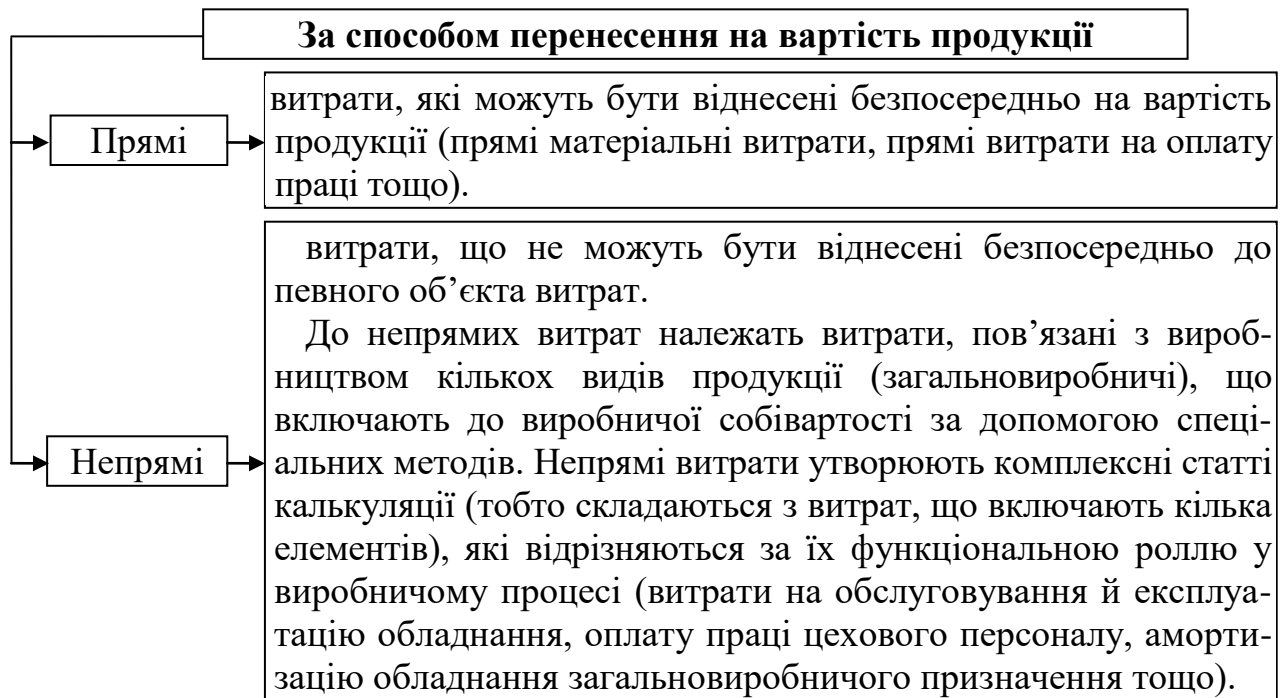
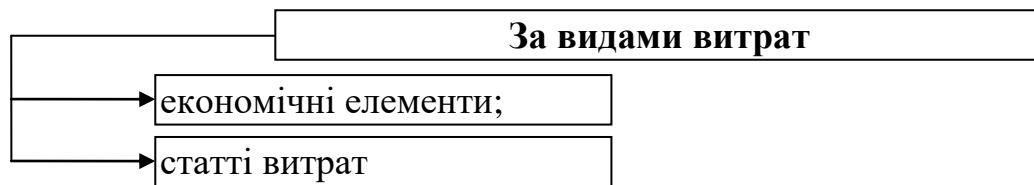
витрати підрозділів;

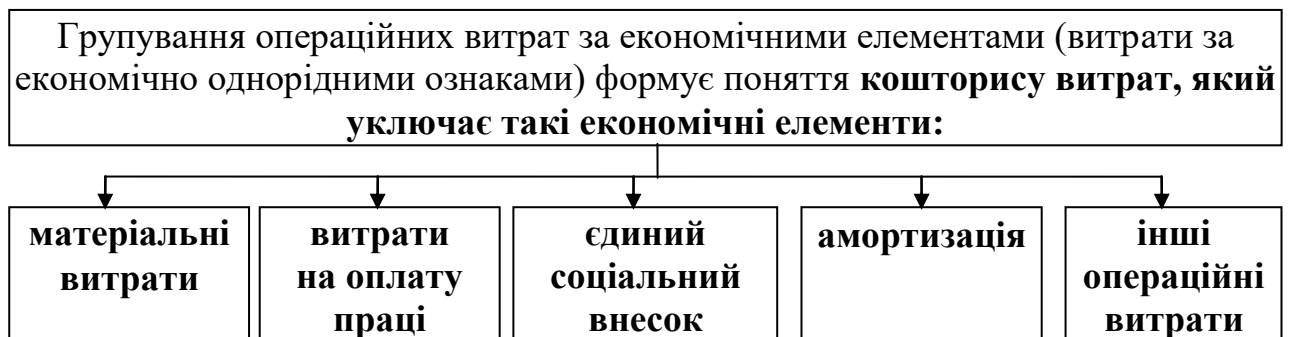
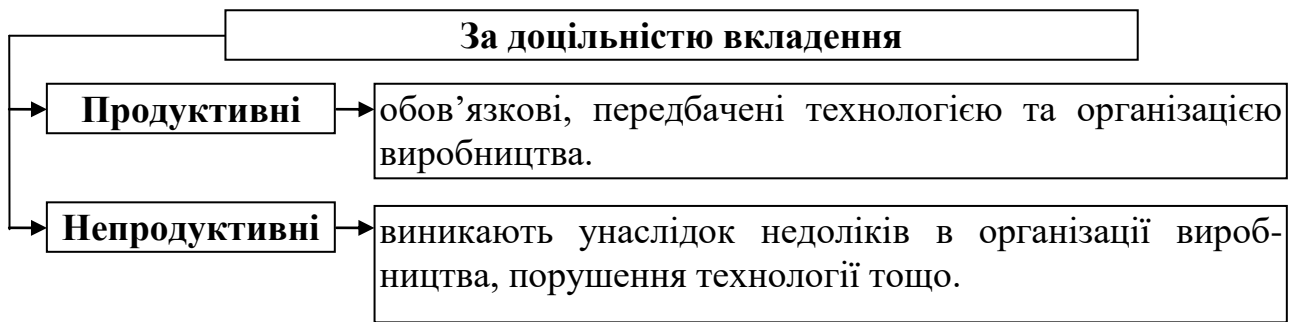
витрати інших адміністративно-відокремлених структурних підрозділів.

##### За єдністю складу

**одноелементні** – складаються з одного елементу витрат;

**комплексні** – складаються з кількох економічних елементів.





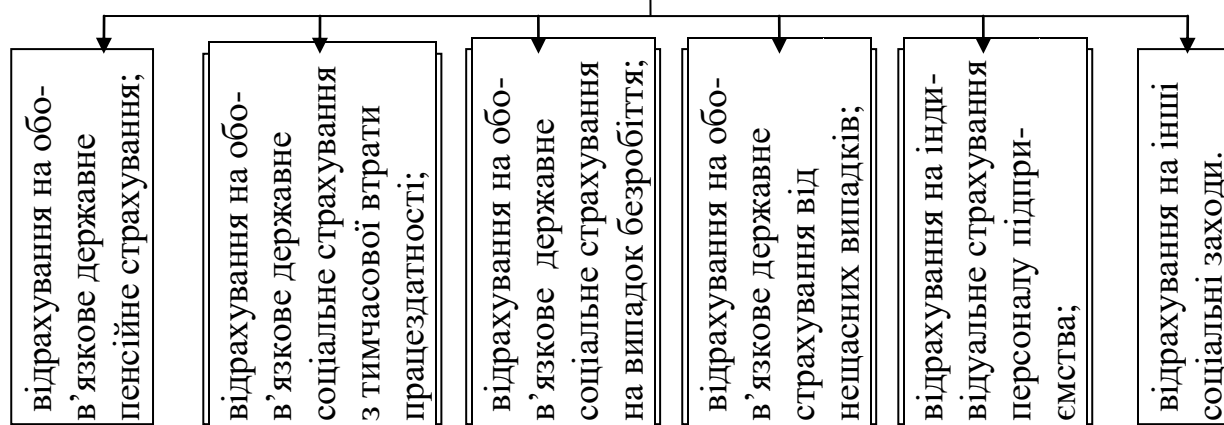
## Матеріальні витрати

- сировина й матеріали;
- напівфабрикати та комплектувальні вироби;
- паливо та енергія;
- тара й тарні матеріали;
- будівельні матеріали;
- запасні частини, які використані для ремонту необоротних активів;
- інші матеріальні витрати;
- обробка сировини й матеріалів;
- контроль якості сировини та матеріалів;
- малоцінні й швидкозношувані предмети (МШП) (інструмент, господарський інвентар, спеціальне оснащення тощо);
- спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту;
- відшкодування витрат працівникам за придбання ними спеціального одягу, спеціального взуття й інших засобів індивідуального захисту у випадках невидання їх адміністрацією.

## Витрати на оплату праці

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

## Єдиний соціальний внесок



**АМОРТИЗАЦІЯ** – це процес поступового перенесення вартості необоротних матеріальних та нематеріальних активів на вартість готової продукції, робіт, послуг, витрат періоду.



## Інші операційні витрати

→ витрати на відрядження працівників підприємства;

→ витрати на придбання літератури для інформаційного забезпечення господарської діяльності підприємства;

→ витрати на сплату за участь у семінарах та проведення аудиту;

→ витрати на транспортне обслуговування, за використання й обслуговування технічних засобів;

→ витрати на придбання ліцензій та інших спеціальних дозволів, виданих для ведення господарської діяльності;

→ витрати на охорону праці; пов'язані з виконанням робіт вахтовим методом, на перевезення працівників до місця роботи й назад;

→ витрати, пов'язані з оплатою послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ;

→ витрати зі страхування ризиків; на гарантійний ремонт, гарантійне обслуговування або гарантійні заміни;

→ витрати на проведення рекламних заходів, на організацію прийомів, презентацій і свят; на оплату експортного (вивізного) мита та митних зборів;

→ витрати на відшкодування складських, вантажно-розвантажувальних, перевалочних робіт, пакувальних матеріалів; на оплату послуг транспортно-експедиційних, страхових та посередницьких організацій;

→ витрати, пов'язані з професійною підготовкою або перепідготовкою фізичних осіб підприємства, податки, збори та інші обов'язкові платежі; витрати підприємства, пов'язані з утриманням й експлуатацією фондів природоохоронного призначення;

→ витрати на оприлюднення річного звіту; сума сплачених орендарем платежів за користування наданими в оперативний лізинг (оренду) основними засобами, іншими необоротними активами;

→ компенсації робітникам (за власний інструмент, особистий транспорт); витрати підприємства, пов'язані з випробуваннями якості виробів, деталей, вузлів, установленими стандартами або технічними умовами;

→ інші витрати (утрати від браку, витрати на операції зі скляною тарою, відшкодування заробітку внаслідок каліцтва й іншого ушкодження здоров'я працівника, відрахування на пенсійне забезпечення, вартість послуг сотового мобільного зв'язку тощо).

## 13.2. Собівартість продукції та її види



**Собівартість продукції** – це виражені в грошовій формі сукупні витрати на виробництво й реалізацію продукції.

Загалом собівартість можна визначити як грошовий вираз величини ресурсів, використаних із конкретною метою.

### Класифікація собівартості

#### За формуванням витрат

**планова** являє собою прогнозну величину витрат на виготовлення конкретної продукції;

**фактична** – це сума витрат, здійснених конкретною господарчою організацією в процесі виготовлення продукції;

**кошторисна** визначається господарчою організацією під час складання необхідного комплексу проектних документів на спорудження конкретних об'єктів за кошторисними нормами та цінами, що діють на момент її розрахунку;

**нормативна** собівартість ґрунтується на використанні нормативного методу обліку витрат і калькулюванні собівартості продукції або її елементів.

#### За тривалістю розрахункового періоду

місячна;

квартальна;

річна.

#### За видами продукції

собівартість товарної продукції;

собівартість валової продукції;

собівартість реалізованої продукції;

собівартість незавершеного виробництва.

## Послідовність розрахунку собівартості одиниці продукції

розрахунок фактичних витрат на виробництво продукції за профілем діяльності підприємства;

розрахунок собівартості продукції (робіт, послуг) допоміжних виробництв, яка споживається основним виробництвом;

розрахунок собівартості виробництва напівфабрикатів підрозділів основного виробництва, котрі використовують на наступних стадіях виробництва;

розрахунок собівартості продукції підрозділів підприємства для визначення результатів їхньої діяльності;

розрахунок собівартості продукції та напівфабрикатів власного виробництва, що реалізується на сторону;

розрахунок собівартості одиниці готової продукції (напівфабрикатів власного виробництва), яка реалізується на сторону, виконаних робіт, наданих послуг.

### За рівнем охоплення суб'єктів господарювання

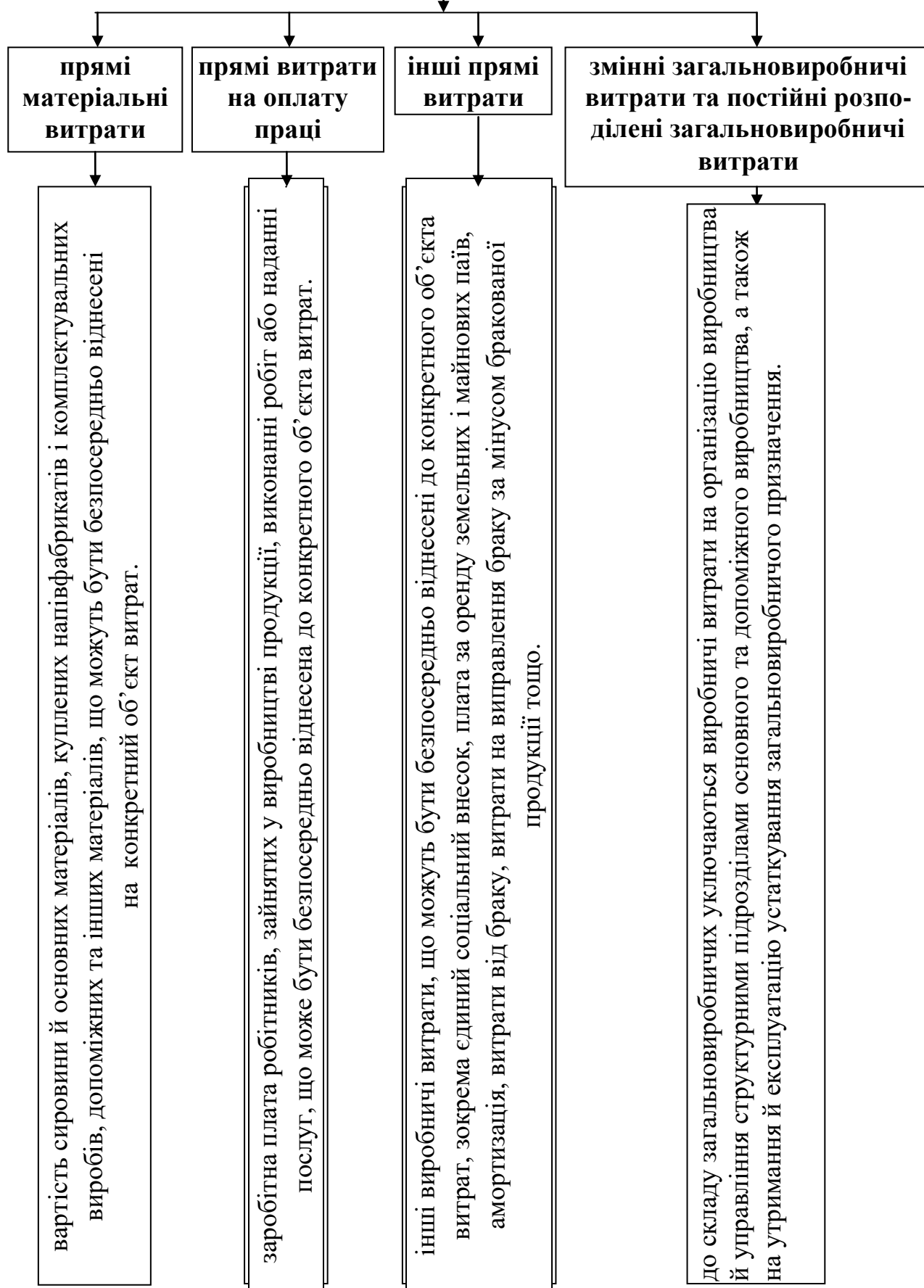
собівартість підприємства;

собівартість виду діяльності.

## Послідовність визначення повної собівартості продукції



## Складники виробничої собівартості



## Складники адміністративних витрат

загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати);

витрати на службові відрядження та утримання апарату управління підприємством й іншого загальногосподарського персоналу;

витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання;

винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна з урегулювання спорів у судових органах тощо);

витрати на зв'язок (поштові, телефонні, телекс, факс);

амортизація необоротних активів загальногосподарського використання;

податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та загальнообов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);

плата за послуги банків (розрахунково-касове обслуговування, тощо);

інші витрати загальногосподарського призначення.

## Складники витрат на збут

витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах зберігання;

витрати на ремонт тари;

оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам і працівникам підрозділів, що забезпечують збут;

витрати на рекламу та дослідження ринку;

витрати на підготовку товарів до продажу;

витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;

витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);

витрати на транспортування, страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні й інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів), відповідно до умов договору (базису) поставки;

витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;

витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філій, представництв) підприємства;

інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.

## Складники інших витрат операційної діяльності

- витрати на дослідження й розробки нових нематеріальних активів;
- собівартість реалізованої валюти;
- собівартість реалізованих виробничих запасів, облікова вартість виробничих запасів та витрати, пов'язані з їх реалізацією;
- сумнівні й безнадійні борги, сума списаної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів;
- утрати від операційної курсової різниці, сума втрат від зміни курсу валют за всіма операціями, пов'язаними з операційною діяльністю;
- витрати від знецінення запасів, сума витрат від знецінення запасів;
- нестачі та втрати від псування цінностей, сума нестач коштів і матеріальних цінностей, утрат від їх псування, виявленого в момент придбання, переробки, зберігання й реалізації, якщо не встановлено винної особи;
- визнані пеня, штрафи, неустойки, сума визнаних підприємством чи судовими органами економічних санкцій за порушення законодавства й невиконання умов договорів із постачальниками та покупцями;
- інші витрати.

### 13.3. Калькулювання собівартості



**КАЛЬКУЛЮВАННЯ** – це процес визначення витрат на виготовлення та реалізацію продукції за встановленими статтями (номенклатурою) витрат. Перелік і склад статей установлюється підприємством з урахуванням специфіки галузі промисловості (сфери послуг) та виду діяльності підприємства, а також особливостей технології й організації виробництва.



**КАЛЬКУЛЯЦІЯ** – це документальне оформлення процесу калькулювання.

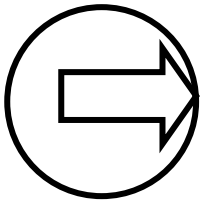


## Види калькуляцій:

**планова** – така, що визначається розрахунком планових витрат за окремими статтями;

**нормативна** – калькуляція, яка визначається за чинними на певному підприємстві нормами. Тому вона, на відміну від планової, у зв'язку зі зниженням нормативів чи в результаті проведення організаційно-технічних заходів, переглядається, зазвичай, щомісяця.

**звітна** – калькуляція, що складається на основі даних бухгалтерського обліку й відображає фактичну собівартість виробу, дає можливість виявляти відхилення від плану на окремих ділянках виробництва.



**Мета калькулювання** – це формування інформації про:

величину витрат на всіх стадіях виготовлення продукції

найвигіднішу продукцію для впровадження у виробництво

управлінські рішення щодо раціонального використання всіх видів ресурсів та поліпшення фінансових результатів

показники, необхідні для контролю витрат, планування собівартості продукції.

## Основні завдання калькулювання продукції:

достовірне обчислення фактичної собівартості окремих видів продукції (робіт, послуг);

контроль за виконанням планових завдань, за дотриманням чинних норм і нормативів витрат;

визначення рентабельності продукції (робіт, послуг) і чинників, які впливають на її рівень;

оцінка ефективності роботи структурних підрозділів (центрів відповідальності);

формування інформаційної бази для планування, аналізу витрат, прийняття управлінських рішень щодо ефективного використання ресурсів, поліпшення результатів діяльності та зниження собівартості.

## Етапи калькулювання собівартості:

### I етап:

визначення загальних витрат на виробництво продукції у вартісних показниках;

### II етап:

визначення обсягу виробництва в натуральних показниках (номенклатура, асортимент);

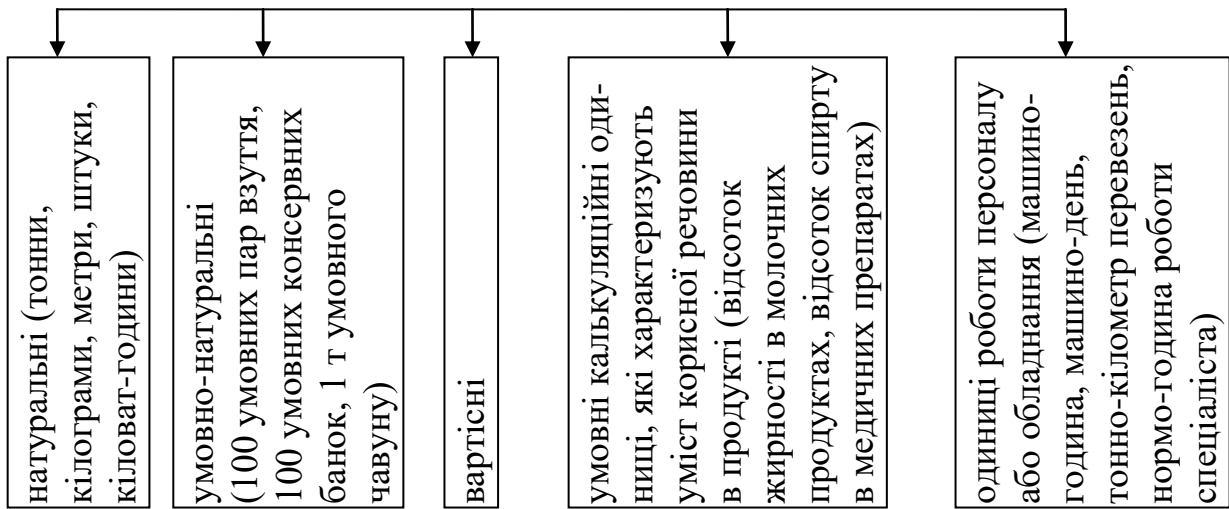
### III етап:

визначення собівартості одиниці продукції.



**ОБ'ЄКТ КАЛЬКУЛЮВАННЯ** – це одиниця продукції (робіт, послуг), що являє собою кінцевий продукт, виготовлений підприємством.

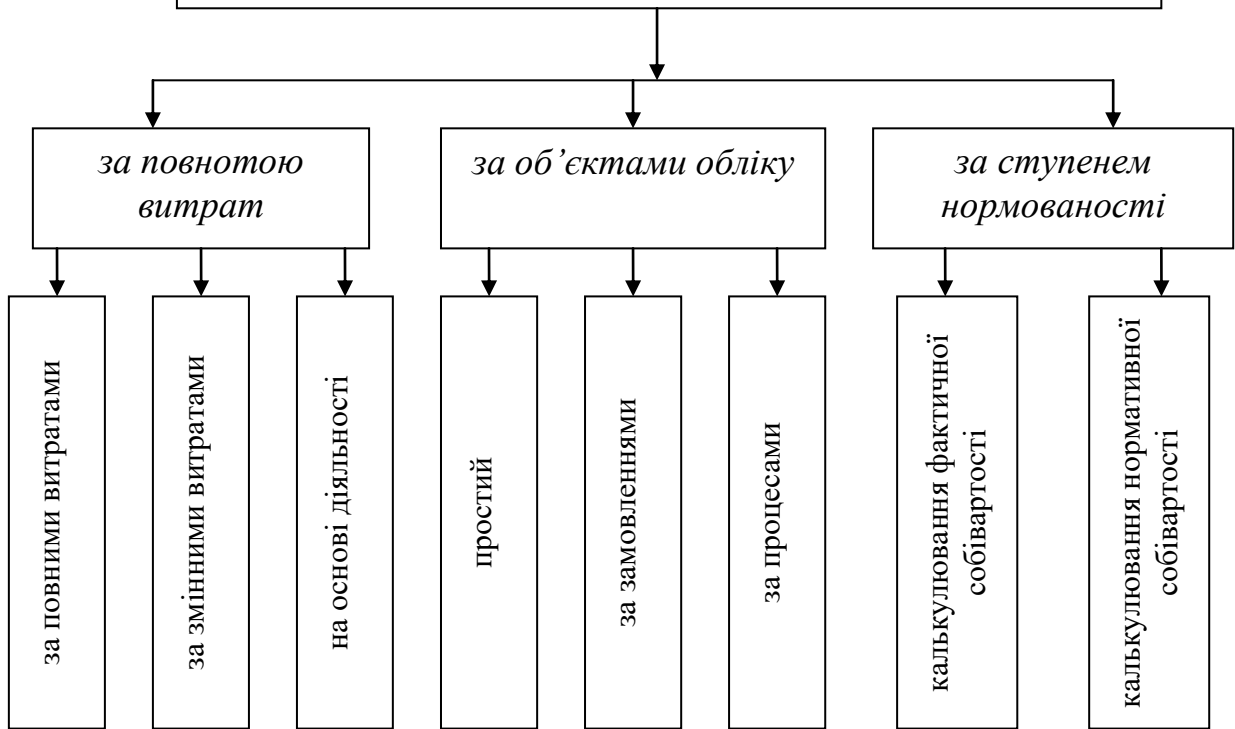
## Кількісні вимірники об'єктів калькулювання (калькуляційні одиниці)



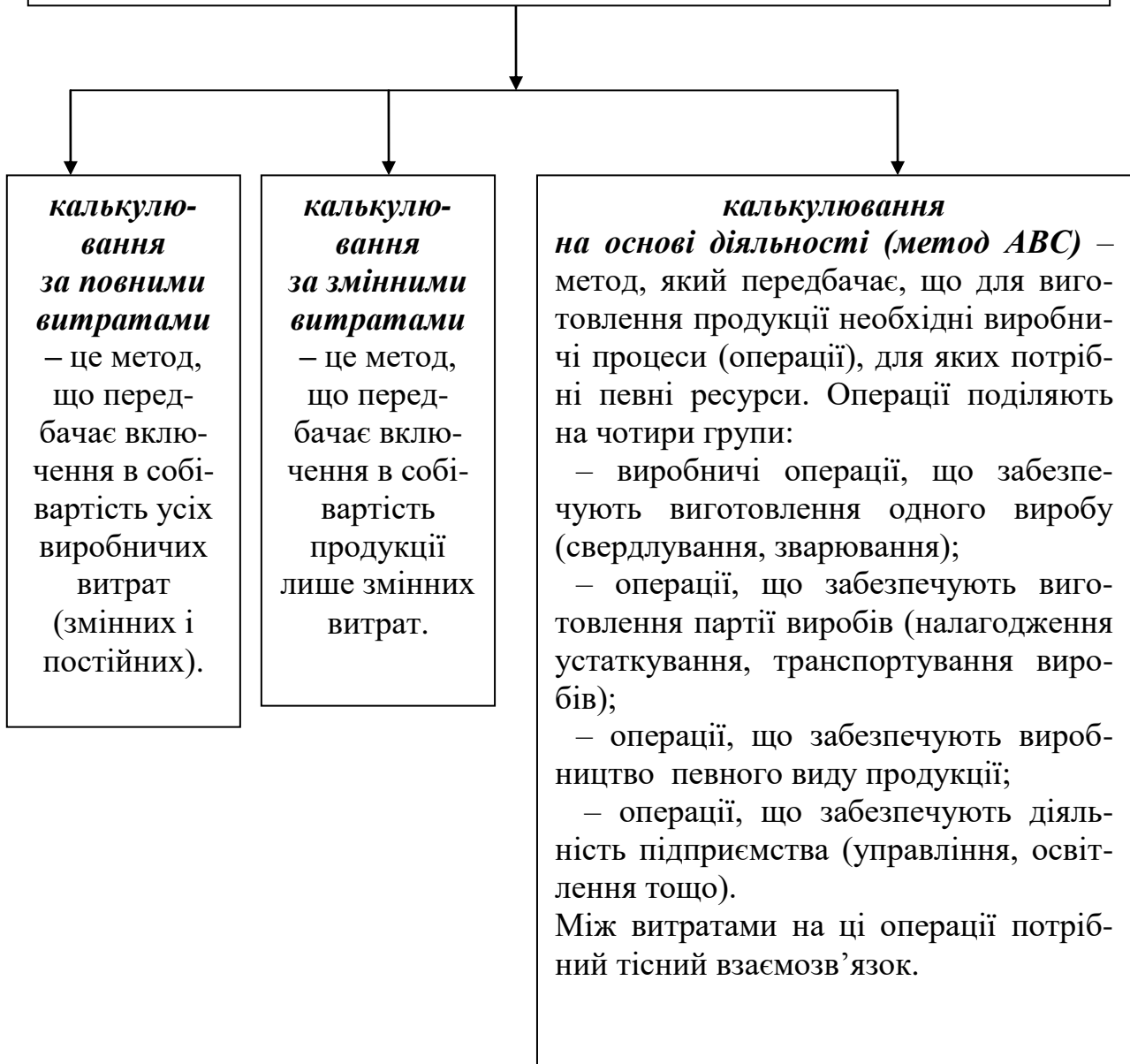
### Типова номенклатура статей калькуляції:

- сировина та матеріали;
- куплені напівфабрикати, комплектувальні вироби, роботи й послуги виробничого характеру сторонніх організацій;
- паливо й енергія на технологічні цілі;
- зворотні відходи (вираховуються);
- основна заробітна плата виробничих робітників;
- додаткова заробітна плата виробничих робітників;
- єдиний соціальний внесок;
- витрати на утримання й експлуатацію устаткування;
- загальновиробничі витрати;
- втрати від браку;
- інші виробничі витрати.

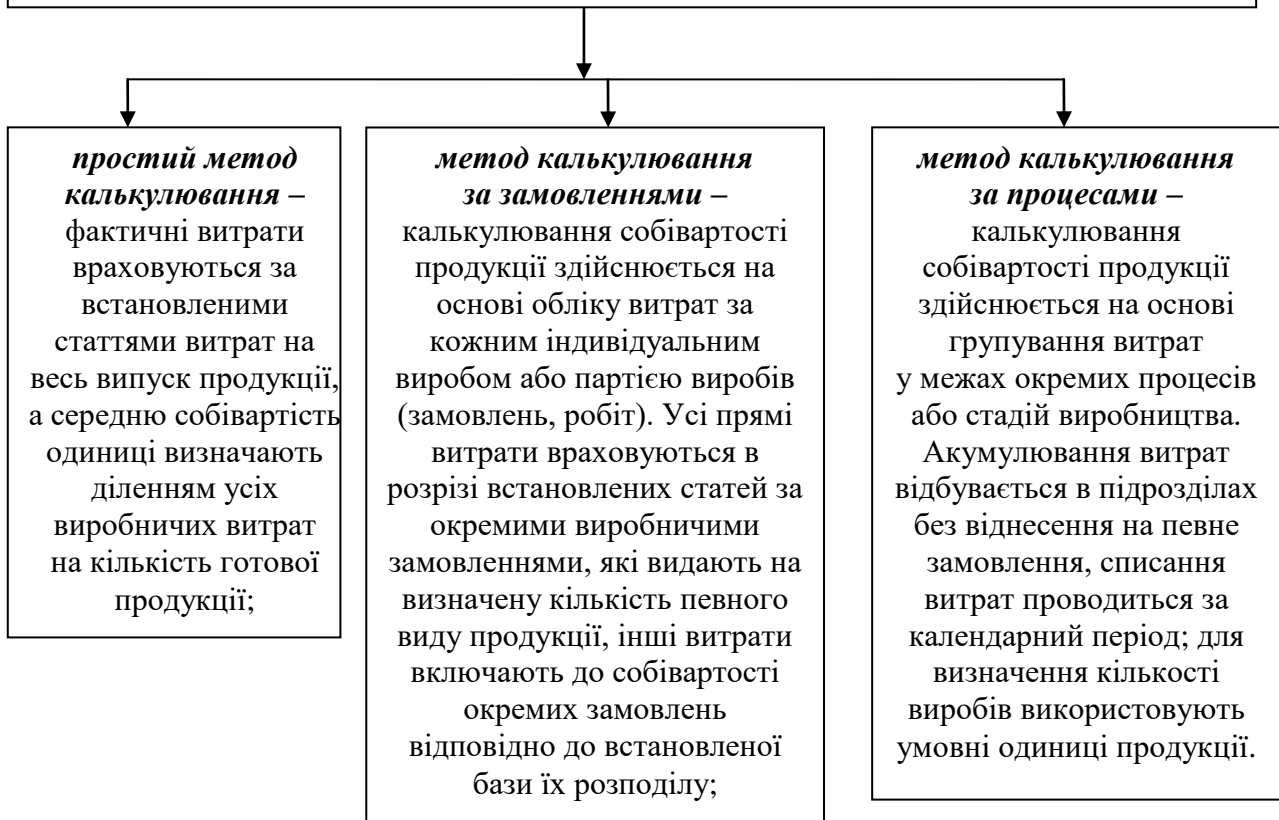
## Класифікація методів калькулювання собівартості



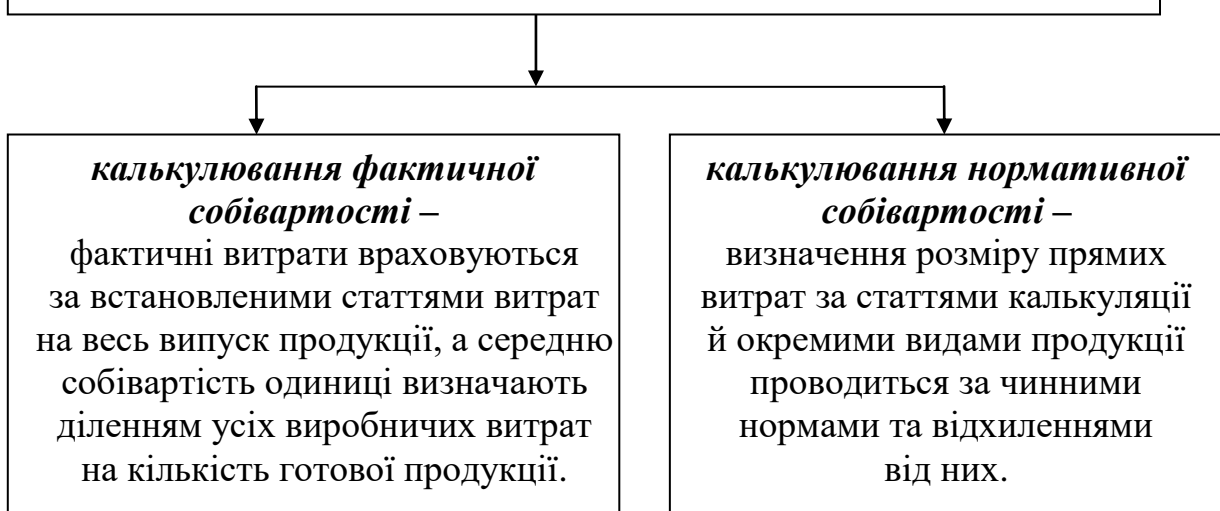
## Методи калькулювання собівартості продукції за повнотою витрат



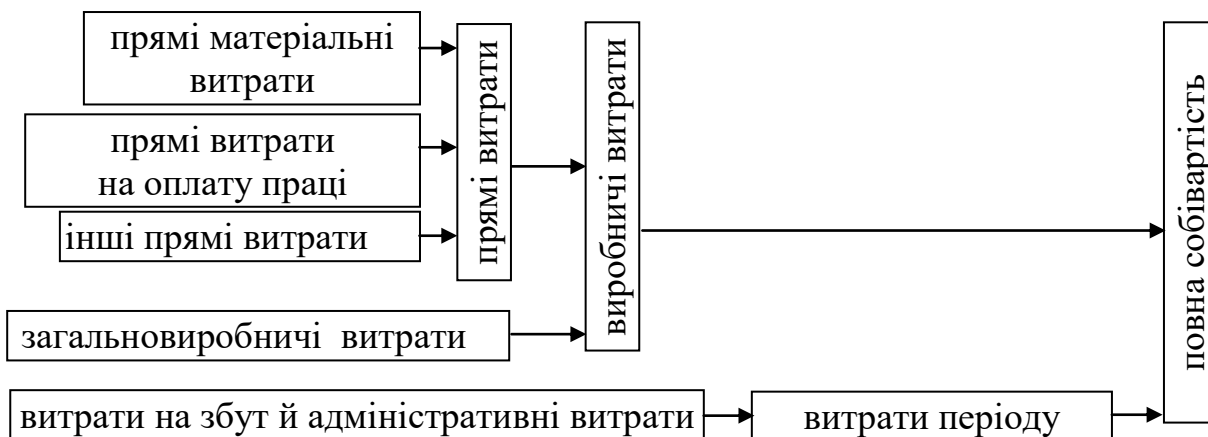
## Методи калькулювання собівартості продукції за об'єктами обліку



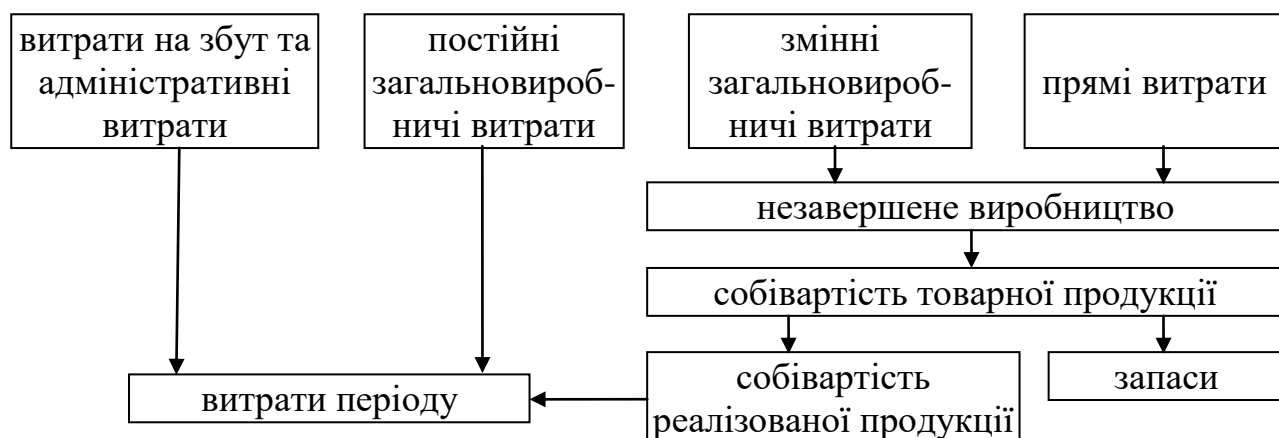
## Методи калькулювання собівартості продукції за рівнем нормованості



## Алгоритм методу калькулювання повних витрат



## Алгоритм методу калькулювання змінних витрат



## Загальновиробничі витрати

**змінні** – непрямі витрати на виробництво, що змінюються прямо пропорційно до обсягу виробництва;

розподіляються між різними видами продукції пропорційно до бази розподілу при фактичній потужності;

належать до собівартості виготовленої продукції за видами.

**постійні** – непрямі витрати на виробництво, що залишаються незмінними за зміни обсягу виробництва;

розподіляються між видами продукції пропорційно до бази розподілу за нормативної потужності;

**розподілені** (якщо фактична потужність  $\geq$  нормативної потужності) належать до собівартості виготовленої продукції;

**нерозподілені** (якщо фактична потужність  $\leq$  нормативної потужності) належать до собівартості реалізованої продукції в період їх виготовлення.

## Склад загальновиробничих витрат

витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування єдиний соціальний внесок, медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо);

амортизація основних засобів, нематеріальних активів загальновиробничого призначення;

витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення;

витрати на вдосконалення технології та організації виробництва (оплата праці, єдиний соціальний внесок працівників, зайнятих удосконаленням технології й організації виробництва, поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності, інших експлуатаційних характеристик у виробничому процесі; витрати матеріалів, комплектувальних, напівфабрикатів, оплата послуг сторонніх організацій тощо);

витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення й інше утримання виробничих приміщень;

витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загально-виробничого персоналу; відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами і якістю продукції, робіт, послуг);

витрати на охорону праці, техніку безпеки й охорону навколишнього природного середовища;

інші витрати (внутрішньозаводське переміщення матеріалів, напівфабрикатів, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади; нестачі й утрати від псування матеріальних цінностей; оплата простоїв тощо).



**ВИТРАТИ ПЕРІОДУ** – це витрати на виробництво реалізованої в поточному періоді продукції, а також ті, що виникли в поточному періоді на управління підприємством й виробництвом (у частині нерозподілених постійних витрат).



## **13.4. Завдання для самостійної роботи**

1. Калькулювання собівартості з використанням методу «директ-кост».
2. Особливості впровадження на вітчизняних підприємствах методу калькулювання за видами діяльності (ABC).
3. Міжнародний досвід упровадження методів калькулювання продукції.

## **13.5. Тестовий контроль**

### **1. До собівартості продукції відносять:**

- 1) поточні витрати на виробництво;
- 2) капітальні витрати;
- 3) витрати підприємства на виробництво й реалізацію продукції;
- 4) витрати на сировину, матеріали та заробітну плату працівників;
- 5) фінансові витрати.

### **2. Укажіть необхідність класифікації витрат на виробництво за економічними елементами:**

- 1) для розрахунку собівартості одиниці конкретного виду продукції;
- 2) для складання кошторису витрат на виробництво;
- 3) для розрахунку витрат на матеріали;
- 4) для встановлення ціни виробу;
- 5) для розрахунку заробітної плати.

### **3. Класифікація витрат за калькуляційними статтями витрат потрібна для:**

- 1) визначення ціни виробу;
- 2) розрахунку прямих та непрямих витрат;
- 3) розрахунку собівартості одиниці конкретного виду продукції;
- 4) складання кошторису витрат на виробництво;
- 5) нарахування амортизації.

### **4. До змінних витрат відносять:**

- 1) матеріальні витрати;
- 2) витрати на реалізацію продукції;
- 3) амортизаційні відрахування;
- 4) орендні платежі;
- 5) заробітну плату адмінперсоналу.

**5. Укажіть чинники, що не впливають на зниження собівартості продукції:**

- 1) зміна розміщення виробництва;
- 2) зміна складу та якості природної сировини;
- 3) підвищення технічного рівня виробництва;
- 4) покращання структури продукції, що виробляється на підприємстві;
- 5) транспортно-заготівельні витрати.

**6. За способом перенесення вартості на виготовлену продукцію витрати класифікують на:**

- 1) витрати за економічними елементами та витрати за статтями калькуляції;
- 2) прямі й непрямі витрати;
- 3) умовно-змінні та умовно-постійні витрати;
- 4) поточні й одноразові витрати;
- 5) витрати виробництва, витрати цеху, витрати дільниці та витрати служби.

**7. Укажіть, які з наведених нижче тверджень розкривають зміст витрат під час здійснення економічних розрахунків:**

- 1) витрати утворюють нижню межу ціни, установлену на виготовлену продукцію (товари, роботи, послуги);
- 2) облік складників витрат дає змогу виокремити найбільш значимі елементи й після проведення техніко-економічного аналізу впливати на їх зменшення;
- 3) аналіз витрат дає можливість товаровиробнику порівнювати власні витрати із середньогалузевими, а також із витратами підприємств-конкурентів;
- 4) групування витрат за калькуляційними елементами й обчислення собівартості виробленої (реалізованої) продукції (товарів, робіт, послуг) є якісною характеристикою та узагальнювальним показником ефективності досліджуваного виробництва;
- 5) усі названі ознаки розкривають суть витрат під час здійснення економічних розрахунків.

**8. Укажіть елементи, які не включають до виробничої собівартості продукції відповідно до П(С)БО 16 «Витрати»:**

- 1) прямі матеріальні витрати;
- 2) прямі витрати на оплату праці;
- 3) інші прямі витрати;

4) змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати;

5) нерозподілені постійні загальновиробничі витрати.

**9. Укажіть, які витрати з наведених нижче не належать до прямих матеріальних витрат:**

1) вартість сировини й основних матеріалів;

2) вартість купованих напівфабрикатів та комплектувальних виробів;

3) вартість допоміжних матеріалів;

4) утрати від браку;

5) плата за оренду земельних і майнових паїв.

**10. Укажіть, які елементи не включають до собівартості реалізованої продукції:**

1) виробничу собівартість продукції (робіт, послуг), реалізовану протягом звітного періоду;

2) витрати на збут продукції;

3) нерозподілені постійні загальновиробничі витрати;

4) наднормативні виробничі витрати;

5) прямі матеріальні витрати.

**11. Укажіть, які з названих нижче елементів витрат не належать до змінних загальновиробничих витрат:**

1) витрати на обслуговування й управління виробництвом (цехами, дільницями), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності;

2) витрати на обслуговування й управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) під час зміни обсягу діяльності;

3) вартість сировини й основних матеріалів;

4) вартість купованих напівфабрикатів та комплектувальних виробів;

5) вартість палива й енергії.

**12. До складу елемента «Матеріальні витрати» не включається:**

1) вартість сировини й основних матеріалів

2) вартість будівельних матеріалів;

3) вартість запасних частин;

4) зворотні відходи;

5) вартість тари й тарних матеріалів.

**13. До непрямих належать витрати, які:**

- 1) здійснюються періодично;
- 2) змінюються в часі;
- 3) залежать від номенклатури продукції;
- 4) не відносять безпосередньо на окремі види виробів у багато-продуктовому виробництві;
- 5) обчислюються на основі їх динаміки за минулі роки.

**14. Зі зменшенням обсягу виробництва частка постійних витрат у загальній сумі:**

- 1) зменшується;
- 2) збільшується;
- 3) залишається незмінною;
- 4) змінюється залежно від конкретних умов;
- 5) спочатку зменшується, а згодом зростає.

**15. Змінні витрати – це витрати, величина яких:**

- 1) змінюється на одиницю продукції внаслідок НТП;
- 2) залежить від продуктивності праці;
- 3) нестабільна в часі;
- 4) залежить від обсягу виробництва;
- 5) залежить від номенклатури продукції, що виготовляється.

**16. Витрати, які складаються з кількох економічних елементів, називаються:**

- 1) разовими;
- 2) багатофункціональними;
- 3) змішаними;
- 4) комплексними;
- 5) немає жодної правильної відповіді.

**17. Непрямі витрати характеризують ознаку поділу витрат:**

- 1) за єдністю складу;
- 2) за центрами відповідальності;
- 3) за впливом обсягу виробництва на рівень витрат;
- 4) за доцільністю вкладання;
- 5) за способом перенесення на вартість продукції.

**18. Кошторис витрат – це:**

- 1) групування операційних витрат за економічними елементами;

- 2) складений бізнес-план на підприємстві;
- 3) сформований показник виробничої собівартості;
- 4) витрати фінансової діяльності;
- 5) немає жодної правильної відповіді.

**19. Відшкодування витрат працівникам підприємства за придбання ними спецодягу, спецвзуття відносять до:**

- 1) матеріальних витрат;
- 2) витрат на оплату праці;
- 3) витрат на амортизацію;
- 4) інших операційних витрат;
- 5) немає жодної правильної відповіді.

**20. Витрати, пов'язані з професійною підготовкою або перепідготовкою фізичних осіб підприємства, входять до складу:**

- 1) матеріальних витрат;
- 2) витрат на оплату праці;
- 3) матеріальних витрат та витрат на оплату праці;
- 4) відрахувань на соціальні заходи;
- 5) немає жодної правильної відповіді.

**21. Інші операційні витрати включають:**

- 1) витрати на сплату відсотків за користування банківським кредитом;
- 2) витрати на сплату за участь у семінарах та проведення аудиту;
- 3) витрати на сплату відсотків за користування банківським кредитом та на сплату за участь у семінарах та проведення аудиту;
- 4) витрати, пов'язані з реалізацією необоротних активів;
- 5) немає жодної правильної відповіді.

**22. Виражені в грошовій формі сукупні витрати на випуск і реалізацію продукції – це:**

- 1) баланс підприємства;
- 2) бізнес-план підприємства;
- 3) собівартість продукції;
- 4) ціна одиниці продукції;
- 5) немає жодної правильної відповіді.

**23. Собівартість, яка являє собою прогнозну величину витрат на виготовлення конкретної продукції, – це:**

- 1) планова;

- 2) фактична;
- 3) кошторисна;
- 4) нормативна;
- 5) немає жодної правильної відповіді.

**24. До складових частин повної собівартості відносять:**

- 1) виробничу собівартість й адміністративні витрати;
- 2) витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати;
- 3) виробничу собівартість і фінансові витрати;
- 4) виробничу собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати;
- 5) виробничу собівартість, адміністративні витрати, інші витрати.

**25. Перелік і склад статей калькуляції з урахуванням специфіки галузі, особливостей технології й організації виробництва встановлюють:**

- 1) міністерство фінансів;
- 2) податкові органи;
- 3) обслуговуючий банк;
- 4) контрольно-ревізійні органи;
- 5) підприємство.

**26. Витрати на виробництво реалізованої в поточному періоді продукції, а також витрати, що виникли в поточному періоді на управління підприємством, – це:**

- 1) надзвичайні витрати;
- 2) витрати на обсяг продукції;
- 3) витрати періоду;
- 4) витрати основної діяльності;
- 5) немає правильної відповіді.

**27. До загальновиробничих витрат, які розподіляють між видами продукції пропорційно до бази розподілу, відносять:**

- 1) змінні витрати;
- 2) змінні витрати та розподілені постійні витрати;
- 3) змінні й постійні витрати;
- 4) нерозподілені загальновиробничі витрати;
- 5) немає правильної відповіді.

**28. До витрат на збут не включаються:**

- 1) витрати на ремонт тари;

- 2) витрати на рекламу та дослідження ринку;
- 3) витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- 4) витрати на послуги банків;
- 5) витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції.

**29. Визнані пеня, штрафи, неустойки, суми визнаних підприємством чи судовими органами економічних санкцій за порушення законодавства та невиконання умов договорів із постачальниками й покупцями належать до:**

- 1) інвестиційних витрат;
- 2) інших витрат операційної діяльності;
- 3) фінансових витрат;
- 4) адміністративних витрат;
- 5) збутових витрат.

**30. До цехової собівартості не включають:**

- 1) напівфабрикати власного виробництва;
- 2) паливо на технологічні цілі;
- 3) основну й додаткову заробітну плату;
- 4) витрати на утримання та експлуатацію обладнання;
- 5) корпоративні, представницькі витрати.

**31. Залежно від видів діяльності виокремлюють:**

- 1) фінансові витрати;
- 2) інвестиційні витрати;
- 3) операційні витрати
- 4) звичайні витрати;
- 5) усі відповіді правильні.

**32. Зі зменшенням обсягу виробництва частка змінних витрат у загальній сумі:**

- 1) зменшується;
- 2) збільшується;
- 3) залишається незмінною;
- 4) змінюється залежно від конкретних умов;
- 5) спочатку зменшується, а згодом зростає.

**33. До адміністративних витрат не належать:**

- 1) плата за послуги банків;
- 2) витрати на відрядження;

- 3) витрати на телефон;
- 4) витрати на гарантійний ремонт;
- 5) немає правильної відповіді.

**34. До витрат на збут належать:**

- 1) витрати на розрахунково-касове обслуговування;
- 2) витрати на відрядження;
- 3) поштові витрати;
- 4) витрати на підготовку товарів для продажу;
- 5) немає правильної відповіді.

**35. Із нижченазваних постійними витратами вважають:**

- 1) матеріали, використані на виробництво продукції;
- 2) орендну плату за виробничі площі;
- 3) заробітну плату робітників потокової лінії;
- 4) амортизаційні відрахування на виробниче обладнання;
- 5) немає правильної відповіді.

**36. Сукупні постійні витрати підприємства становлять 3000,0 грн, обсяг виробництва – 500 одиниць. При обсязі виробництва 400 одиниць постійні витрати становитимуть:**

- 1) 2000,0 у сумі;
- 2) 3000,0 у сумі;
- 3) 7,5 грн на одиницю;
- 4) 3000,0 у сумі і 7,5 грн на одиницю;
- 5) немає правильної відповіді.

**37. Калькуляція – це:**

- 1) спосіб розрахунку дохідності продажу;
- 2) спосіб розрахунку рентабельності основних виробничих засобів;
- 3) спосіб розподілу дивідендів між акціонерами;
- 4) спосіб розрахунку собівартості одиниці продукції, робіт, послуг;
- 5) немає правильної відповіді.

**38. Укажіть, за якою оцінкою матеріальні запаси включають у валюту балансу:**

- 1) за залишковою вартістю;
- 2) за первісною вартістю;
- 3) за вартістю можливої реалізації;



4) за меншою із двох вартостей: за первісною вартістю чи вартістю можливої реалізації;

5) немає правильної відповіді.

**39. Укажіть, який варіант формування фактичної собівартості матеріалів на підприємствах є методологічно правильним:**

1) за вартістю матеріалів за цінами постачальника з ПДВ;

2) за цінами постачальника без ПДВ;

3) за цінами постачальника з ПДВ + транспортні витрати з ПДВ;

4) за вартістю матеріалів за цінами постачальника без ПДВ і транспортно-заготівельних витрат без ПДВ;

5) немає правильної відповіді.

**40. Укажіть, що відображається за кредитом калькуляційних рахунків:**

1) витрати, пов'язані зі створенням готової продукції, послуг;

2) одержана продукція з виробництва;

3) виручка від реалізації продукції;

4) інші показники;

5) витрати, пов'язані зі створенням готової продукції, послуг та одержана продукція з виробництва.

## **13.6. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Підприємство «Сантехпром» у звітному періоді понесло такі витрати: витрати матеріалів на виробництво продукції – 15000,00 грн; витрати запасних частин на установку й монтаж обладнання – 3500,00 грн; заробітна плата робітників, що займалися виготовленням продукції – 8400,00 грн, ЄСВ (22 %) на фонд оплати праці робітників – ? грн; заробітна плата цехового персоналу – 1200, 00 грн, ЄСВ на фонд оплати праці цехового персоналу – ?; заробітна плата адмінперсоналу – 2800, 00 грн, ЄСВ на фонд оплати праці адмінперсоналу – ?; амортизація виробничого обладнання – 420 грн.

Згрупувати витрати за статтями витрат та елементами операційних витрат.

**Завдання 2.** Визначити елементи операційних витрат на основі наведених даних:

– вартість матеріалів витрачених на виробництво продукції – 14300,00 грн;

– заробітна плата: основних робітників – 11000,00 грн, робітників, котрі займалися розвантаженням придбаних матеріалів, – 450,00 грн, робітників, які займалися демонтажем установок, – 620,00 грн;

- ЄСВ (22 % відповідно);
- амортизація виробничого обладнання – 230,00 грн, господарського інвентаря – 180,00 грн;
- вартість транспортних послуг, пов'язаних із придбанням матеріалів, – 1500,00 грн.
- оплата послуг рекламної агенції – 1200,00.

**Завдання 3.** Протягом звітного періоду на підприємстві витрачено на виробництво продукції сировину й матеріали – 113000,00, нараховано заробітної плати робітникам – 23000,00 грн, персоналу цеху – 9020,00 грн, ЄСВ (22 %) – ?; спожито електроенергії для виробничих потреб на суму 320,00 грн, оплачено відрядження інженеру цеху – 220,00 грн. Визначити виробничу собівартість продукції та фактичну собівартість готової продукції, якщо залишки незавершеного виробництва на початок періоду становили 33000,00 грн, а залишків незавершеного виробництва на кінець періоду не було.

**Завдання 4.** В звітному періоді на підприємстві понесені витрати сировини й матеріалів для виробництва продукції – 12400,00, нарахована заробітна плата робітникам – 9900,00 грн, персоналу відділу збуту – 3020,00 грн, ЄСВ (22,0 %) – ?; спожито газ для технологічних цілей на суму 270,00 грн, оплачено відрядження директору підприємства – 460,00 грн. Визначити виробничу собівартість продукції та фактичну собівартість готової продукції, якщо залишки незавершеного виробництва на кінець періоду становили 3000,00 грн, а залишків незавершеного виробництва на початок періоду немає.

**Завдання 5.** У звітному періоді підприємство зазнало таких загальновиробничих витрат: заробітна плата слюсарів-наладчиків – 17100,00 грн, ЄСВ (22,0 %) – ?, витрати запчастин – 640,00 грн, отримано рахунок від міськзвітло за електроенергію для обслуговування загальновиробничого процесу – 320,00 грн.

Наприкінці періоду витрати включені до виробничої собівартості виробів 007 і 008 та розподілені пропорційно до заробітної плати основних робітників, яка становить із виробу 007 – 7500,00 грн, а з виробу 008 – 10100,00 грн.

Провести відповідні розрахунки.

**Завдання 6.** Визначити фактичну собівартість готової продукції на основі наведених даних.

Протягом звітного періоду витрачено матеріалів на виробництво продукції на суму 75000,00 грн. Нараховано заробітну плату основним працівникам у сумі 29200,00 грн. Нараховано ЄСВ (22,0 %) – ? Нараховано амортизацію

виробничого обладнання, що використовується в основному виробництві, на суму 3800,00 грн. Отримано рахунок за газ, що використовується на потреби основного виробництва, на суму 1130,00 грн.

Незавершене виробництво на початок періоду становить 64220,00 грн, а на кінець – 59400,00 грн.

**Завдання 7.** Визначити виробничу й фактичну собівартість продукції А і Б на основі даних.

№ з/п	Зміст господарської операції	Сума, грн
1	Відпущено у виробництво матеріали для виготовлення: – продукції А – продукції Б	96 920 120 810
2	Нараховано заробітну плату працівникам виробництва за виготовлення: – продукції А – продукції Б	55 200 72 700
3	Нараховано ЄСВ (22,0 %)	?
4	Відпущено зі складу матеріали для ремонту цеху	9 540
5	Нараховано амортизацію будівлі цеху	1 290
6	Нараховано заробітну плату апарату управління цехами	7 500
7	Нараховано єдиний соціальний внесок на ФОП (22,0 %)	?
8	Акцептовано рахунок обленерго за електроенергію, використану для роботи верстатів, у т. ч. ПДВ	2100
9	Розподілено та списано загальновиробничі витрати (пропорційно до заробітної плати працівників, зайнятих виробництвом продукції) на собівартість: – продукції А – продукції Б	? ?
10	Оприбутковано на склад готову продукцію (незавершене виробництво продукції А на початок періоду 2180, 0 грн, а на кінець – 3350,0 грн, продукції Б на початок – 1400, 0 грн, на кінець місяця – 7240 грн)	?

**Завдання 8.** На основі наведених даних скласти фактичну калькуляцію продукції А і Б, визначити відхилення фактичної калькуляції від планової за статтями калькуляції. Провести аналіз відхилень і вказати можливі фактори, що впливають на відхилення фактичної собівартості від планової.

**Планова калькуляція собівартості продукції на одиницю виробу**

Статті калькуляції		Продукція А	Продукція Б
1	Матеріали	16,50	18,6
2	Заробітна плата	8,70	12,4
3	Відрахування на соціальні заходи	3,65	4,7
4	Загальновиробничі витрати	2,90	1,83
5	Витрати на утримання за експлуатацію виробу	2,59	1,27

№ з/п	Зміст операції	Сума
1	На виробництво продукції витрачено матеріали: – продукції А – продукції Б	8440,00 5670,00
2	Нараховано заробітну плату робітникам за виробництво: – продукції А – продукції Б	4250,00 3660,00
3	Нараховано ЄСВ (22,0 %)	?
4	Нарахована амортизація обладнання, що використовується для виробництва: – продукції А – продукції Б	1400,00 550,00
5	Вартість ремонту обладнання, що використовується для виробництва: – продукції А – продукції Б	1050,00 400,00
6	Оприбутковано на склад готової продукції за фактичною собівартістю (залишків незавершеного виробництва на початок і кінець періоду немає): – продукції А – 500 шт. – продукції Б – 300 шт.	? ?

**Завдання 9.** Підприємство виготовляє два види продукції – 01 і 02. У звітному періоді використано матеріали на виробництво продукції: 01 – 27 200 грн, 02 – 16 300 грн. Нараховано амортизацію обладнання цеху на суму 700 грн. Нараховано заробітну плату: працівникам за виробництво продукції: 01 – 15 200 грн, 02 – 6700 грн, апарату управління цехами – 2100 грн. Нараховано ЄСВ (22,0 %). Нараховано амортизацію виробничого обладнання на суму 3770 грн.

Нараховано рекламному агентству «Бізнес-центр» за проведені рекламні роботи 1400 грн., Розподілено та списано загальновиробничі витрати. Оприбутковано готову продукцію з виробництва (незавершене виробництво з продукції 01 на початок – 11 150 грн, на кінець місяця 9900 грн, із продукції 03 незавершеного виробництва на початок і кінець немає).

Визначити виробничу й фактичну собівартість продукції 01 і 02.

Скласти калькуляцію фактичної собівартості продукції А і Б

**Калькуляція фактичної собівартості готової продукції  
Продукція ...**

Статті калькуляції	Фактичні витрат на виробництво (фактичний випуск)	Витрати на одиницю продукції			
		план	факт	відхилення	
				економія	перевитрати
...					
Усього					

**Завдання 10.** Підприємство «Фокстрот» виготовляє два види продукції: мікрохвильові печі та тостери. Дані про діяльність підприємства наведено в таблиці.

**Дані про діяльність підприємства «Фокстрот»**

№ з/п	Показник	Мікрохвильова піч	Тостер
1	2	3	4
1	Обсяг реалізації продукції, <i>одиниць</i>	3000	2000
2	Ціна за одиницю, <i>грн</i>	300	100
3	Змінні витрати на один виріб, <i>грн:</i>		
	виробничі	50	40
	на управління та збут	45	50

*Закінчення таблиці*

1	2	3	4
4	Загальні постійні розподілені витрати, грн:		
	виробничі	10 000	5000
	на управління та збут	2100	700

Скласти звіти про фінансові результати підприємства на основі калькулювання повних та змінних витрат.

**Завдання 11.** Визначити фактичну собівартість готової продукції, якщо протягом звітного періоду підприємством понесено такі витрати: матеріали на виробництво продукції – 2 000,0 грн, заробітна плата основних робітників – 10 000,0 грн, заробітна плата цехового персоналу – 2300,0 грн, заробітна плата адміністративного персоналу – 1800,0 грн, нараховано внески на ФОП органам соціального страхування (38 % від ФОП), нараховано амортизацію виробничого обладнання – 1200,0 грн.

**Завдання 12.** На початок звітного періоду підприємство мало залишки незавершеного виробництва на суму 3550,0 грн, а на кінець звітного періоду – 1360,0 грн; протягом місяця витрачено на матеріали для виробництва продукції 12300,0 грн, на заробітну плату робітників – 2800,0 грн, вартість запчастин на ремонт обладнання – 1100,0 грн, амортизацію цеху – 330,0 грн. Визначити фактичну собівартість продукції.

**Завдання 13.** Визначити суму загальновиробничих витрат, які розподілятимуться та включатися в собівартість різних видів продукції:

- паливно-мастильні матеріали: на обслуговування загальновиробничого обладнання в сумі 3100,0 грн, на роботу транспорту адміністративного призначення – 2550,0 грн;
- заробітна плата: інженерно-технічного персоналу – 7100,0 грн, адміністративного персоналу – 3600,0 грн, працівників відділу збуту – 2200,0 грн;
- амортизація виробничих приміщень цеху – 450,0 грн, приміщення адміністрації – 230,0 грн.

**Завдання 14.** Підприємство виготовляє продукцію А і В, за виробництво якої основним робітникам нараховано заробітну плату 17 200,0 грн та 13 900,0 грн відповідно.

За місяць понесено витрати загальновиробничого характеру: вартість інструменту, використаного для виробничого процесу, – 780,0 грн, вартість електроенергії, спожитої на обслуговування обладнання, – 470,0 грн, заробітна

плата слюсарів-налагоджувальників – 2200,0 грн, запасні частини для ремонту устаткування – 640,0 грн. Визначити загальновиробничі витрати, розподілені між видами продукції пропорційно до заробітної плати основних робітників, включені до собівартості продукції А і В наприкінці місяця.

## Рекомендована література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 24.04.2020).
4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. (зі зм. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 24.04.2020).
5. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
6. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Луцьк: РВВ Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2014. 608 с.
7. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>. (дата звернення: 24.04.2020).
10. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
11. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
12. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) в промисловості. Наказ Міністерства промислової політики України від 9.07.2007 № 373. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/66120\\_\\_\\_66120](https://zakononline.com.ua/documents/show/66120___66120) (дата звернення: 24.04.2020).

13. Про Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 19 січня 2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 24.04.2020).
14. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13–14, 15–16, 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.04.2020).
15. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 24.04.2020).
16. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.



## ТЕМА 14

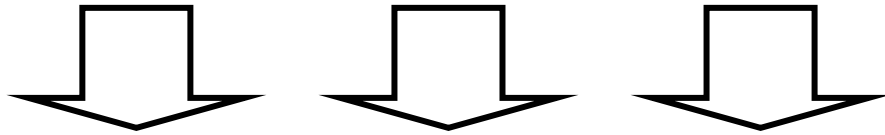
### ЦІНА ПРОДУКЦІЇ.

#### ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ РИНКУ

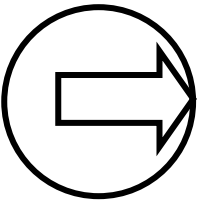
##### 14.1. Економічна сутність та функції цін



**РИНКОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ** – це процес установлення цін на товари та послуги, які реалізуються на ринку.



**ЦІНА** – грошовий вираз вартості товару, що відображає його споживчу корисність у конкретних ринкових умовах.



*У ціні фокусуються всі основні економічні відносини в суспільстві. Насамперед це стосується виробництва й реалізації товарів, формування їх вартості, а також створення, розподілу та використання грошових нагромаджень. Ціна опосередковує товарно-грошові відносини.*

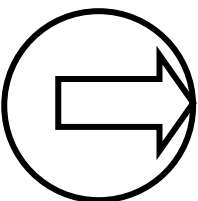
#### Функції ціни

**обліково-інформаційна** – засіб обліку та вимірювання витрат суспільної праці на виробництво окремих видів продукції або надання різноманітних послуг;

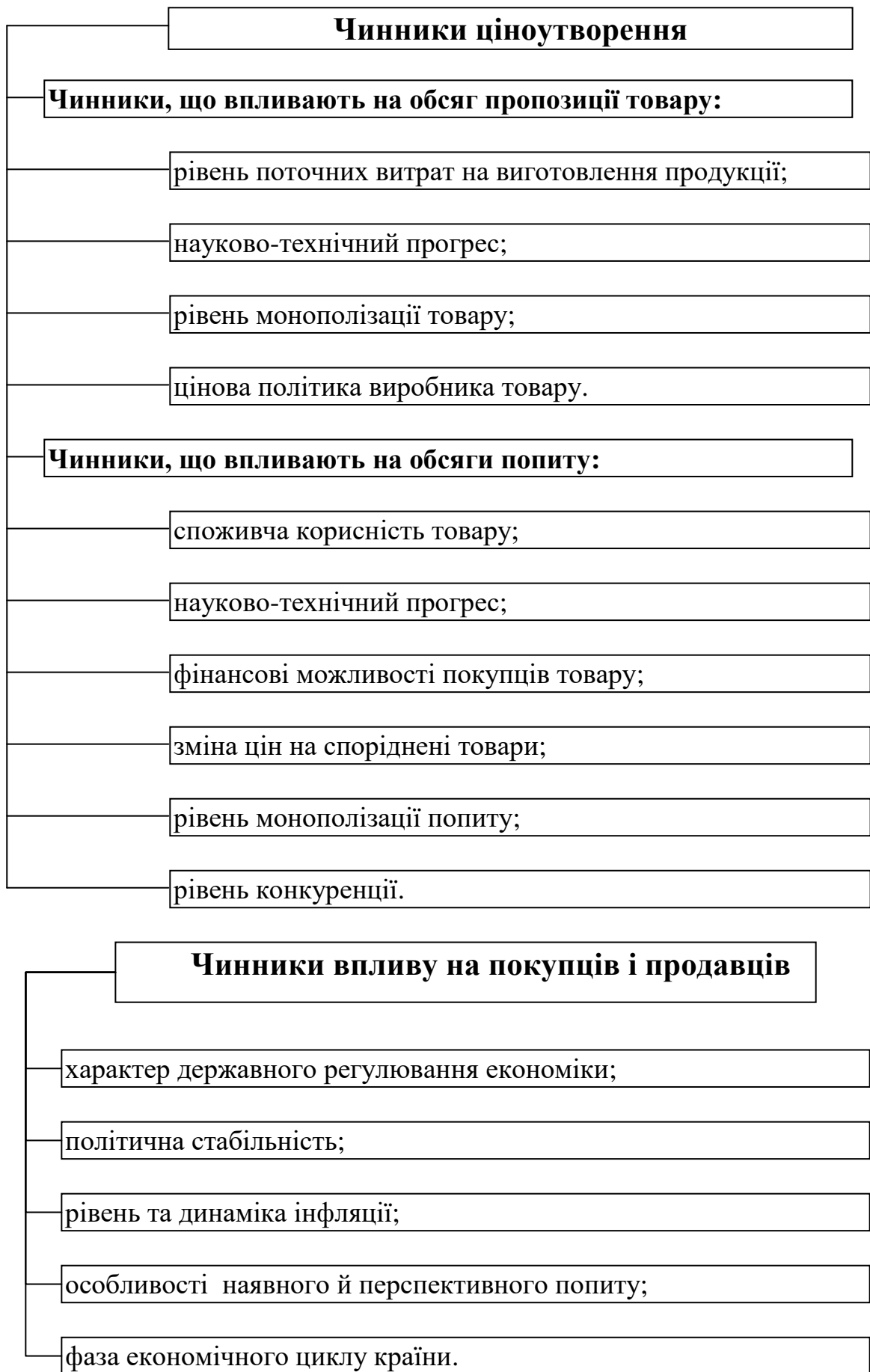
**розподільча** – забезпечує перерозподіл ресурсів, доходів і фінансів у суспільстві;

**стимулювальна** – сприяє раціональному використанню ресурсів, забезпеченню необхідної дохідності, процесу оновлення асортименту продукції;

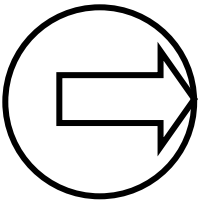
**регулювальна (балансувальна)** – забезпечує збалансування між попитом та пропозицією.



*Усі вищеназвані функції ціни тісно взаємопов'язані. Так, балансувальна функція є продовженням стимулювальної й направлена на збільшення обсягу виробництва товарів, що користуються попитом. Функція ціни як інструменту раціонального розміщення виробництва тісно пов'язана з розподільчою функцією, загалом вони сприяють становленню та розвитку високоприбуткових секторів економіки.*



## 14.2. Види та структура ціни



*Вітчизняний і світовий досвід засвідчує, що на практиці використовується дуже велике розмаїття цін. Це пов'язано з особливостями придбання товарів і їх реалізацією.*

*Залежно від ознаки, установленної за основу класифікації, можна виділити певні види цін.*

### Класифікація цін

#### За характером обороту

*гуртові*

*роздрібні*

**закупівельні** (реалізується сільськогосподарська продукція);

**кошторисні** (оцінюється вартість будівельних робіт);

**тарифні** (вартість послуг житлово-комунальних господарств).

#### За рівнем державного впливу

*вільні*

*регульовані*

**граничні** (вище (нижче), за які підприємство не може продавати свою продукцію);

**фіксовані** (установлені на певному рівні; зміна можлива лише за рішенням компетентного органу).

#### Залежно від виду ринку

**аукціонні** – публічного продажу за максимально або мінімально запропонованим рівнем;

**біржові** – на однорідний товар на основі біржового котирування й надбавок або знижок залежно від якості, місця постачання тощо;

**ціни торгів (тендерні)** – замовнику пропонується декілька варіантів виконання робіт, і він обирає оптимальний.

### **Залежно від умов постачання**

**франко-вагон-станція відправлення** включає витрати на постачання продукції з підприємства до станції відправлення споживачу;

**франко-вагон-станція призначення** включає витрати на постачання продукції до місця розташування споживача;

**франко-кордон** використовують у зовнішньоекономічній діяльності та включають витрати на постачання до кордону плюс митні витрати й витрати на страхування.

### **Залежно від територіальної диференціації**

*загальнодержавні*

*регіональні*

**зональні** (на продукцію видобувних галузей з урахуванням собівартості видобутку);

**поясні** (за районами споживання з урахуванням місця виробництва й транспортних витрат).

### **За способом установаження та фіксації**

**тверді ціни** встановлюються угодою й не змінюються протягом терміну її дії;

**рухомі ціни** встановлюються з умовою зміни в разі зміни певних обставин;

**ковзаючі ціни** встановлюються на товари тривалого терміну використання.

### **З урахуванням чинника часу**

**постійні** – ті, що не змінюються під дією чинника часу;

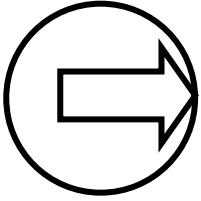
**сезонні** – ті, котрі встановлюються на товари сезонного характеру;

**ступеневі** – ті, які послідовно знижуються (підвищуються) за визначеною шкалою на певних етапах серійного випуску продукції.

### **За способом отримання інформації про рівень ціни**

**довідкові (прейскурантні)** – ті, що публікуються в каталогах, довідниках, журналах, прейскурантах підприємств;

**Розрахункові** – ціни, які використовуються для визначення ціни на продукцію, що виготовляється на індивідуальне замовлення.

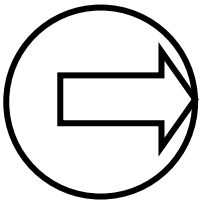


*Крім вищезазначених класифікацій, існують ціни, які не належать до запропонованих ознак та характеризуються застосуванням на різних етапах у діяльності підприємства.*

**Трансфертна ціна** (Funds Transfer Pricing, FTP) використовується між підрозділами підприємства, а також між взаємопов'язаними особами, що входять в одну організаційну форму, наприклад, транснаціональні корпорації (ТНК).

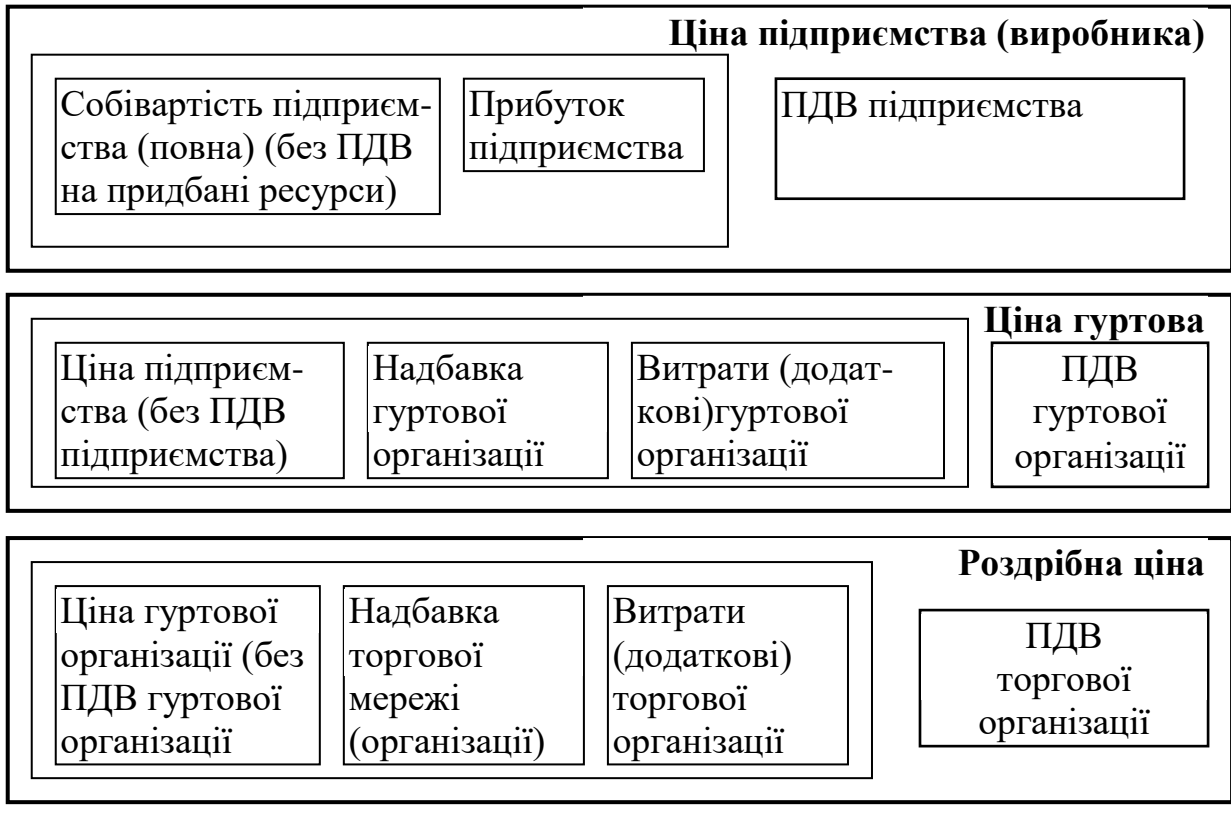
**Демпінгова ціна** – вартість імпортованого товару істотно нижча за ціну при звичайному ході торгівлі на аналогічний товар, призначений для споживання в країні-експортері.

**Лімітна ціна** відображає гранично допустимий рівень ціни.

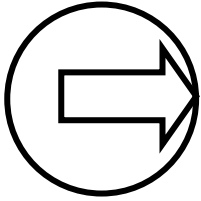


*Будь-яка ціна включає декілька елементів, кількість яких може бути різною.  
Співвідношення окремих елементів ціни, виражене у відсотках або частках одиниці, є **структурою ціни**.*

### Структура формування роздрібної ціни



### 14.3. Методи встановлення цін



*Залежно від особливостей товару, потужності підприємства, його цілей для розрахунку ціни можуть використовуватися різні методи. На вибір методу розрахунку ціни також впливає життєвий цикл товару, його новизна.*

*Установлення оптимальної ціни залежить від мети, підприємства*

#### **Взаємозв'язок мети й ціни підприємства**

**Мінімальна ціна** – швидке проникнення на ринок, збільшення сегменту ринку.

**Ціна на рівні конкурентів** – за великої місткості ринку.

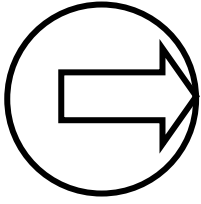
**Ціна вища, ніж у конкурентів** – за високої якості товару.

#### **Підходи до визначення ціни:**

**орієнтований на витрати;**

**орієнтований на попит споживачів;**

**орієнтований на конкуренцію.**



*У ринкових умовах ціна, зазвичай, встановлюється на основі співвідношення між попитом та пропозицією, але це не означає, що підприємства не беруть жодної участі у встановленні ціни. Вони ще до початку реалізації товару, враховуючи його якісні характеристики, маючи розрахункову величину витрат, знаючи ціни конкурентів і споживчий попит на ринку, починають формувати вихідну ціну на свою продукцію. Існують певні методи встановлення цін.*

### **Методи підходу, орієнтованого на витрати:**

**витрати плюс прибуток;**

**мінімальних витрат;**

**надбавок до витрат;**

**цільового ціноутворення;**

**з урахуванням «точки беззбитковості»;**

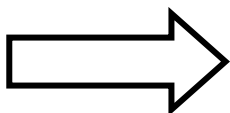
**граничного ціноутворення;**

**агрегатного ціноутворення.**

## Характеристика методів установалення цін, орієнтованих на витрати

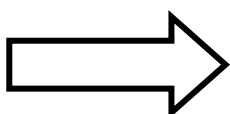
### Метод «Витрати плюс прибуток»

#### *Сфера застосування:*



використовується під час виконання державних замовлень (науково-дослідних розробок, космічних програм, у будівництві, військово-промисловому комплексі), коли необхідні витрати передбачити важко.

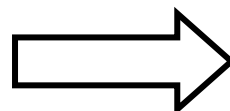
#### *Характеристика:*



сутть методу полягає в додаванні до витрат фіксованого розміру прибутку. Метод має переваги й недоліки. Він є досить зручним, якщо не доводиться коригувати ціни, оскільки початкова ціна може перевищувати ціну, яку підприємство встановить у майбутньому.

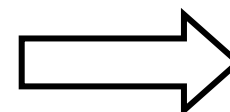
### Метод мінімальних витрат

#### *Сфера застосування:*



застосовується, коли підприємство прагне вийти на ринок або збільшити на ньому власну питому вагу.

#### *Характеристика:*

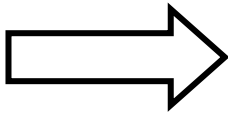


сутть методу полягає в тому, що підприємство розраховує ціну за мінімальними витратами та не планує прибутку. Метод має недоліки. Оскільки ціна встановлюється на рівні мінімальних витрат, будь-які їх зміни суттєво впливають на відпускну ціну. У ціні не передбачено прибутку.



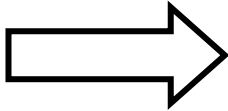
### Метод надбавок до витрат

#### *Сфера застосування:*



метод застосовують торговельні підприємства, які до закупівельної ціни товару додають торговельну надбавку.

#### *Характеристика:*

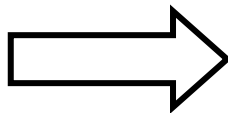


один із найпоширеніших методів ціноутворення, який полягає в тому, що ціну розраховують додаванням до витрат надбавки (коригувального коефіцієнта); найбільшого ефекту від використання цього методу можна очікувати, якщо середньогалузеві надбавки брати лише за орієнтир, а ціну коригувати з урахуванням кон'юнктури конкретного ринку.

### Метод цільового ціноутворення

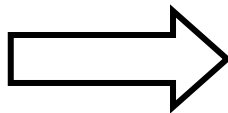
(або метод забезпечення цільового прибутку на інвестований капітал)

#### *Сфера застосування:*



сфера застосування методу різноманітна, найчастіше використовується підприємствами для забезпечення цільового прибутку на інвестований капітал.

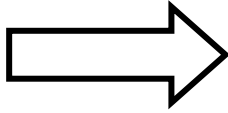
#### *Характеристика:*



суть методу полягає у визначенні ціни з урахуванням цільового прибутку. Ціна продукції дає змогу відшкодувати всі витрати підприємства на виробництво та реалізацію та включає цільовий прибуток.

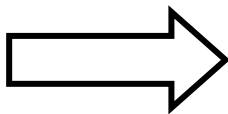
## Метод установлення ціни з урахуванням «точки беззбитковості»

### *Сфера застосування:*



застосовується на підприємствах різних видів діяльності, дає змогу аналізувати різні варіанти співвідношення обсягу виробництва та цін. Це забезпечує отримання визначеної (цільової) величини прибутку.

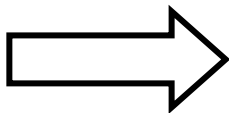
### *Характеристика:*



метод полягає у визначенні ціни на основі розрахунку оптимального обсягу виробництва, який дає змогу відшкодувати всі витрати підприємства за рахунок отриманих валових доходів, ураховуючи «точку беззбитковості». Для розрахунку оптимальної ціни потрібно визначити залежність між собівартістю, обсягом виробництва й виручкою від обсягу реалізації.

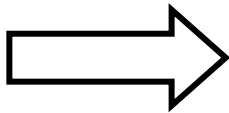
## Метод граничного ціноутворення

### *Сфера застосування:*



застосовується на підприємствах різних видів діяльності для встановлення ціни, на основі витрат, що можна безпосередньо віднести до виробництва саме цього товару.

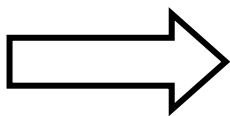
### *Характеристика:*



метод використовується на ринку з постійним та стабільним попитом. Застосовуючи цей метод, підприємство досягає збільшення обсягів продажу за рахунок нижчої ніж у конкурентів ціни, завдяки чому отримуються більші прибутки.

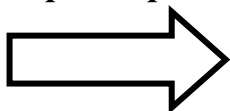
## Метод агрегатного ціноутворення

*Сфера застосування:*

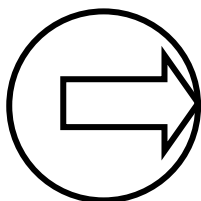


застосовується для товарів, що складаються з окремих готових виробів (меблі, сервізи), чи для виготовлення продукції з окремих вузлів, елементів, деталей (пульти управління, пускові комплекси).

*Характеристика:*



суть методу полягає в підсумовуванні вартості окремих конструктивних частин параметричного ряду продукції та вартості оригінальних вузлів чи деталей.



*На відміну від витратних методів ціноутворення, в основу яких покладено витрати виробництва продукції, основою ринкових методів ціноутворення є попит. Уважається, що споживачі визначають цінність товару, його корисність за сукупністю властивостей, якими він володіє.*

### Методи підходу, орієнтованого на попит споживачів:

мінімального прибутку;

максимального прибутку;

аукціонне ціноутворення (метод торгів);

параметричне ціноутворення;

аналізу економічної цінності товару;

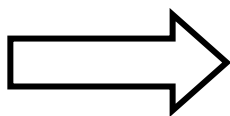
встановлення цін на основі опитування;

встановлення цін на основі бальної оцінки;

встановлення цін на основі відчуженої вартості товару.

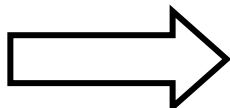
## Метод визначення ціни на основі мінімального прибутку

### *Сфера застосування:*



метод застосовується з метою орієнтації на початкову розрахункову ціну для підприємств різних форм власності задля швидкого проникнення на ринок.

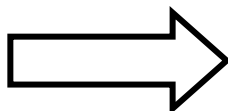
### *Характеристика:*



за основу взято конкурентну ринкову ціну, яка склалася під впливом попиту та пропозиції. Визначають мінімальний прибуток, який необхідний підприємству, та собівартість. Умовно-постійні й змінні витрати визначаються окремо.

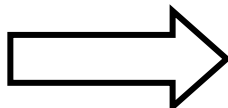
## Метод максимізації прибутку

### *Сфера застосування:*



метод використовується тоді, коли відомі функції попиту й пропозиції та підприємство прагне знайти таку точку ціни, яка забезпечить йому максимальний прибуток у найближчій перспективі.

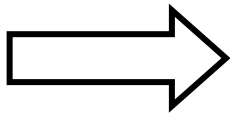
### *Характеристика:*



для визначення максимальної ціни та відповідного обсягу реалізації підприємство встановлює різні ціни, тобто ціна формується експериментально. Для отримання необхідних даних може проводитися ринкове тестування товару, у ході якого знижують ціни й фіксують при цьому кількість реалізованого товару. Після обробки результатів дослідження знаходять оптимальну ціну, яка забезпечить підприємству максимальний прибуток протягом певного періоду.

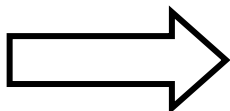
## Визначення ціни аукціонним методом (метод торгів)

### *Сфера застосування:*



застосовується для продажу товарів на аукціонах, біржах, оптових та роздрібних ринках, коли споживачі змагаються між собою за право купівлі унікального товару (предмети антикваріату, мистецтва тощо) і ціну визначає попит на нього.

### *Характеристика:*

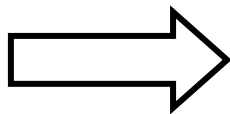


розрізняють два види методу:

- 1) метод підвищеної ціни (звичайний аукціон), коли встановлюється початкова ціна, яка поступово підвищується. Виграє той покупець, котрий у відкритому змаганні запропонував найвищу ціну;
- 2) метод зниженої ціни (зворотний аукціон), коли встановлюється висока початкова ціна, яка в процесі торгів знижується; товар купує той, хто запропонував ціну, котра задовольняє продавця.

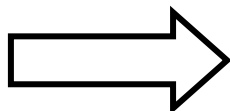
## Метод установлення ціни на основі параметричного ціноутворення

### *Сфера застосування:*



використовується в діяльності підприємств, що виробляють товари виробничого та споживчого призначення на стадії проектування та розробки.

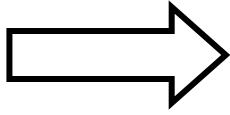
### *Характеристика:*



метод заснований на кількісній залежності між ціною товару та витратами на його виробництво й реалізацію та якісними параметрами виробу. Залежність ціни від параметрів проходить статистичну обробку в підприємстві й становить параметричний ряд, що формує залежність ціни від параметрів товару.

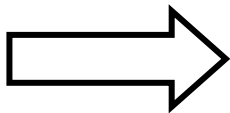
## Метод встановлення ціни на основі аналізу економічної цінності товару

### *Сфера застосування:*



метод застосовується підприємствами різних форм власності для встановлення ціни на основі аналізу економічної цінності товару.

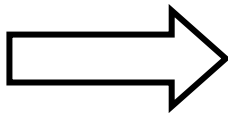
### *Характеристика:*



метод характеризується проведенням досліджень підприємством щодо максимального рівня ціни, яку споживач готовий заплатити за товар. Підприємство встановлює ціну з огляду на власні витрати та враховуючи її максимальний рівень на цей час.

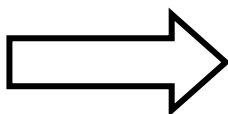
## Метод встановлення цін на основі опитування

### *Сфера застосування:*



метод застосовується підприємствами різних форм власності для встановлення ціни на основі опитування споживачів.

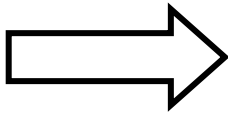
### *Характеристика:*



Особливістю методу є встановлення в результаті опитування діапазону цін, коли споживачі або купують товар, або відмовляються від нього. Визначається вплив ціни та інших характеристик товару на готовність купити цей товар споживачами визначеного сегмента залежно від їхніх особливих вимог.

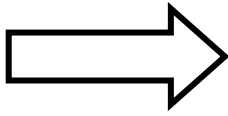
## Метод установлення цін на основі бальної оцінки

### *Сфера застосування:*



метод застосовується підприємствами, у яких відсутня залежність між якісними характеристиками товару та його ціною або коли якість продукції неможливо визначити кількісно (запах парфумів).

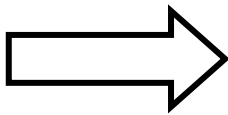
### *Характеристика:*



експерти на основі проведення експертних оцінок установлюють цінність товару для споживачів та надають їй визначену кількість балів. Множення суми балів на вартісну оцінку одного бала визначається ціна одиниці продукції.

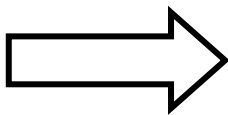
## Метод установлення цін на основі відчуженої вартості товару (метод додавання чи віднімання витрат)

### *Сфера застосування:*

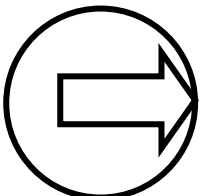


метод застосовується для встановлення ціни товару на основі ціни, за якою оцінено ідентичні чи подібні товари, що продаються великими партіями на конкретній території (країні, регіоні, області).

### *Характеристика:*



в умовах ринкової економіки багато виробників для розрахунку ціни використовують ціни продажу, що встановлюються на визначеній території під час реалізації максимальної партії товару протягом аналогічного періоду часу з одночасним додаванням чи відніманням витрат у ціні одиниці продукції.



*Останньою групою методів установлення цін є методи, що ґрунтуються на основі конкуренції на ринку.*

## Методи встановлення цін на основі конкуренції

за рівнем поточних цін;

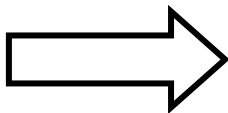
за рівнем конкурентоспроможності товару;

на основі тендерного ціноутворення;

на основі ціни лідера на ринку.

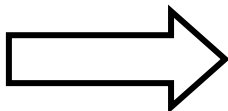
### Метод ціноутворення на основі поточних цін (єдиної ціни)

#### *Сфера застосування:*



метод застосовують для встановлення ціни виробником з орієнтацією не на власні витрати, а передусім на поточну цінову політику підприємств-конкурентів.

#### *Характеристика:*

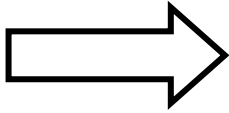


застосовують на ринку досконалої конкуренції, коли є велика кількість продукції та виробників продукції одного призначення, ціна встановлюється з урахуванням ціни на аналогічні товари за співвідношенням параметрів.



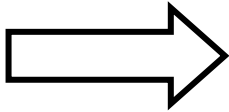
## Метод визначення ціни за рівнем конкурентоспроможності товару

### *Сфера застосування:*



застосовується на підприємствах різних форм власності з урахуванням рівня цін на основі конкурентоспроможності продукції.

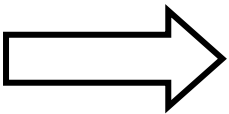
### *Характеристика:*



якщо підприємство виготовляє товар із певними технічними та економічними параметрами, відмінними від аналогічних параметрів товару конкурента, тоді ціна на нього встановлюється з урахуванням інтегрального показника конкурентоспроможності.

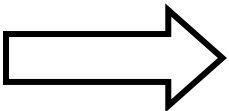
## Метод установлення цін на підставі тендерного ціноутворення

### *Сфера застосування:*



метод розглядається як різновид методу «на рівні поточних цін», коли відбувається конкурентна «боротьба» за підряди в ході торгів (контракт на виробництво складного виробу чи виконання виробничо-технічного проекту).

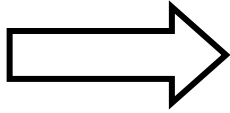
### *Характеристика:*



мета кожного конкурента (підприємства) – виграти тендер. Для цього потрібно запропонувати нижчу, ніж в інших ціну, але вищу від рівня собівартості.

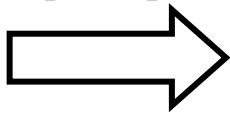
## Метод ціноутворення на основі ціни лідера ринку

### Сфера застосування:



метод застосовується як «прямування за фарватером», тобто виробник орієнтується на ціну підприємства (лідера), що контролює найбільшу питому вагу на ринку. При цьому можлива невелика націнка або знижка на товар.

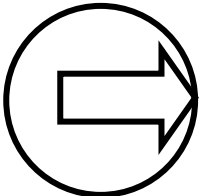
### Характеристика:



для встановлення ціни визначають два параметри:

- 1) питому ціну (параметричний індекс якості), тобто ціну, у розрахунку на одиницю параметра (потужність двигуна);
- 2) індеферентна ціна – це ціни, однакові за питомою ціною, але різні за своїми абсолютними значеннями.

За таких умов покупцю не важливо, яку продукцію купувати, оскільки він сплачує однакову ціну.



*Крім наявних методів устанавлення цін, існують додаткові особливості встановлення цін на підприємстві, що враховують різні види поправок.*

### Види поправок до цін

поправки на умови платежів;

знижки за кількість товару, котрий купують;

функціональні знижки;

бонусні знижки;

сезонні знижки.

## **14.4. Завдання для самостійної роботи**

1. Особливості цінової політики та ціноутворення в Україні.
2. Ціни зовнішньоторгових контрактів.
3. Державне регулювання цін, максимальні та мінімальні ціни.
4. Методи трансфертного ціноутворення.
5. Демпінг як форма конкурентної боротьби на світовому ринку.

## **14.5. Тестовий контроль**

### **1. Ціна – це:**

- 1) норма обміну товару на інший товар;
- 2) грошове вираження витрат підприємства на збут продукції;
- 3) грошове вираження суми витрат виробництва й непрямих податків;
- 4) грошове вираження вартості товару, що відображає його споживчу корисність у конкретних ринкових умовах;
- 5) усі відповіді правильні.

### **2. До функції ціни не належить:**

- 1) обліково-інформаційна;
- 2) соціальна;
- 3) розподільча;
- 4) регулювальна;
- 5) стимулювальна.

**3. Засобом обліку та вимірювання витрат суспільної праці на виробництво окремих видів продукції або надання різноманітних послуг є функція ціни:**

- 1) обліково-інформаційна;
- 2) стимулювальна;
- 3) розподільча;
- 4) регулювальна;
- 5) немає правильної відповіді.

**4. Яка функція ціни забезпечує перерозподіл ресурсів, доходів і фінансів у суспільстві?**

- 1) обліково-інформаційна;

- 2) стимулювальна;
- 3) розподільча;
- 4) регулювальна;
- 5) немає правильної відповіді.

**5. Сприяє раціональному використанню ресурсів, забезпеченню необхідної дохідності, процесу оновлення асортименту продукції функція ціни:**

- 1) обліково-інформаційна;
- 2) розподільча;
- 3) регулювальна;
- 4) стимулювальна;
- 5) немає правильної відповіді.

**6. Забезпечує збалансування між попитом та пропозицією функція:**

- 1) обліково-інформаційна;
- 2) стимулювальна;
- 3) розподільча;
- 4) регулювальна;
- 5) немає правильної відповіді.

**7. До чинників, що впливають на обсяг пропозиції товару, входить:**

- 1) рівень поточних витрат на виготовлення продукції;
- 2) науково-технічний прогрес;
- 3) рівень монополізації товару;
- 4) цінова політика виробника товару;
- 5) усі відповіді правильні.

**8. До чинників, що впливають на обсяг попиту, не входить:**

- 1) споживча корисність товару;
- 2) фінансові можливості покупців товарів;
- 3) рівень витрат виробника продукції;
- 4) рівень конкуренції;
- 5) зміна цін на споріднені товари.

**9. За характером обороту, ціни поділяються на:**

- 1) гуртові та роздрібні;
- 2) закупівельні;
- 3) кошторисні;
- 4) тарифи;
- 5) усі відповіді правильні.

**10. Гуртова ціна підприємства визначається на основі собівартості:**

- 1) зональної;
- 2) середньогалузевої;
- 3) підприємства;
- 4) регіональної;
- 5) національної.

**11. Роздрібна ціна включає:**

- 1) ціну гуртової організації;
- 2) надбавки торгової мережі;
- 3) витрати торгової організації;
- 4) податок на додану вартість;
- 5) усі відповіді правильні.

**12. Гуртова ціна підприємства не включає:**

- 1) ціну підприємства;
- 2) надбавки гуртової організації;
- 3) витрати гуртової організації;
- 4) витрати торгової організації;
- 5) податок на додану вартість.

**13. Ціна підприємства без ПДВ складається із:**

- 1) собівартості продукції підприємства;
- 2) постачальницько-збутової націнки;
- 3) прибутку підприємства;
- 4) собівартості та прибутку підприємства;
- 5) правильних відповідей немає.

**14. Роздрібна ціна продукції відрізняється від гуртової ціни на величину:**

- 1) надбавки та витрати торгової організації;
- 2) надбавки гуртової організації;
- 3) витрат гуртової організації;
- 4) податку на додану вартість підприємства;
- 5) податку на додану вартість торгової організації.

**15. Гуртова ціна відрізняється від ціни підприємства на величину:**

- 1) торгової надбавки;
- 2) постачальницько-збутової націнки;
- 3) надбавки та витрат гуртової організації;

- 4) прибутку підприємства;
- 5) податку на додану вартість.

**16. До класифікаційної ознаки за рівнем державного впливу не входять такі види цін:**

- 1) вільні;
- 2) регульовані;
- 3) граничні;
- 4) фіксовані;
- 5) постійні.

**17. Ціна, що встановлюється угодою й не змінюється протягом терміну її дії, називається:**

- 1) твердою;
- 2) рухомою;
- 3) ковзаючою;
- 4) постійною;
- 5) сезонною.

**18. Ціни, що поступово знижуються або підвищуються з визначеною шкалою на певних етапах серійного випуску продукції, називаються:**

- 1) постійними;
- 2) сезонними;
- 3) ступеневими;
- 4) змінними;
- 5) ковзаючими.

**19. Залежно від виду ринку ціни поділяються на:**

- 1) аукціонні;
- 2) біржові;
- 3) тендерні;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильної відповіді.

**20. Ціни публічного продажу за максимально запропонованим рівнем називаються:**

- 1) тендерними;
- 2) аукціонними;
- 3) біржовими;

- 4) цінами торгів;
- 5) немає правильної відповіді.

**21. Ціни на однорідний товар на основі біржового котирування й надбавок або знижок залежно від якості, місця постачання називаються:**

- 1) тендерними;
- 2) аукціонними;
- 3) біржовими;
- 4) цінами торгів;
- 5) немає правильної відповіді.

**22. Франкування – це:**

- 1) установлення цін з урахуванням оплати за певні умови постачання;
- 2) урахування інтернаціональної вартості товару на світовому ринку;
- 3) установлення ціни з урахуванням проходження товаром сегментів ринку;
- 4) установлення ціни на основі закритих торгів;
- 5) установлення ціни залежно від територіальної диференціації.

**23. За способом установлення й фіксації розрізняють ціну:**

- 1) тимчасову;
- 2) тверду;
- 3) рухому;
- 4) ковзаючу;
- 5) тверду, рухому, ковзаючу.

**24. Умови постачання товарів відображають такі ціни:**

- 1) закупівельні;
- 2) франко;
- 3) роздрібні;
- 4) базисні;
- 5) трансфертні.

**25. Укажіть ціну, що використовується в середині підприємства:**

- 1) фіксовані;
- 2) трансферні;
- 3) фіксовані та регульовані;
- 4) фіксовані й вільні;
- 5) регульовані та вільні.

**26. Держава купує продукцію в сільськогосподарських виробників за такими цінами:**

- 1) виробничими;
- 2) закупівельними;
- 3) гуртовими;
- 4) роздрібними;
- 5) фіксованими.

**27. Ціна істотно нижча, ніж під час звичайних комерційних операцій:**

- 1) роздрібна;
- 2) демпінгова;
- 3) кошторисна;
- 4) гуртова;
- 5) гранична.

**28. Нижчою за собівартість установлюється ціна:**

- 1) монопольна;
- 2) демпінгова;
- 3) постійна;
- 4) фіксована;
- 5) тендерна.

**29. Укажіть види лімітних цін:**

- 1) максимальна;
- 2) мінімальна;
- 3) роздрібна;
- 4) оптова (гуртова);
- 5) максимальна і мінімальна.

**30. Яка із цін уключає вплив чинника часу?**

- 1) максимальна;
- 2) мінімальна;
- 3) роздрібна;
- 4) сезонна;
- 5) немає правильної відповіді.

**31. Мінімальна ціна товару визначається:**

- 1) рівнем витрат підприємства;
- 2) рівнем прибутку підприємства;
- 3) монопольним статусом фірми;



- 4) повною собівартістю й прибутком підприємства та величиною економічного ефекту;
- 5) попитом на продукцію.

**32. Метод ціноутворення, за якого до витрат додається фіксований розмір прибутку, називається:**

- 1) витрати плюс прибуток;
- 2) мінімальні витрати;
- 3) цільове ціноутворення;
- 4) врахування точки беззбитковості;
- 5) орієнтований на конкуренцію.

**33. Метод ціноутворення, який полягає в тому, що підприємство розраховує ціну за мінімальними витратами й без планування прибутку, називається:**

- 1) витрати плюс прибуток;
- 2) мінімальні витрати;
- 3) цільове ціноутворення;
- 4) врахування «точки беззбитковості»;
- 5) орієнтований на конкуренцію.

**34. Метод ціноутворення, за яким ціну розраховують додаванням до витрат на виробництво товару та збут певної надбавки, називається:**

- 1) витрати плюс прибуток;
- 2) мінімальні витрати;
- 3) цільове ціноутворення;
- 4) надбавки до цін;
- 5) орієнтований на конкуренцію.

**35. Метод, що полягає у визначенні ціни на основі розрахунку оптимального обсягу виробництва, який дає змогу відшкодувати всі витрати підприємства за рахунок отриманих валових доходів, називається:**

- 1) витрати плюс прибуток;
- 2) мінімальні витрати;
- 3) цільове ціноутворення;
- 4) врахування «точки беззбитковості»;
- 5) орієнтований на конкуренцію.

**36. До методів ціноутворення, орієнтованих на попит споживачів, не входять:**

- 1) метод мінімальних витрат;
- 2) метод мінімального прибутку;
- 3) метод максимального прибутку;
- 4) метод встановлення цін на основі бальної оцінки;
- 5) метод аукціонного ціноутворення.

**37. Якщо ціна підприємства встановлюється відповідно до ціни підприємства, що має на ринку найбільшу питому вагу, то це метод:**

- 1) просування на ринок;
- 2) психологічного впливу;
- 3) престижної ціни;
- 4) «збирання вершків»;
- 5) лідера на ринку.

**38. Якщо ціна встановлюється однаковою для будь-якого товару або послуги, то пропонується метод:**

- 1) на основі поточної ціни (єдиної ціни);
- 2) масових закупівель;
- 3) психологічного впливу;
- 4) гнучкої ціни;
- 5) сегмента ринку.

**39. Якщо ціна встановлюється нижчою, ніж у конкурентів, на короткий період, то пропонується стратегія:**

- 1) «збирання вершків»;
- 2) психологічного впливу;
- 3) лідера на ринку;
- 4) просування на ринок;
- 5) престижної ціни.

**40. Між ціною та попитом існує така взаємозалежність:**

- 1) із підвищенням ціни попит знижується;
- 2) із підвищенням ціни попит підвищується;
- 3) із підвищенням попиту ціна не змінюється;
- 4) ціна не впливає на попит;
- 5) немає правильної відповіді.

## 14.6. Практичні завдання

**Завдання 1.** Ви працівник відділу планування. Підприємство виготовляє бісквітні вироби та реалізовує їх із плановою рентабельністю 20 % відносно собівартості продукції, що виготовляється. Собівартість одиниці продукції становить 35 грн/кг, акцизний збір – 18 %, податок на додану вартість – 20 %. У підприємства є три оптових посередники. Постачальницько-збутова націнка першого становить 12 %, другого – 11 %, третього – 14 %. Торговельна надбавка – 15 %.

Вам потрібно розрахувати та обґрунтувати:

- роздрібну ціну бісквітного виробу;
- ціну закупівлі першого, другого й третього посередників;
- ціну закупівлі підприємств торгівлі;
- сформуванню структуру роздрібною ціни та надати керівництву рекомендації щодо підвищення цінової привабливості продукції на ринку.

**Завдання 2.** Підприємство випускає один вид продукції. У поточному місяці обсяг виробництва продукції становить 3000 одиниць, при цьому максимальна виробнича потужність підприємства – 5000 одиниць на місяць. Підприємство реалізовує продукцію за ціною 32 грн за одиницю, змінні витрати на виробництво одиниці продукції становлять 16 грн, постійні – 12 000 грн на місяць.

Перед вами як працівником відділу збуту керівництвом підприємства поставлено завдання розрахувати:

- критичний обсяг виробництва продукції;
- обсяг виготовлення продукції задля отримання планової величини прибутку в розмірі 10 000 грн;
- величину прибутку за зменшення змінних витрат на 8 % та постійних витрат на 1000 грн.
- ціну, яку потрібно встановити для отримання прибутку в розмірі 15 500 грн за обсягу виробництва 3000 штук.

**Заняття 3.** Машинобудівне підприємство випускає та реалізовує продукцію в обсязі 750 шт. на місяць за ціною 105 грн/од. Витрати виробництва за статтями відображено в таблиці:

№	Стаття	Розмір витрат, грн
1	2	3
1	Сировина та матеріали (на одиницю продукції)	35

1	2	3
2	Заробітна плата основних виробничих робітників на одиницю продукції	15
3	Заробітна плата начальників цехів, підрозділів за місяць	8000
4	Освітлення та опалення виробничих приміщень за місяць	1900
5	Відрядні витрати за місяць	2200
6	Орендна плата за виробничі приміщення за місяць	4200
7	Зарплата адміністративно-управлінського персоналу за місяць	9100
8	Освітлення та опалення невиробничих приміщень	1720
9	Паливо та електроенергія на технологічні потреби на одиницю	12

На основі наведених кількісних даних про витрати підприємства й обсяг виробництва потрібно (відповіді обґрунтуйте):

- поділити витрати на постійні та змінні (прямі й непрямі);
- побудувати графіки постійних, змінних і загальних витрат;
- побудувати графік витрат.

**Завдання 4.** Керівництво підприємства планує виготовляти нову продукцію. Плановому відділу підприємства поставлено завдання обґрунтувати ефективність виробництва нової продукції та розрахувати такі показники за умови, що планований місячний обсяг виробництва становитиме 20 000 виробів, змінні витрати на одиницю продукції – 1200 грн, а загальні постійні витрати – 19 000 грн:

- ціну, яку підприємству треба встановити для покриття витрат;
- ціну, яку має встановити підприємство на свою продукцію, якщо за попередніх умов планує отримати прибуток величиною 25 000 грн.

**Завдання 5.** Ви працюєте керівником відділу збуту, керівництво підприємства поставило перед Вами завдання знизити ціну одиниці продукції на 30 грн та збільшити витрати на збутову діяльність на 1500 грн на місяць. Керівництво, вважає, що ці заходи сприятимуть зростанню обсягів продажу продукції на 50 %. Вам як керівнику відділу збуту треба прийняти (не при-

йняти) цю пропозицію керівництва з одночасним обґрунтуванням своєї позиції розрахунками.

№	Показники	Розмір показника
1	Обсяг продажу (за місяць)	400 шт.
2	Ціна одиниці продукції	500 грн
3	Змінні витрати на одиницю продукції	300 грн
4	Постійні витрати	70 000 грн

**Завдання 6.** Підприємство випускає продукцію, попит на яку еластичний. Змінні витрати на одиницю продукції становлять 75 грн, постійні – 810 грн. Передбачено, що за ціни 200 грн попит становитиме 160 000 виробів, а якщо ціну знизити на 20 грн, то попит збільшиться на 80 виробів, постійні ж витрати для такого обсягу виробництва збільшаться на 120 грн.

Вам як працівнику відділу планування потрібно для кожного з варіантів ціни розрахувати точку беззбитковості, поріг безпеки та ціну, за якої підприємство отримає 60 000 грн прибутку.

**Завдання 7.** Ви працівник відділу планування підприємства. Керівництво поставило завдання розрахувати ціну нового виробу за умови, що повні витрати підприємства на випуск одиниці продукції становили в поточному році 2300 грн. Під час визначення ціни підприємство планує використати коефіцієнт прибутковості (частка прибутку в ціні) 15 %. Вам потрібно розрахувати:

- ціну одиниці продукції в поточному році;
- ціну, за якою підприємство повністю поверне свої витрати та збереже прибуток (на одиницю виробу) на попередньому рівні;
- ціну, яка не лише покриватиме витрати, а й забезпечить коефіцієнт прибутковості в розмірі 15 %.

**Завдання 8.** Ви працюєте у відділі планування підприємства, що випускає один вид продукції. Витрати на виготовлення та реалізацію одиниці виробу, що випускається на підприємстві, становлять 50 грн. Рентабельність – 35 %. Витрати та прибуток підприємства оптової торгівлі становлять 12 грн, а роздрібною торгівлі – 14 грн із розрахунку на один виріб.

Крім того, керівництво підприємства прагне збільшити обсяг реалізації продукції за рахунок зниження ціни продукції на 5 грн. Обсяг збуту в цьому випадку збільшиться з 200 до 280 тис. шт. Вам як працівнику відділу планування потрібно визначити та розрахувати:

- роздрібну ціну виробу;
- додатковий прибуток від збільшення обсягу продажу, якщо змінні витрати на одиницю продукції становитимуть 12 грн;
- ефективність рішення керівництва підприємства.

**Завдання 9.** Вам як працівнику відділу планування підприємства, що виготовляє обладнання для виробництва хлібобулочних виробів, потрібно обґрунтувати та розрахувати ціну нового технологічного устаткування, що планується випускати, на основі таких даних (див. таблицю).

№ з/п	Характеристика	Базове устаткування	Нове устаткування
1	Вартість базового устаткування, <i>грн</i>	12 240	X
2	Витрати на експлуатацію, за рік, <i>тис. грн</i>	12	36
3	Потужність, <i>кг/зміну</i>	400	1200
4	Термін корисного використання, <i>років</i>	8	8
5	Витрати на встановлення, <i>тис. грн</i>	10	20

Порівняння якісних характеристик базового та нового устаткування здійснюється на основі таких параметрів (див. таблицю).

Устаткування	Надійність		Простота у експлуатації	
	бал	ваговий коефіцієнт	бал	ваговий коефіцієнт
Базове	82	0,65	75	0,35
Нове	75	0,65	70	0,35

**Завдання 10.** Ви працівник відділу планування АСЗ № 1 корпорації «Богдан». Перед вами керівництвом підприємства поставлено завдання розрахувати ціну нового тролейбуса з використанням параметричного методу балів та обґрунтувати встановлену ціну перед початком його масового виробництва. Для цієї групи тролейбусів розроблено шкали бальних оцінок основних параметрів. Один із видів конструктивно подібних тролейбусів обра-но як базовий, його ціна – 1560 тис. грн. Планується випуск нового тролейбуса

цієї групи. Експертна оцінка основних параметрів базового тролейбуса становить 27 балів, а нового – 31 бал.

## Рекомендована література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
3. Генеральна угода з тарифів і торгівлі 1994 року: міжнар. офіц. док. від 15.04.1994 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_010#Text) (дата звернення: 24.04.2020).
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.04.2020).
5. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Луцьк: РВВ Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2014. 608 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
7. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
8. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ, 2004. 680 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
10. Закон України. Прощіни і ціноутворення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення: 24.04.2020).
11. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>. (дата звернення: 24.04.2020).
12. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
13. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
14. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13–14, 15–16, 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.06.2020).

15. Угода про застосування Статті VI Генеральної угоди з тарифів та торгівлі 1994 року: міжнар. офіц. док. від 15.04.1994 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_010#Text)
16. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 24.04.2020).
17. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.



## КЕЙСИ ДО МОДУЛЯ 3

### Кейс № 1. Маркетингова стратегія для ТМ «Ruta»

#### Опис кейса

Ілля Мірецький – співвласник і директор заводу «ВГП» (саме тут виробляють туалетний папір, паперові рушники та серветки ТМ «Ruta»):

У січні–березні 2020 р. завод збільшив продажі на третину, до 226 млн грн.

На заводі виготовляють якісний білий туалетний папір із целюлози, найчастіше імпортової. Збільшити закупівлі такої сировини простіше, ніж макулатури, яку застосовують для дешевих товарів.

До зростання попиту готувалися ще з минулого року. Так, середньостатистичний українець споживає два кілограми санітарно-гігієнічного паперу, що в 9 разів менше, ніж житель ЄС. За розрахунками експертів, ринок у 2020 р. мав вирости на 15–18 %.

Повертаючись додому, українські заробітчани охоче купують дорожчий білий папір, адже в Європі люди просто забувають, що туалетний папір може бути сірим.

На обсяги продажів вплинула також близькість до Євросоюзу. У цьому бізнесі рентабельність дуже залежить від відстані (далі ніж на 1000 км поставляти не вигідно). На експорт припадало близько третини продажів.

Під час карантину з'явилися додаткові витрати, наприклад, на конвеєрі не можна працювати віддалено. Щоб співробітники не заразилися, потрібно виділяти кошти на дезінфекцію й гігієну. Лише антисептиків витрачається по 300 літрів на місяць. Закуповуються маски, рукавички, костюми, організовано доставку обідів, щоб люди зайвий раз не виходили.

До запровадження карантинних обмежень поставлялися серветки «Lufthansa» і «Finnair», зараз замовлень від авіакомпаній більше немає. Багато ресторанів і готелів не тільки перестали купувати, але й не розраховалися за минулі поставки. На цей тип клієнтів припадає близько чверті продажів.

Керівництво сподівається на продаж паперу, серветок і рушників через торговельні мережі. А в цьому сегменті попит залежить від доходів населення. Що довше триватиме карантин, то гірше буде всім представникам ринку FMCG.

#### Завдання:

Запропонуйте маркетингову стратегію для ТМ «Ruta» в умовах запровадження карантинних обмежень та після їх скасування.

## **Кейс № 2. Розробка бренду для UKRSIBBANK**

### **Опис кейса.**

UKRSIBBANK BNP «Paribas Group» – банк позитивних змін. Банк прагне зробити фінансове життя клієнтів успішним, безпечним і простим. Банк працює на ринку з 1990 р. та пропонує клієнтам якісні фінансові послуги з найкращими європейськими фінансовими традиціями. 60 % акцій банку належить до однієї з найбільших фінансових груп у світі – BNP «Paribas», а 40 % – ЄБРР. Банк обслуговує понад 2 млн клієнтів та 2,2 тис. великих корпоративних компаній – лідерів вітчизняної української економіки й міжнародних корпорацій.

BNP «Paribas Group» європейський лідер на світовому ринку банківських і фінансових послуг із майже 200-річною історією. Банк входить в ТОП-10 найнадійніших банків світу (Global Finance) та одним із шести світових банків, котрі мають найвищий кредитний рейтинг (Standart&Poor's). Це найкращий у світі корпоративний банк 2017 (Euromoney).

Це універсальна банківська установа, що посідає верхні рядки фінансових рейтингів України та пропонує сервіс міжнародного рівня, має найвищий рівень кредитоспроможності, uaAAA (Expert Rating), входить у ТОП-3 стійких банків України (Мінфін). Це банк № 1 за обслуговуванням малого та середнього бізнесу (Бізнес).

Для початку вирішення кейса ми радимо ознайомитись з інформацією про банк, продукти й корпоративну культуру: <https://group.bnpparibas/en/group/our-company-purpose>

### **Завдання:**

1. Як підвищити Employer brand awareness? (рівень обізнаності брендом роботодавця серед своєї цільової аудиторії)?

2. Як сформулювати прагнення представників цільової аудиторії\* розвивати свою кар'єру в UKRSIBBANK BNP Paribas?

Складники виконання:

- аналіз діяльності основних конкурентів із залучення ЦА;
- визначення потреб цільових аудиторій;
- установлення каналів комунікації з ЦА та визначенням стилістики спілкування;
- аналіз наявної представленості бренду роботодавця UKRSIBBANK BNP Group. Детальний SWOT аналіз;
- рішення/пропозиції з гейміфікації відносин із поколінням Z (головне питання, як створити WOW-ефект у відносинах із банком);
- план дій зі збільшення рівня обізнаності бренду роботодавця та збільшення потоку кандидатів у вказаних цільових аудиторіях.

### **Кейс № 3. Мобільний додаток для «Soufflet Agro Ukraine»**

#### **Опис кейса**

У компанії «Soufflet Agro Ukraine» працює 140 осіб (офіс = 70 людей в одному місці + 70 людей – у регіонах по всій території України). Компанія «Soufflet Agro Ukraine» працює із 600 клієнтами на всій території України (це невелика кількість! Завдання п. 2 і п. 3 стосуються лише цієї чисельності клієнтів). Клієнти «Soufflet Agro Ukraine» – це власники/директори/агрономи середніх сільськогосподарських підприємств, котрі мають 12–15 тис. гектарів землі.

Із діяльністю групи компанії «Soufflet», до якої входить «Soufflet Agro Ukraine», можна ознайомитися за посиланням: <https://www.soufflet.com/en/our-group>

Офіційний сайт «Soufflet Agro Ukraine»: <http://www.soufflet-agro.com.ua/uk/>

Інформація про те, що є зараз у мобільному додатку FARMi: <https://www.farmi.com/en>

ТОП-10 дистриб'юторів насіння та засобів захисту рослин – портфель брендів: <https://superagronom.com/blog/627-top10-distributoriv-nasinnya-ta-zasobiv-zahistu-portfel-brendiv>.

Завдання кейса містить багато корисних посилань, що дадуть змогу дослідити український ринок торгівлі насінням і засобами захисту рослин, проаналізувати конкурентне середовище. Знаючи конкурентне середовище компанії, можна дослідити приклади цифрових рішень тих компаній, які сьогодні працюють на ринку торгівлі насінням і засобів захисту рослин. Зверніть увагу не лише на компанії-дистриб'ютори, а й на компанії-виробники (сайт містить посилання на їхні сайти).

#### **Завдання:**

1. Розробити й запропонувати детальний план дій щодо запуску мобільного додатка FARMi на аграрному ринку України. Він складається із:

– дії (що б ви як діджитал-маркетолог «Soufflet Agro Ukraine», що відповідає за запуск FARMi на аграрному ринку України, зробили в першу чергу, у другу, ...? Що б аналізували? Із ким би проводили переговори? Розмістіть ваші пропозиції в логічній змістовній послідовності: часові обмеження (кожна запропонована Вами активність попереднього пункту повинна мати граничний термін, до якого вона має бути реалізована. Наприклад, провести зустріч із компанією, що надає послуги щодо розміщення реклами в інтернеті, до 31 березня 2020 року); бюджет (скільки коштуватиме запропонована вами дія; (не обов'язково всі дії будуть щось коштувати, наприклад, зустріч із компанією, яка надає послуги щодо розміщення реклами в інтернеті, буде безкоштовною. А от погоджена робота з розміщення реклами матиме свою вартість);

– оцінка очікуваного результату (до яких наслідків, на вашу думку, приведе кожна дія, яку ви запропонували в першому пункті, наприклад банерна реклама на сайті: <https://superagronom.com/> протягом квітня 2020 р., котру

побачать 5000 працівників сільськогосподарських підприємств України, серед яких – 50 % клієнтів компанії «Soufflet Agro Ukraine» (уявіть, що попередньо ви вже провели опитування активних клієнтів компанії «Soufflet Agro Ukraine» і виявилось, що 50 % із них регулярно заходять на сайт <https://superagronom.com/>. Чи встановлять усі ці клієнти собі мобільний додаток FARMІ після того, як побачили банерну рекламу? Чи потрібно ще щось робити?

– наступні кроки (після того, як план дій запуску написаний, що потрібно вам, діджитал-маркетологу «Soufflet Agro Ukraine», робити далі?);

2. Розробити й запропонувати детальний план дій щодо встановлення мобільного додатка FARMІ на мобільних пристроях кожного українського фермера – керівника та/або агронома (агрономів) сільськогосподарського підприємства, який є активним клієнтом «Soufflet Agro Ukraine»;

3. Розробити й запропонувати детальний план дій щодо забезпечення постійної конверсії мобільного додатка FARMІ – один раз на день кожному українському фермеру – керівнику та/або агроному (агрономам) сільськогосподарських підприємств, які є активними клієнтами «Soufflet Agro Ukraine», повинно бути цікаво заходити в мобільний додаток FARMІ і він/вони повинні це робити. Як зробити мобільний додаток FARMІ настільки цікавим для українських фермерів – керівників та/або агрономів сільськогосподарських підприємств, щоб вони туди заходили щонайменше один раз на день; що наші клієнти повинні бачити в мобільному додатку FARMІ щодня, що їх спонукатиме відкривати мобільний додаток FARMІ щодня?

4. Запропонувати деталізоване рішення: як мобільний додаток FARMІ може залучати щонайменше 50 нових клієнтів до «Soufflet Agro Ukraine» на рік?

5. Запропонувати, як ефективно організувати внутрішню комунікацію в компанії «Soufflet Agro Ukraine». Тобто всі працівники повинні знати, як працює FARMІ та які переваги має, щоб забезпечити належну консультацію й підтримку поточним і потенційним користувачам FARMІ.

#### **Кейс № 4. Маркетингова стратегія для «Mars»**

##### **Опис кейса.**

Бізнес «Mars» почався з торгівлі вершковою карамеллю та недорогими цукерками, котрі вручну виготовляли Френк Марс і його дружина Етель на власній кухні в м. Такома (штат Вашингтон). Жувальна гумка «Orbit» була запущена в роки Другої світової війни. Після війни виробництво «Orbit» припинили, але через 30 років прийняли рішення про перезапуск, при цьому рецептура якісно змінилася. Сьогодні «Orbit» – загальноновизнаний світовий лідер.

Штрих-код, котрий зараз є на всіх продуктах і товарах по всьому світу, був винайдений компанією «Wrigley». Першим товаром, що пройшов через касу супермаркету завдяки цій інновації, у 1974 р. стала жувальна гумка «Wrigley's Juicy Fruit». 1981 р. цукерки «M&M's» вирушили в космос: астронавти одного з шатлів попросили включити їх у раціон харчування на борту. Тепер «M&M's»

входить в експозицію музею космосу «National Air & Space Museum» у Вашингтоні (США). Жувальна гумка «Orbit» включена в сухий пайок космонавтів, оскільки вона допомагає підтримувати жувальні м'язи в тонусі. Починаючи з 2013 р. на упаковки всіх брендів жувальної гумки «Wrigley» наносять галузевий утилізаційний логотип «Think Twice». У партнерстві з державними службами, організаціями з охорони довкілля та працівниками освіти «Wrigley» просуває турботу про довкілля через суспільні кампанії та навчальні програми. За день виробляється понад 200 млн цукерок «Skittles».

На початку становлення, наприкінці XIX ст., компанія «Wrigley» займалася продажем пекарського порошку й мила, а жувальна гумка була лише безкоштовним бонусом до покупки. Портфель «Wrigley» в Україні представлений двома брендами жувальної гумки («Orbit» та «Eclipse») і нешоколадними кондитерськими виробами («Skittles»). «Orbit», що позиціонується як жувальна гумка для догляду за ротовою порожниною, має базову лінійку смаків – лінійку «Orbit White» та «Orbit Professional» (у склад продуктів якої додано мікрогранули). Бренд представлений у декількох форматах: стандартна упаковка (пачка з 10 подушечками), блистер (10 подушечок у спеціальній упаковці), збільшена пачка – bag (25 подушечок) і банка (46 подушечок). Бренд «Eclipse» відрізняється посиленням ментоловим смаком навіть у фруктовому асортименті. На локальному ринку представлений лише стандартним форматом – 10 подушечок. На сьогодні «Wrigley» – одна з найважливіших частин компанії «Mars», а Україна – один із пріоритетних ринків. Основне завдання «Mars» на українському ринку – забезпечувати ріст усієї категорії жувальної гумки. Однак незабаром завдяки підприємницьким здібностям Вільяма Ріглі жувальна гумка стала основним продуктом для розвитку майбутньої глобальної корпорації. Із відкриття у 1910-х роках заводів у Канаді та Австралії почалася міжнародна експансія компанії. Сьогодні «Wrigley» має дистриб'юторську мережу в більш ніж 180 країнах, а 17 тис. працівників займаються операційними процесами в 48 державах. У 2008 р. відбулося злиття з Mars, а у 2016 українські представництва компаній «Mars» та «Wrigley» об'єдналися в одну компанію зі спільним керівництвом та єдиним офісом у Києві.

Ідеологія, сформульована Форестом Марсом багато десятиліть тому, зводиться до *п'яти принципів*, актуальних для працівників усіх сегментів бізнесу – *якість, відповідальність, взаємовигідність, ефективність, свобода*. Основною ідеєю *принципу якості* є виробництво якісних продуктів, котрі повністю задовольняють вимоги споживачів. «Споживач – це наш бос, якість – це суть нашої роботи, а хороший товар за доступною ціною – наша мета». Згідно з *принципом відповідальності*, кожен працівник виконує важливу частину роботи та відповідає за її якість.

**Характерні риси категорії жувальної гумки.** По-перше, її імпульсність: лише 2 % покупців заздалегідь планують покупку жувальної гумки. По-друге, жувальна гумка – це on-top-покупка. Нарешті, цікава особливість категорії полягає в тому, що чим частіше під рукою в споживача буде жувальна гумка, тим більшим буде споживання й, отже, частота покупок. При цьому ринок має

очевидний потенціал зростання, оскільки показник пенетрації становить лише 52 % домогосподарств. У формуванні стратегії розвитку «Wrigley» також ураховуйте той фактор, що сьогодні категорія жувальної гумки широко дистриб'ютована та представлена в більшості точок. Нумерична дистриб'юція категорії перевищує 98 %, нумерична дистриб'юція «Wrigley» сягає близько 90 % за рівня зваженої дистриб'юції вище 90%. Щодо стану й динаміки ринку, за прогнозом «Euromonitor», об'єм світового ринку жувальної гумки за шість років виросте на 9,36 млрд дол., починаючи з відмітки 24,7 млрд дол. у 2014 р. Лідери світового споживання на душу населення – Швейцарія, Мексика та ОАЕ, кожен мешканець яких у середньому споживає 308, 209 і 204 подушечки на рік відповідно. Українці відстають від світових лідерів 120 подушечок на рік.

Корисні посилання

Офіційний сайт «Mars»: [www.mars.com/global](http://www.mars.com/global)

Джерела маркетингових досліджень: <https://www.euromonitor.com/>  
<https://www.nielsen.com/ua/uk.html>

### **Завдання:**

дослідити ринок жувальної гумки в Україні:

1. Проаналізувати основні бар'єри споживання жувальної гумки в Україні та запропонувати способи їх подолання з описом конкретних дій, що забезпечать зростання всієї категорії жувальної гумки на 10 % протягом року.

2. Розробити стратегію розвитку жувальної гумки «Orbit» та «Eclipse» на прикасовій зоні, яка б відповідала такому:

- дасть змогу «Mars» щорічно досягати 12 % росту об'ємів продажу;
- враховуватиме оцінку фінансового й маркетингового ефекту;
- щорічний бюджет на маркетинг, рекламу та дослідження для всіх брендів становить 35 млн грн.

## **Кейс № 5. Маркетинг для ПАТ «Дубномолоко»**

### **Опис кейса**

Сучасний завод-сироварня, розміщений у місті Дубно, – це особливе місце, де натхнення експертів поєднується з новітніми технологіями та мистецтвом сироваріння. Сирний завод ПАТ «Дубномолоко», на якому виробляють унікальні сири КОМО, – одне з найпотужніших підприємств України. Завод має найсучасніше обладнання для виготовлення твердих і плавлених сирів, усі етапи повністю автоматизовані та стандартизовані. Завдяки цьому підприємство щороку виготовляє понад 15 млн кг твердих сирів і 4 млн кг плавлених сирів за унікальними оригінальними рецептами. КОМО дотримується найвищих стандартів якості та має сертифікат відповідності міжнародному стандарту FSSC 22000.

КОМО – сучасний український бренд із понад 10-річною історією. Завдяки натхненню та високому професіоналізму експертів, у лінійці КОМО з'явилися

сири за власними рецептами – «Тенеро», «Фамілія», «Горіховий», «Гранде», «Кантрі». Споживачі високо оцінили нові смаки протягом 2015–2019 рр. ТМ КОМО отримувала звання «Вибір року № 1» у категорії твердих сирів, а протягом 2018–2019 рр. – ще й у категорії плавлених сирів. Сири КОМО любить, обирає та рекомендує кожен 5-й споживач України!

Фасовані сири КОМО запаковані з використанням сучасних технологій. При цьому з упаковки витіснено повітря та замінено шкідливий для сиру кисень на вуглекислий газ – він проникає в продукт і створює належні умови для тривалого зберігання. Це вирізняє новий вид пакування від звичних упаковок флоу-пак, у яких плівка щільно прилягає до продукту через утворений вакуум.

2016 р. КОМО створив нові ексклюзивні сири – «Пепенеро» та «Голдер». Розмаїття сирів КОМО надихає на кулінарну творчість в Україні, Казахстані, Росії, Молдові, Білорусі, збільшуючи території смачних емоцій.

Асортимент продуктів доступний на сайті компанії <https://komo.ua/uk/products>

Із фінансовою звітністю компанії можна ознайомитися за посиланням <http://dubnomoloko.pat.ua/emitents/reports>

#### **Завдання:**

1. Запропонувати одну промоактивність відмінну від звичної знижки.
2. Продемонструвати планові результати та рентабельність.
3. Запропонувати один із методів додаткової візуалізації продукту.
4. Запропонувати найбільш ефективно розміщення продукту

### **Кейс № 6. Маркетингова стратегія виведення продукту на український ринок**

#### **Опис кейса**

Снекова продукція набула особливої популярності в містах, де шалений темп життя та брак часу спонукають шукати швидкі альтернативи повноцінним прийомам їжі. При цьому тенденція до здорового харчування підвищує попит на здорові снеки, що складаються з натуральних інгредієнтів та мають збалансований уміст білків, жирів і вуглеводів. На сьогодні до категорії здорових снеків відносять:

- батончики двох типів: зі злакових пластівців, інколи з додаванням сушених ягід і фруктів, горіхів і шоколаду; а також лише з фруктів і горіхів;
- мюслі, котрі бувають сирими й запеченими;
- горіхи;
- сухофрукти.

В Україні культура споживання здорових снеків перебуває на етапі зародження. Частина сприймає злакові батончики просто як солодоці, альтернативу шоколадним цукеркам або печиву. Коли ж справа доходить до повноцінного перекусу, українці частіше обирають фрукти чи овочі або ж

молочні продукти. Тому ринок здорових снєків в Україні перебуває на стадії становлення. На полицях українських магазинів переважають корисні батончики вітчизняного походження, хоча існує тенденція до збільшення частки зарубіжних виробників. У другій половині 2018 р. відсоток продукції імпортного походження в цій категорії становив 9 %, у тому ж періоді 2017 р. – лише 4,6 %. Таке зростання зумовлене підвищенням платоспроможного попиту на здорові снєки, що спонукає світових виробників освоювати український ринок. На ринку снєкових батончиків України за період 2013–2018 рр. зафіксовано позитивний середньорічний темп приросту (CAGR) 19,26 %.

У 2019 р. продано батончиків на суму 276,06 млн грн, що на 15,39 % більше, ніж у 2017 р. Ринок сягнув максимального зростання у 2016 р., коли зріс на 49,44 %, порівняно з попереднім роком, і мав найгірші показники у 2014 р., коли збільшився лише на 4,26 %, порівняно з 2013 р. Роздрібні продажі у 2019 р. становлять 3024,4 млн грн.

У 2019 р. роздрібні продажі фруктових снєків і снєкових батончиків досягли 3024,4 млн. грн

У 2019 р. український сегмент здорових снєків продовжив тенденцію до двозначного зростання вартості реалізованої продукції в роздрібній торгівлі. Проте потенціал для подальшого розвитку все ще великий, адже лише у 2018 р. з'явилося декілька місцевих стартапів, наприклад Yo! Sweets та Spacebar. Вони успішно конкурують із провідними гравцями в цій категорії, переміщуючи фокус споживачів батончиків від великих популярних брендів до менш відомих виробників. Їхніми головними перевагами є натуральні інгредієнти, відсутність консервантів, підсолоджувачів або згущувачів. Для дрібних виробників існують перешкоди в реалізації продукції через традиційні торгові канали. Проте розвиток електронної комерції, а також використання альтернативних каналів, таких як заправні станції, магазини одягу та кав'ярні, може збільшити продаж протягом наступних п'яти років.

Вам потрібно розробити стратегію виходу на український ринок бренду батончиків KIND. Їх уже запустили на ринок у Штатах, Канаді та декількох країнах Європи

Бренд «Kind» створив у 2004 р. юрист Даніель Любецькі.

Ідею бренду втілено в його назві: він покликаний нести світу добро. З одного боку, добро – для організму споживача, адже батончики виготовляються з поживних і натуральних інгредієнтів, без використання штучних добавок, підсолоджувачів та інших таємних складників. Відкритість і зрозумілість складу підкреслює прозора упаковка, крізь яку можна побачити батончик. З іншого боку, бренд несе добро для суспільства, постійно підтримуючи благодійні ініціативи. Даніель почав продаж з маленьких елітних крамничок, таких як «Draeger's» і «Andronico's» у Каліфорнії, «Treasure Island Foods» у Чикаго, «PCC» у Сієтлі та «Whole Foods» у Денвері й Лос-Анджелесі. Із 2009 р. почався стрімкий розвиток компанії «Kind». Одним із ключових факторів, що сприяли успіху, стала рекламна кампанія, що передбачала роздавання безкоштовних батончиків. У 2008 р. «Kind» витратила на це всього \$800. У 2009 р.



компанія збільшила бюджет на дегустацію й польовий маркетинг до 800 000\$. Сьогодні бюджет на дегустацію становить 20\$ млн, він включає заробітні плати польових працівників і вартість безкоштовних батончиків. «Kind» з'явилися на вітринах «Starbucks» у 2009 р., у «Walmart» – у 2012 р. й у 2013 р. – у «Target». Бували місяці, коли бюджет компанії виріс на 100 %. Незабаром це пройшло відмітку в 100\$ млн, 150\$ млн, а потім і 200\$ млн виручки. Аж раптом трапилося несподіване: у березні 2015 р. управління із санітарного нагляду направило «Kind» письмове попередження про те, що інформація на упаковці була неправдивою та вводила споживачів в оману. Компанія позбулася права маркувати свої продукти як корисні для здоров'я. Припис управління ґрунтувався на вмісті жиру в батончиках. Оскільки в склад батончиків входили цільні горіхи, уміст жиру виявився вищим за дозволений: згідно з вимогами управління, харчовий продукт міг маркуватися як «корисний для здоров'я», лише якщо він містив не більше ніж 1 грам жиру на 40 грамів.

На сьогодні в асортименті «Kind» існують такі смаки: ● цільний мигдаль, кокос та мед; ● мигдаль, морська сіль та карамель; ● горіхи, гіркий шоколад та морська сіль; ● пекан, мед, кленовий сироп та морська сіль; ● арахісова паста, морська сіль і чорний шоколад; ● цільні горіхи, мед та морська сіль. Батончики продаються поштучно (вага 1 батончика – 40 г) і в упаковках по 12 шт. Гіпотетична собівартість батончика – 26 грн. Гіпотетична собівартість установлена для кейсового завдання. Реальна собівартість продукту не розголошується.

«Kind» довелося терміново припинити використовувати фразу «корисний для здоров'я» в усіх комунікаціях.

Згодом у відповідь на звинувачення в наявності в здорових батончиках цукру «Kind» випустила нові продукти без умісту цукру. Компанія вигадала й нові маркетингові ходи. У серпні 2017 р. «Kind» установила тимчасову інсталяцію на Таймс-сквер: фігури дітей, зроблені зі штучного цукру, котрі показували, що середньостатистична дитина в США споживає 19 чайних ложок цукру на день у складі їжі й напоїв. Відповідаючи світовим тенденціям здорового харчування, у 2017 р. «Mars» придбала контрольний пакет акцій компанії «Kind», приєднавши бренд до інших всесвітньо відомих брендів у своєму портфелі.

З додатковою інформацією про компанію можна ознайомитися на сайті <https://www.mars.com/made-by-mars>

### **Завдання:**

розробити стратегію виведення продукту на український ринок:

1. Визначити цільову аудиторію;
2. Здійснити конкурентний аналіз з побудовою матриці стратегічного вибору;
3. Обґрунтувати ціни, які відповідатимуть бізнес-стратегії компанії, ситуації на ринку та виявленим перевагам товару;
4. Розробити план дистрибуції з визначенням каналів продажу, критеріями розміщення та викладки товару на полицях;

5. Розробити план просування (промо-підтримки) продукту на перші шість місяців.

### **Кейс № 7. Просування гібридів Toyota**

#### **Опис кейса**

У гібридного автомобіля є два двигуни: бензиновий та електричний, які працюють одночасно. Електродвигун відповідає за старт авто і їзду на низьких швидкостях – 40–50 км/год. Під час розгону авто до більш високих швидкостей включається в роботу ДВЗ.

Toyota випустила свій перший гібрид Toyota Prius у 1997 р. і вже понад 20 років успішно їх продає переважно на європейському ринку. 50 % продажів у Європі – гібридні авто. Асоціація в європейців: «Toyota» = гібрид.

За даними дослідницького агентства IRS, станом на 1 вересня 2018 р. сукупна кількість зареєстрованих електромобілів і гібридних автомобілів в Україні досягла 15 696 одиниць. При цьому лише за серпень українці зареєстрували майже 1000 машин обох типів. Динаміка за електрокарами негативна: їх зареєстрували на 8 % менше, ніж у липні (564 машин). Гібриди за той самий період «виросли» більш ніж на 14 %.

Топ-3 найпопулярніших електромобілів за кількістю реєстрацій у серпні 2019 р.:

- Nissan Leaf – 371 од.;
- BMW i3 – 27 од.;
- Tesla Model S – 21 од.

Топ-3 найпопулярніших гібридів за кількістю реєстрацій у серпні 2019 р.:

- Toyota Rav-4 Hybrid – 113 од.;
- Chevrolet Volt – 65 од.;
- Toyota C-Hr Hybrid – 37 од.

Середній вік українських електромобілів вищий, ніж в авто з гібридним двигуном – 4,2 року проти 2,9. Найбільшу кількість електромобілів і гібридів зареєстровано в Києві – 4647 од.

Додаткову інформацію можна отримати за посиланням <https://itc.ua/news/v-avguste-v-ukraine-zaregistrovani-pochti-1000-elektromobiley-i-gibridov-a-obshhee-kolichestvo-prevyisilo-15-5-tyis-infografika/>

Інтерес користувачів до гібридів зростає, але електрокари їх випереджають. Обом категоріям властива сезонність – пік запитів припадає на зимові місяці.

Із кожним роком попит на категорію гібридів зростає.

За рік (серпень 2017 – серпень 2018) ми бачимо зростання в більш ніж 2 000 пошукових запитів. Інформаційний попит на електрокари поки помітно вищий, ніж на гібриди. Що означає наявність потенційної ЦА, якій потрібно донести інформацію про цінності гібридних моделей. Щорічне зростання в категорії електрокарів присутнє приблизно на тому самому рівні, що й в ніші гібридів.

Підвищення цін на паливо є одним з ключових факторів підвищення інтересу до електромобілів.

В Україні фактично категорії гібридів не існує, тому що існує низка проблем:

1. Плутають з електромобілями
2. Немає бенефітів, як у Європі (наприклад звільнення від оплати податків).
3. «Еко» у свідомості українців ще не працює.
4. Багато міфів (узимку не заведеться й т. ін.)

Перваги гібридів Toyota: економія палива в режимі міської їзди/у заторах; краща керованість за рахунок низького центру ваги; більш м'яка реакція машини на старт, прискорення та вповільнення; можливість за рахунок електродвигуна динамічніше й активніше набирати швидкість; зниження викидів в атмосферу. Авто не вимагає зарядки електродвигуна; знижений рівень шуму; велика гарантія на гібридні системи (5 років).

Недоліки гібридів є такими: більша витрата палива по трасі, аніж по місту, але фактично вона така сама як і в ДВЗ. Гібрид коштує трохи дорожче від «звичайної» версії моделі. Акумулятор авто може розряджатися – це загальний недолік, як і в електрокарів. Якщо він розряджений під час старту, то запускається ДВЗ – це перевага перед електрокарами. Акумулятор має обмежений термін служби – загальний недолік, як і в електрокарів. Проблема утилізації акумуляторів – загальний недолік, як і в електрокарів.

#### **Завдання:**

1. виконати SWOT аналіз;
2. глибше проаналізувати ЦА, скласти портрети, знайти інсайти;
3. розібратися, як люди приймають рішення під час покупки авто, та розробити consumer journey з основними тачпоінтами/етапами взаємодії з ЦА;
4. запропонувати digital-інструменти й типи контенту, які варто застосувати на кожному етапі для досягнення мети бренду;
5. запропонувати загальну big idea для просування гібридної технології Toyota в digital-каналах;
6. запропонувати точкові креативні ідеї для просування ключових гібридних моделей Toyota в digital-каналах (TOYOTA RAV4 HYBRID і TOYOTA C-HR HYBRID).

### **Кейс № 8. Реалізація продукції Modern Expro**

#### **Опис кейса**

Modern-Expro – це створена в 90-х роках із нуля компанія, що стала конкурентоспроможною на світовій арені. 80 % із її річного доходу припадає на зарубіжні ринки. Сьогодні Modern-Expro – це вже не лише компанія-виробник торгового обладнання, але й глобальний постачальник комплексних рішень для ритейлерів із-понад 70 країн. Її бізнес зростає в середньому на 30 % щорічно.

Додаткову інформацію можна знайти на сайті компанії <https://modern-expro.eu/uk/quality>

Перед старшим менеджером компанії поставлено завдання – проаналізувати наявну в компанії політику реалізації продукції в кредит і порядок її оплати, а також вивчити, як впливає політика реалізації продукції в кредит на зміну обсягів продажу.

Компанія надає знижку в розмірі 7 % у разі передоплати, одночасно даючи певним групам клієнтів можливість відстрочки платежу на обсяги реалізації. Фірма дозволяє відтермінування платежу на 15 робочих днів (три робочих тижні) окремим оптовим покупцям, які становлять близько 20 % усіх клієнтів компанії.

Компанія проводить достатньо консервативну політику, реалізуючи продукцію в кредит лише надійним оптовим покупцям, одночасно розвиваючи свою власну роздрібну мережу.

### **Завдання:**

1. Чи виправдано з економічного погляду надання компанією на вибір двох варіантів реалізації товару – відстрочки платежу й знижки у разі передоплати?
2. Від чого залежить вибір покупцем одного з двох варіантів реалізації товарів – відстрочки платежу або знижки в разі передоплати?
3. Чи слід компанії відмовитися від реалізації товарів у кредит? Якщо так, то як це вплине на компанію?
4. Чи збільшує можливість вибору між передоплатою й відстрочкою платежу обсяги реалізації та розмір прибутку?
5. Яким повинен бути розмір знижки, що надається в разі передоплати, і які ризики в цьому випадку існують для компанії?

## **Кейс № 9. Логістика для компанії ДеЛаМарк**

### **Опис кейса**

Компанія ДеЛаМарк займається виробництвом та оптовим продажем екологічно сертифікованих мийних та косметичних засобів.

Додаткову інформацію можна знайти на сайті компанії <https://delamark.ua/>

Сьогодні все більше людей роблять покупки в інтернет-магазинах. За інтернет-індустрією – майбутнє, це безперечно. Кожен магазин прагне якомога краще надати послугу своєму споживачеві. Компанія ДеЛаМарк не виняток. Вона теж розвиває цей напрям і має інтернет-магазин: [www.delamark.ua](http://www.delamark.ua)

Основне завдання для ефективної роботи інтернет-магазину: 1) щоб товар був у наявності; 2) оперативність постачання.

Якщо перша проблема – це завдання постачання, то логістика – це складна робота, яка потребує вдосконалення. У щоденій практиці більшість усіх

замовлень на постачання товарів здійснюється вранці. Менеджер часто не встигає оперативно та якісно обробляти всі замовлення й будувати послідовність та маршрут постачання товарів. Відтак потрібно цей процес автоматизувати.

**Завдання:**

1. Потрібно автоматизувати логістику побудови маршрутів авто й пішого кур'єра з урахуванням часу постачання;
2. Рішення повинне обов'язково враховувати час постачання.

**МОДУЛЬ 4**

**РЕЗУЛЬТАТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЙОГО РОЗВИТКУ Й БЕЗПЕКИ**

**ТЕМА 15. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕМА 16. ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕМА 17. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕМА 18. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ,  
ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ**

**ТЕМА 19. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕМА 20. ЕКОНОМІЧНИЙ РИЗИК ТА УПРАВЛІННЯ НИМ**

## ТЕМА 15

# ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 15.1. Капітал підприємства та його види



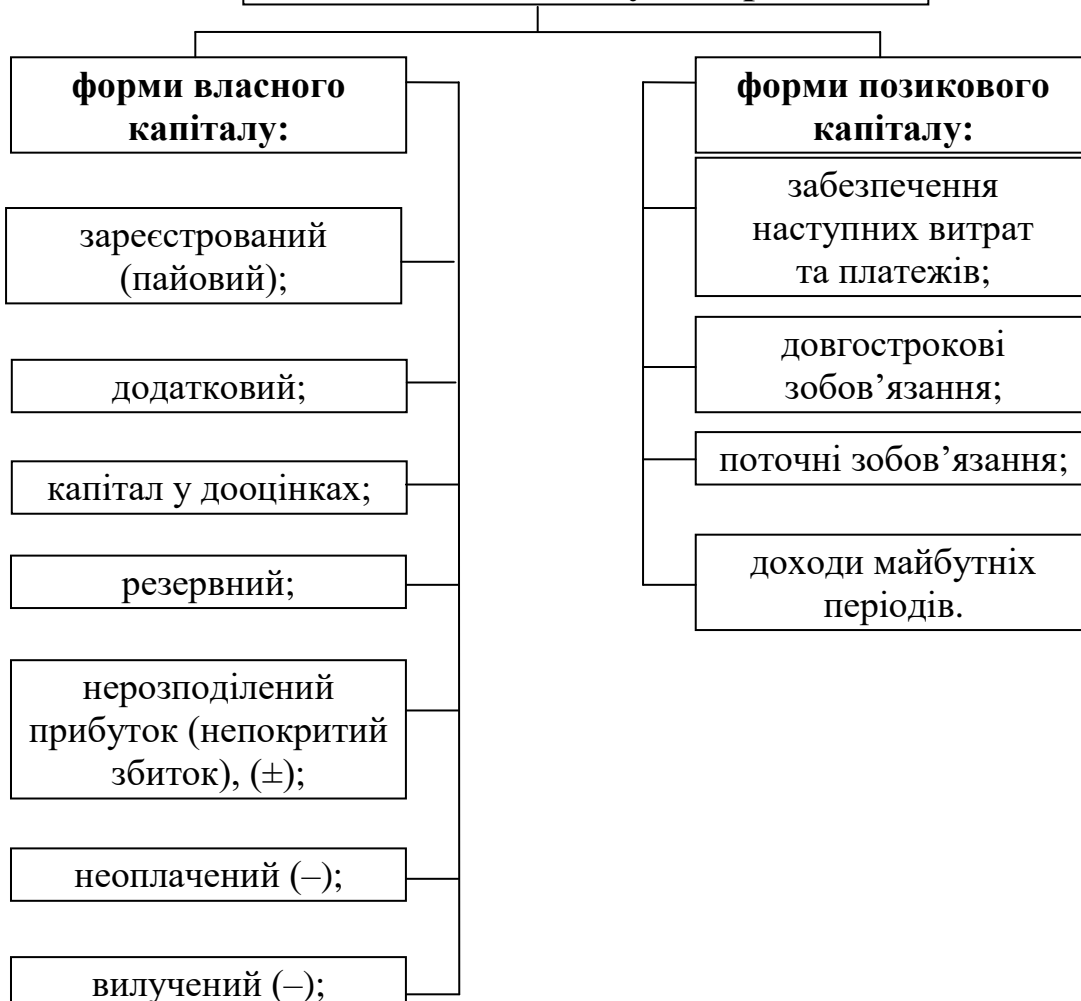
**КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА** – загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів.



## Вкладання капіталу в активи підприємства



## Складники капіталу підприємства





## Характеристика форм власного капіталу підприємства

<b>Зареєстрований (пайовий)</b>	→	зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до капіталу підприємства за номінальною вартістю.
<b>Додатковий</b>	→	сума, на яку вартість реалізації емітованих акцій перевищує їхню номінальну вартість, та сума капіталу, який вкладено засновниками понад статутний капітал.
<b>Капітал у дооцінках</b>	→	сума приросту майна підприємства, яка виникла в результаті переоцінки (індексації), безоплатно одержаних необоротних активів та від емісійного доходу.
<b>Резервний</b>	→	сума резервів, сформованих за рахунок чистого прибутку в розмірах, установлених засновницькими документами підприємства та нормативними актами.
<b>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</b>	→	частина прибутку, отриманого в попередньому періоді, яка не використана на споживання, реінвестована в підприємство, або сума непокритого збитку.
<b>Неоплачений</b>	→	частка статутного капіталу, яка ще не внесена учасниками товариства до статутного капіталу підприємства.
<b>Вилучений</b>	→	фактична собівартість акцій власної емісії або часток, викуплених товариством у його учасників.

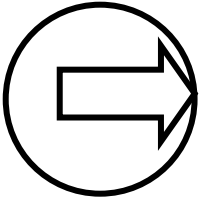
## Характеристика форм позикового капіталу підприємства

<b>Забезпечення наступних витрат та платежів</b>	→	зобов'язання з невизначеною сумою або часом погашення на дату балансу.
<b>Довгострокові зобов'язання</b>	→	зобов'язання, що будуть погашені протягом строку, який перевищує 12 календарних місяців, або протягом строку, що перевищує операційний цикл, якщо він більший ніж 12 календарних місяців.
<b>Поточні зобов'язання</b>	→	зобов'язання, що будуть погашені протягом операційного циклу або повинні бути погашені протягом 12 місяців із дати складання балансу.
<b>Доходи майбутніх періодів</b>	→	доходи, отримані протягом поточного або попередніх звітних періодів, які належать до наступних звітних періодів.

## 15.2. Фінансова діяльність підприємства



**ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ** – це діяльність, що веде до змін розміру й складу власного та позикового капіталу підприємства.



*Фінансова діяльність уключає весь комплекс функціональних завдань, які виконуються фінансовими службами підприємства, пов'язаними із фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної роботи суб'єкта господарювання.*

### Зміст фінансової діяльності

Формування  
капіталу  
(фінансування)

- управління структурою капіталу;
- залучення капіталу;
- управління фінансовими резервами;
- управління кредиторською заборгованістю;
- управління розподілом прибутку;
- формування дивідендної політики;
- формування амортизаційної політики.

Формування  
активів  
(майна)

- управління матеріальними запасами;
- управління дебіторською заборгованістю;
- управління грошовими коштами;
- управління формуванням прибутку;
- вибір форм розрахунків;
- фінансування інвестиційної діяльності;
- формування портфеля цінних паперів;
- інвестування за методом участі в капіталі.

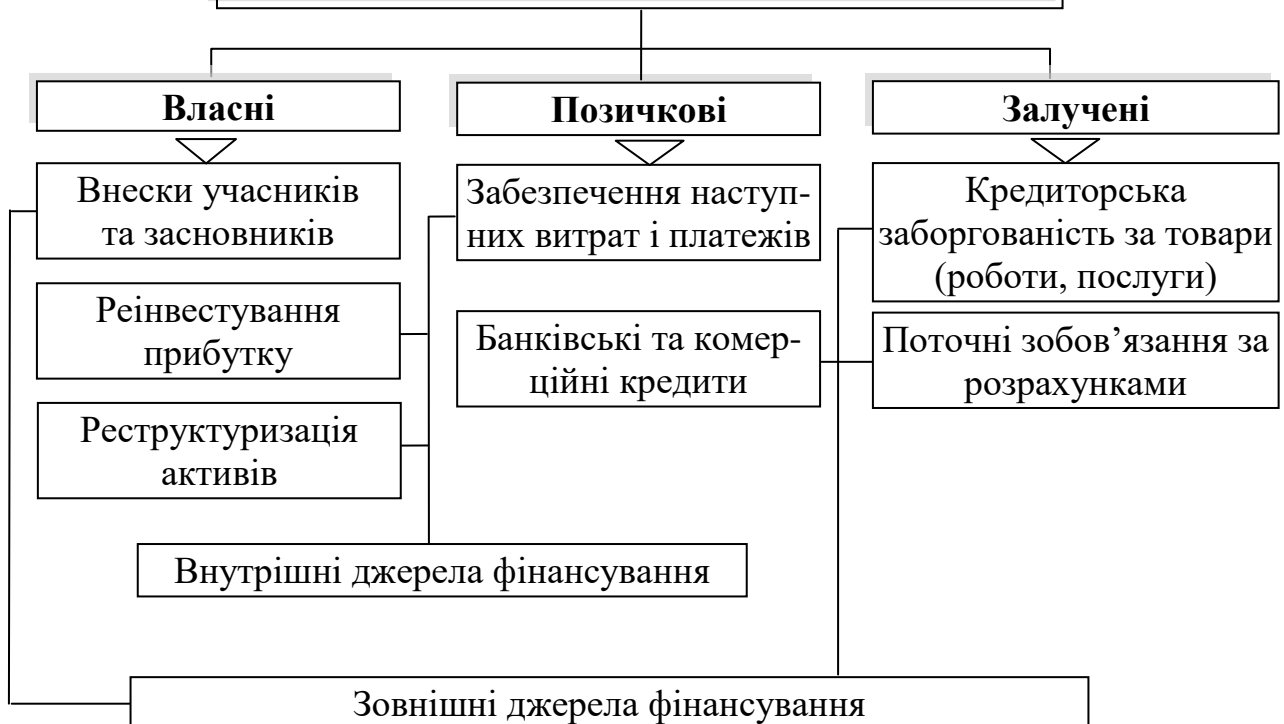
Антикризовий  
фінансовий  
менеджмент

- аналіз фінансового стану (діагностика підприємства);
- фінансовий контроль грошових потоків;
- внутрішній аудит;
- розробка антикризових заходів;
- управління фінансовою санацією;
- фінансовий контролінг;
- управління фінансовими ризиками.

## Завдання фінансової діяльності підприємств:

- вибір оптимальних джерел фінансування;
- формування оптимальної структури капіталу, напрямів його використання;
- підтримка необхідного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства;
- регулювання грошових потоків;
- забезпечення своєчасності розрахунків;
- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності;
- виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, суб'єктами господарювання, банками;
- мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;
- контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

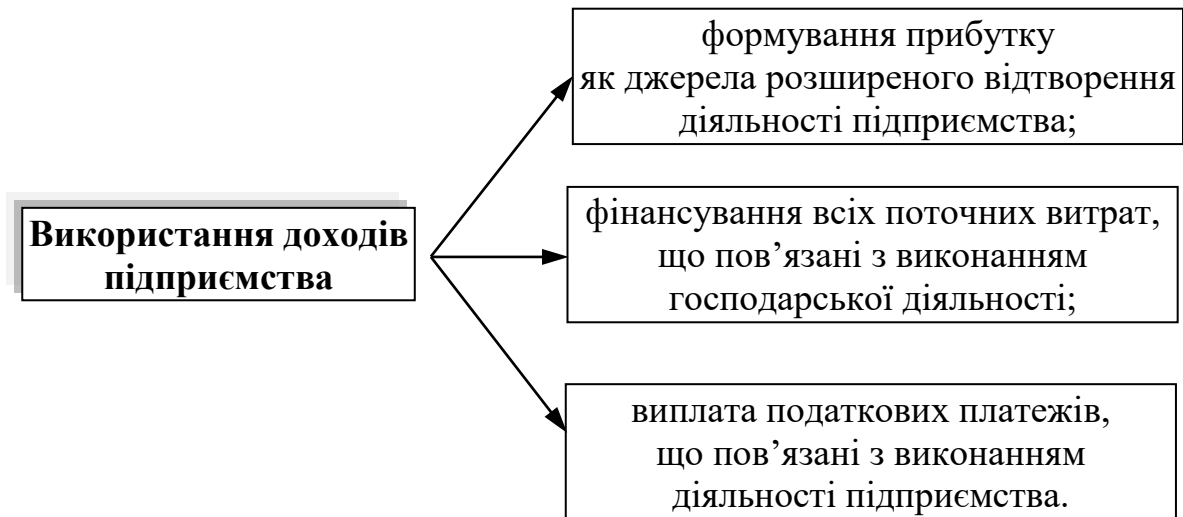
## Джерела фінансування підприємства



### 15.3. Дохід підприємства, його суть і види



**ДОХОДИ ПІДПРИЄМСТВА** – це збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які приводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників).



## Характеристика доходів підприємства

**Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)**



загальний дохід від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непрямих податків.

**Інші операційні доходи**



- доходи від реалізації іноземної валюти, інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій);
- доходи від операційної оренди активів;
- доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті;
- суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських угод;
- доходи від списання кредиторської заборгованості, щодо якої минув строк позовної давності;
- відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні);
- суми одержаних грантів і субсидій, інші доходи від операційної діяльності.

**Доходи від участі в капіталі**



доходи від інвестицій, які здійснено в асоційовані, дочірні або спільні підприємства.

**Інші фінансові доходи**



доходи, що виникають у ході фінансової діяльності підприємства, зокрема дивіденди, відсотки тощо.

**Інші доходи**



формуються з доходів від реалізації фінансових інвестицій, реалізації необоротних активів, майнових комплексів, неопераційної курсової різниці, безоплатно одержаних активів.

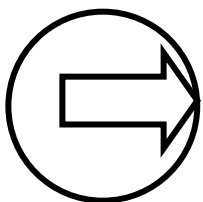
**Сукупний дохід**



зміни у власному капіталі протягом звітного періоду внаслідок господарських операцій та інших подій (за винятком змін капіталу за рахунок операцій із власниками)



### 15.4. Прибуток підприємства, порядок визначення та використання



*Доходи за мінусом витрат визначають фінансовий результат діяльності підприємства.*



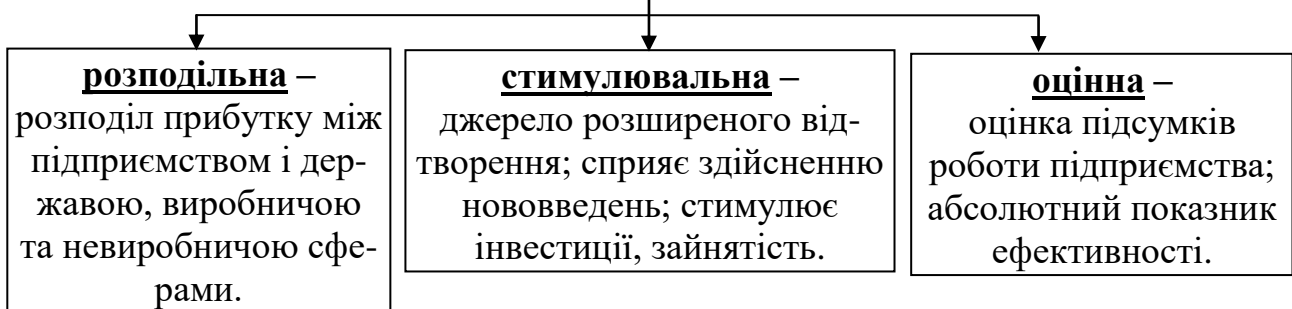
**ПРИБУТОК** – це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат, пов'язаних із виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності.

ДОХОДИ	–	ВИТРАТИ	=	ПРИБУТОК	– перевищення доходів звіт-ного періоду над витратами звіт-ного періоду.
			або	ЗБИТОК	– перевищення витрат звіт-ного періоду над до-ходами звіт-ного періоду.

## Прибуток підприємства:

- основна стратегічна мета підприємства;
- умова функціонування підприємства в ринковій економіці;
- фінансове джерело розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази та продукції, усіх форм інвестування;
- джерело сплати податків;
- основний результативний показник діяльності підприємства;
- економічний показник, який об'єднує інтереси держави, підприємства, господарюючих суб'єктів, працівників та власників;
- обов'язкова умова розширеного відтворення підприємства, забезпечення самофінансування та укріплення його конкурентоспроможності на ринку.

## Функції прибутку



## Види прибутку підприємства:



## Методика розрахунку чистого прибутку підприємства

### 1. Розрахунок валового прибутку (збитку):

#### 1.1. Визначення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	=	дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ПДВ;</li><li>▪ акцизний збір;</li><li>▪ інші податки та збори;</li><li>▪ інші вирахування з доходу.</li></ul>
--	---	---	---	---

#### 1.2. Визначення валового прибутку (збитку) підприємства

Валовий прибуток (збиток)	=	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).
---------------------------	---	--	---	---

### 2. Визначення прибутку (збитку) від операційної діяльності

Прибуток (збиток) від операційної діяльності	=	валовий прибуток (збиток)	+	інші операційні доходи	-	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ адміністративні витрати;</li><li>▪ витрати на збут;</li><li>▪ інші операційні витрати.</li></ul>
--	---	---------------------------	---	------------------------	---	--

### 3. Визначення прибутку (збитку) до оподаткування

Прибуток (збиток) до оподаткування	=	прибуток (збиток) від операційної діяльності	+	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ дохід від участі в капіталі;</li><li>▪ інші фінансові доходи;</li><li>▪ інші доходи</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ фінансові витрати;</li><li>▪ утрати від участі в капіталі;</li><li>▪ інші витрати.</li></ul>
					+/-	Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті.

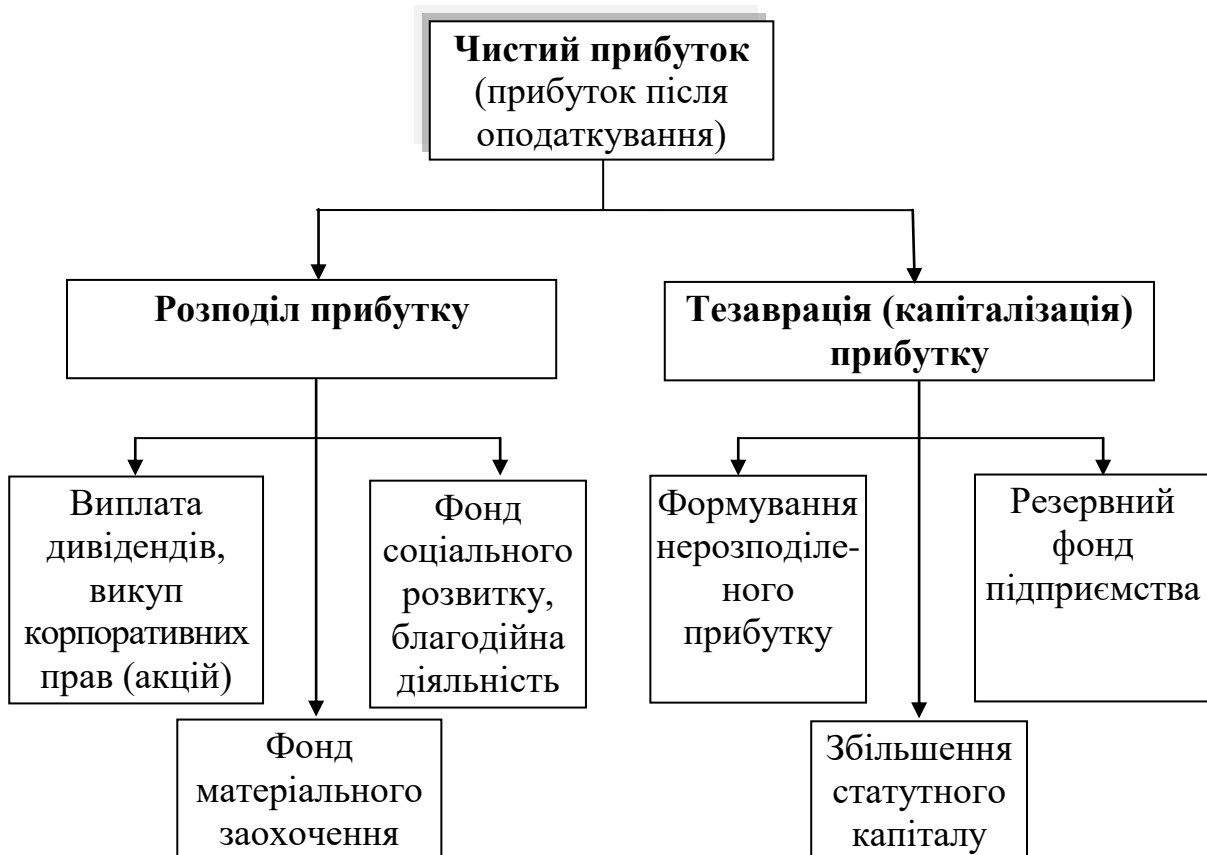
### 4. Визначення чистого прибутку підприємства

Чистий прибуток (збиток)	=	прибуток (збиток) до оподаткування	-	витрати (дохід) із податку на прибуток	+	прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування.
--------------------------	---	------------------------------------	---	--	---	--





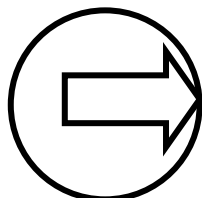
### Орієнтовна схема використання прибутку



## 15.5. Рентабельність підприємства



**РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ** – це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність роботи підприємства.



*Показники рентабельності розраховуються як відношення різноманітних видів прибутку до витрат (укладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат тощо).*



Таблиця 15.1

### Алгоритм розрахунку показників рентабельності

№ з/п	Показник	Характеристика показника	Алгоритм розрахунку
1	2	3	4
1	Рівень загальної рентабельності ( $P_z$ )	характеризує ефективність використання капіталу підприємства (оборотних та необоротних активів).	$P_z = \frac{\Pi_b}{B_{oa} + B_{na}} \text{ або } P_z = \frac{\Pi_{ч}}{B_{oa} + B_{na}},$ де $\Pi_b$ – загальний (або валовий) прибуток; $\Pi_{ч}$ – чистий прибуток; $B_{oa}$ – вартість середньорічних залишків оборотних активів; $B_{na}$ – середньорічна вартість необоротних активів.
2	Рівень рентабельності продукції ( $P_n$ )	характеризує ефективність виробництва продукції, показує частку прибутку від реалізації в кожній гривні виробничих витрат.	$P_n = \frac{\Pi_e}{C} \text{ або } P_{ni} = \frac{\Pi_i - C_i}{C_i},$ де $\Pi_e$ – валовий прибуток; $C$ – собівартість реалізованої продукції; $P_{ni}$ – рентабельність одиниці продукції; $\Pi_i$ – ціна $i$ -го виробу; $C_i$ – собівартість $i$ -го виробу.
3	Рівень рентабельності продажів ( $P_{np}$ )	Характеризує ефективність продажу, показує частку прибутку в обсязі реалізованої продукції.	$P_{np} = \frac{\Pi_e}{Q_p},$ де $Q_p$ – обсяг реалізованої продукції.

1	2	3	4
4	Рівень рентабельності необоротних активів ( $P_{на}$ )	характеризує ефективність використання необоротних активів.	$P_{на} = \frac{\Pi_{\bar{o}}}{B_{на}}$ або $P_{оз} = \frac{\Pi_{ч}}{B_{на}}$
5	Рівень рентабельності власного (акціонерного) капіталу ( $P_{вк}$ )	характеризує ефективність використання активів, що створені за рахунок власних вкладень.	$P_{в.к} = \frac{\Pi_{ч}}{B_{вк}}$ , де $B_{вк}$ – вартість власного капіталу.

## 15.6. Ефективність діяльності підприємства



**ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА** – це комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних активів та оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів за певний період часу.

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}$$

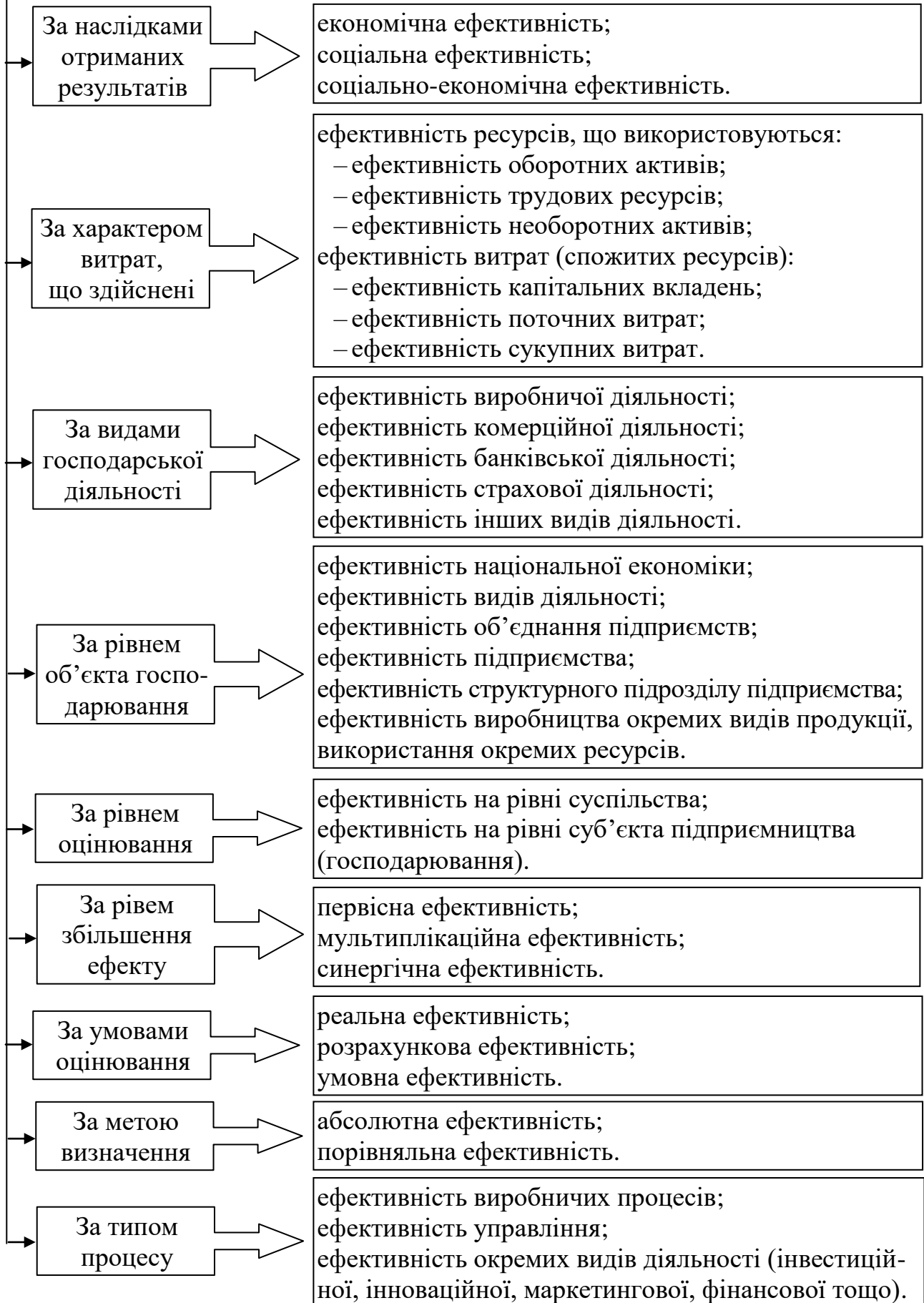
**Результати**

- реалізована продукція;
- прибуток;
- сума прибутку й амортизації (грошовий потік).

**Ресурси**

- виробничі ресурси;
- поточні витрати;
- інвестиційні (капітальні) витрати.

## Класифікація ефективності





**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ** визначається співвідношенням отриманих результатів, що відображають досягнення цілей окремих видів діяльності й обсягів сукупних ресурсів, застосованих та використаних при цьому.



**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ РЕСУРСІВ** характеризується співвідношенням обсягу виробництва або прибутку з відповідним обсягом застосованих ресурсів.



**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ** характеризується співвідношенням обсягу виробництва продукції та сукупних витрат на її виробництво.

Таблиця 15.2

**Система показників економічної ефективності виробництва**

№ з/п	Група показників	Показник ефективності
1	Узагальнювальні показники економічної ефективності виробництва	<ul style="list-style-type: none"><li>– рівень задоволення потреб ринку;</li><li>– виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів;</li><li>– витрати на одиницю товарної продукції;</li><li>– показники рентабельності;</li><li>– національний ефект від використання одиниці продукції.</li></ul>
2	Показники ефективності використання персоналу	<ul style="list-style-type: none"><li>– виробіток;</li><li>– трудомісткість продукції;</li><li>– фондоозброєність;</li><li>– зарплатомісткість.</li></ul>
3	Показники ефективності використання необоротних активів	<ul style="list-style-type: none"><li>– фондоддача;</li><li>– фондомісткість;</li><li>– рентабельність необоротних активів;</li><li>– рентабельність активної частини основних засобів;</li><li>– коефіцієнт інтенсивного використання обладнання;</li><li>– коефіцієнт екстенсивного використання обладнання;</li><li>– коефіцієнт інтегрального використання обладнання;</li><li>– коефіцієнт змінності роботи обладнання.</li></ul>
4	Показники ефективності використання оборотних активів	<ul style="list-style-type: none"><li>– коефіцієнт оборотності оборотних активів;</li><li>– коефіцієнт завантаження;</li><li>– тривалість одного обороту;</li><li>– матеріаломісткість продукції;</li><li>– матеріаловіддача.</li></ul>

## **15.7. Завдання для самостійної роботи**

1. Складові елементи підвищення прибутковості підприємства.
2. Дивідендна політика підприємства.
3. Чинники зростання ефективності виробництва.

## **15.8. Тестовий контроль**

### **1. Фінансова діяльність підприємства – це:**

- 1) одержання довгострокових позичок;
- 2) діяльність, що веде до зміни величини статутного капіталу;
- 3) діяльність, що веде до змін розміру та складу власного й позикового капіталу підприємства;
- 4) фінансування інвестиційних проєктів із метою отримання прибутку чи соціального ефекту;
- 5) отримання дивідендів за корпоративними правами інших емітентів.

### **2. До завдань фінансової діяльності підприємств не відносять:**

- 1) вибір оптимальних джерел фінансування;
- 2) регулювання грошових потоків;
- 3) забезпечення своєчасності розрахунків;
- 4) придбання й реалізацію необоротних активів та фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів;
- 5) пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності.

### **3. До внутрішніх джерел фінансування підприємства належать:**

- 1) реструктуризація активів;
- 2) кредиторська заборгованість;
- 3) внески засновників та учасників;
- 4) банківські кредити;
- 5) комерційні кредити.

### **4. Дохід підприємства є:**

- 1) одним із найголовніших показників, які відображають його фінансовий стан;
- 2) показником, який визначає мету підприємницької діяльності;

3) показником, який характеризує основний результат діяльності підприємства;

4) збільшенням економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань;

5) усі відповіді правильні.

**5. За видом діяльності доходи підприємства класифікуються на:**

- 1) доходи від операційної діяльності;
- 2) доходи від інвестиційної діяльності;
- 3) доходи від фінансової діяльності;
- 4) правильні відповіді 1, 2, 3;
- 5) правильних відповідей немає.

**6. За повнотою та місцем відображення доходи підприємства класифікуються на:**

- 1) доходи від операційної та фінансової діяльності;
- 2) доходи від інвестиційної й інноваційної діяльності;
- 3) зовнішні та внутрішні доходи;
- 4) бухгалтерські й приховані доходи;
- 5) усі відповіді правильні.

**7. Укажіть правильну відповідь:**

- 1) поняття «дохід» і «прибуток» ідентичні;
- 2) поняття «дохід» ширше від поняття «прибуток»;
- 3) поняття «прибуток» ширше від поняття «дохід»;
- 4) прибуток – це один із видів доходів підприємства;
- 5) дохід є складовою частиною прибутку підприємства.

**8. Загальна сума доходу, яку отримує підприємство від усіх видів діяльності в грошовій, матеріальній та нематеріальній формах на території України й за її межами за певний проміжок часу, – це:**

- 1) валовий дохід;
- 2) дохід від участі в капіталі;
- 3) надзвичайний дохід;
- 4) інші фінансові доходи;
- 5) інші доходи від звичайної діяльності.

**9. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) – це:**

1) виручка, отримана від реалізації матеріальних цінностей підприємства та послуг невиробничого характеру;

- 2) різниця між доходами від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та обов'язковими платежами, що входять до ціни товару;
- 3) дохід від реалізації виготовленої підприємством продукції;
- 4) дохід від оренди основних засобів та інших необоротних активів;
- 5) усі відповіді правильні.

**10. Доходи від інвестицій, здійснених в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, – це:**

- 1) інші операційні доходи;
- 2) доходи від участі в капіталі;
- 3) надзвичайні доходи;
- 4) інші фінансові доходи;
- 5) інші доходи від звичайної діяльності.

**11. Інші операційні доходи не включають:**

- 1) доходи від реалізації іноземної валюти, інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій);
- 2) доходи від операційної оренди активів;
- 3) доходи, які виникають у ході фінансової діяльності підприємства, зокрема дивіденди, відсотки тощо;
- 4) доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті, суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів;
- 5) доходи від списання кредиторської заборгованості, щодо якої минув строк позовної давності.

**12. За видами діяльності розрізняють доходи:**

- 1) від виробничої та невиробничої діяльності;
- 2) від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності;
- 3) бухгалтерські та приховані;
- 4) валові та чисті;
- 5) немає правильної відповіді.

**13. Зміни у власному капіталі протягом звітного періоду внаслідок господарських операцій та інших подій (за винятком змін капіталу за рахунок операцій із власниками) – це:**

- 1) дохід від реалізації продукції;
- 2) дохід від участі в капіталі;
- 3) дохід від реалізації інших оборотних активів;



- 4) дохід від реалізації фінансових інвестицій;
- 5) сукупний дохід.

**14. Назвіть чинники, які впливають на величину виручки від реалізації продукції:**

- 1) обсяг виробництва;
- 2) амортизація основних засобів;
- 3) вартість майна підприємства;
- 4) кількість працюючих;
- 5) орендна плата.

**15. До доходів від фінансових операцій підприємства належать доходи від:**

- 1) реалізації нематеріальних активів;
- 2) реалізації готової продукції;
- 3) безкоштовно отриманих активів;
- 4) участі в капіталі;
- 5) усі відповіді правильні.

**16. Дохід, який отримує підприємство від реалізації основних засобів, – це:**

- 1) реалізація продукції, робіт, послуг;
- 2) інший дохід;
- 3) позареалізаційні операції;
- 4) інша звичайна діяльність;
- 5) фінансові операції.

**17. Прибуток – це:**

- 1) сума коштів, яку можна вилучити в підприємства, не порушивши його спроможності продовжувати виробництво на незмінному рівні;
- 2) економічна категорія, що відображає частину суспільного продукту, створеного робітниками в додатковий робочий час, і присвоєна власником підприємства;
- 3) різниця між реалізаційною ціною продукту й інвестиційними витратами;
- 4) перевищення доходів звітного періоду над витратами звітного періоду;
- 5) дохід підприємства.

**18. Перевищення витрат звітного періоду над доходами звітного періоду характеризує:**

- 1) прибуток;
- 2) збиток,
- 3) валовий дохід;
- 4) виручку від реалізації;
- 5) податок.

**19. Прибуток як основний результативний показник діяльності підприємства характеризує:**

- 1) суму грошових потоків від усіх видів діяльності;
- 2) розмір монопольного доходу;
- 3) ефективність використання всього ресурсного потенціалу підприємства;
- 4) частину виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат, пов'язаних із виробництвом, реалізацією продукції й іншими видами діяльності;
- 5) дохід, що отримується за сприятливих умов функціонування.

**20. Прибуток виконує такі функції:**

- 1) розподільну, стимулювальну, оцінну;
- 2) контрольну, стимулювальну, оцінну;
- 3) стимулювальну, контрольну;
- 4) розподільну, контрольну, міри вартості;
- 5) немає правильної відповіді.

**21. Розподіл доходу між підприємством і державою, виробничою та невиробничою сферами забезпечує функція прибутку:**

- 1) стимулювальна;
- 2) розподільна;
- 3) оцінна;
- 4) правильні всі відповіді.
- 5) немає правильної відповіді.

**22. Чистий прибуток підприємства відрізняється від прибутку від звичайної діяльності на величину:**

- 1) відсотків за довгострокові кредити;
- 2) податку на прибуток від звичайної діяльності;
- 3) алгебраїчної суми надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку та податку на надзвичайний прибуток;
- 4) собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);
- 5) витрат на виконання позареалізаційних операцій.

**23. Прибуток від операційної діяльності – це:**

- 1) виручка від реалізації продукції;
- 2) грошове вираження вартості товару;
- 3) сума валового прибутку та інших операційних доходів без адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат;
- 4) різниця між обсягом реалізованої продукції у вартісному виразі (без ПДВ й акцизу) та собівартістю;
- 5) чистий прибуток підприємства.

**24. Валовий прибуток (збиток) – це:**

- 1) виручка від реалізації за мінусом адміністративних витрат;
- 2) дохід від підприємницької діяльності;
- 3) чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за мінусом собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);
- 4) сума доданої вартості;
- 5) прибуток від діяльності підсобних господарств.

**25. Чистий прибуток – це:**

- 1) загальна сума прибутку підприємства за всіма видами виробничої й невиробничої діяльності;
- 2) валовий прибуток підприємства без ПДВ та акцизу;
- 3) валовий прибуток за мінусом податків;
- 4) фінансовий результат від звичайної діяльності, скоригований на доходи та витрати від надзвичайної діяльності;
- 5) немає правильної відповіді.

**26. Прибуток після оподаткування не може бути використаний на:**

- 1) розвиток підприємства;
- 2) інвестування підприємства;
- 3) стимулювання праці робітників підприємства;
- 4) оплату поточних витрат підприємства;
- 5) виплату дивідендів за цінними паперами.

**27. Рентабельність – це:**

- 1) абсолютний показник ефективної діяльності підприємства;
- 2) відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність роботи підприємства;
- 3) чистий прибуток підприємства;
- 4) дохід підприємства;
- 5) відношення витрат до прибутку.

## **28. Показники рентабельності визначають як:**

- 1) частину виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу й комерційну діяльність підприємства;
- 2) суму всіх доходів підприємства;
- 3) різницю між виручкою та прямими витратами;
- 4) відношення валових витрат на виробництво до обсягу товарної продукції;
- 5) відношення різноманітних видів прибутків до витрат на їх отримання.

## **29. Розрізняють такі види рентабельності:**

- 1) загальна рентабельність;
- 2) рентабельність продукції;
- 3) рентабельність продажу;
- 4) рентабельність власного (акціонерного) капіталу;
- 5) усі відповіді правильні.

## **30. Загальна рентабельність підприємства – це:**

- 1) одержуваний підприємством прибуток;
- 2) відношення валового (чистого) прибутку до сумарної величини активів підприємства;
- 3) відносна дохідність або прибутковість, що вимірюється у відсотках до витрат коштів або капіталу;
- 4) відношення прибутку до середньорічної вартості основних засобів;
- 5) прибуток на 1 грн обсягу реалізованої продукції.

## **31. Рентабельність окремих видів продукції обчислюється як відношення:**

- 1) валового прибутку та собівартості реалізованої продукції;
- 2) прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації;
- 3) прибутку від звичайної діяльності до вартості активів підприємства;
- 4) прибутку від звичайної діяльності до середньорічної вартості основних засобів підприємства;
- 5) собівартості до виручки від реалізації.

## **32. Рентабельність продажів визначається як співвідношення:**

- 1) валового прибутку та обсягу реалізації продукції;
- 2) прибутку від операційної діяльності та валових витрат підприємства;
- 3) прибутку від звичайної діяльності та вартості активів підприємства;
- 4) прибутку від звичайної діяльності та вартості власного капіталу;
- 5) прибутку від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції.

**33. Рентабельність необоротних активів характеризує ефективність використання:**

- 1) оборотних активів;
- 2) основних засобів підприємства;
- 3) необоротних активів підприємства;
- 4) активів підприємства, створених за рахунок власних коштів;
- 5) нематеріальних активів.

**34. Рентабельність власного капіталу – це відношення:**

- 1) прибутку від реалізації продукції до власного капіталу;
- 2) чистого прибутку до вартості власного капіталу;
- 3) валового прибутку до власного капіталу;
- 4) власного капіталу прибутку до чистого прибутку;
- 5) прибутку від надзвичайної діяльності до власного капіталу.

**35. Комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних засобів та нематеріальних активів, оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів за певний період часу – це:**

- 1) рентабельність підприємства;
- 2) ефективність підприємства;
- 3) прибутковість;
- 4) ліквідність підприємства;
- 5) визначення собівартості.

**36. Ефективність – це:**

- 1) співвідношення результатів і сукупних витрат (ресурсів);
- 2) співвідношення витрат та ефекту підприємства;
- 3) досягнення високих результатів;
- 4) співвідношення сукупних витрат і результатів;
- 5) усі відповіді правильні.

**37. За метою визначення виділяють ефективність:**

- 1) абсолютну, порівняльну;
- 2) економічну, соціальну;
- 3) на рівні підприємства;
- 4) на рівні галузі, на рівні народного господарства;
- 5) окремого підприємства в цілому, окремих видів ресурсів, окремого виду продукції.

**38. За рівнем об'єкта господарювання виділяють ефективність:**

- 1) первісну, мультиплікаційну, синергічну;
- 2) абсолютну, порівняльну;
- 3) економічну соціальну;
- 4) підприємства, виду діяльності, окремих видів ресурсів, окремого виду продукції;
- 5) немає правильної відповіді.

**39. Співвідношення обсягу виробництва продукції та сукупних витрат на її виробництво – це:**

- 1) ефективність використання окремих видів ресурсів;
- 2) ефективність діяльності;
- 3) ефективність виробництва продукції;
- 4) ефективність підприємства;
- 5) усі відповіді правильні.

**40. До показників ефективності використання оборотних активів не відносять:**

- 1) коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- 2) коефіцієнт завантаження;
- 3) коефіцієнт екстенсивного використання обладнання;
- 4) тривалість одного обороту;
- 5) матеріаломісткість продукції.

## **15.9. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Власний капітал акціонерного товариства на початок звітного періоду становив 32739,00 тис. грн (див. дані табл.)

### **Вихідні дані для розрахунків**

<b>Складники власного капіталу</b>	<b>На початок звітного періоду, <i>тис. грн</i></b>
Статутний капітал	12645,00
Інший додатковий капітал	3887,00
Резервний капітал	538,00
Нерозподілений прибуток	15669,00

За звітний період підприємство отримало чистий прибуток у сумі 2530 тис. грн. На загальних зборах акціонерів прийнято рішення про його розподіл:

– виплата дивідендів акціонерам – 5 % від суми статутного капіталу на початок звітнього періоду;

– відрахування в резервний фонд – 6 % чистого прибутку.

Визначити збільшення суми нерозподіленого прибутку, величину й структуру власного капіталу акціонерного товариства на кінець звітнього періоду.

**Завдання 2.** Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується показниками, наведеними в таблиці.

### Вихідні дані для розрахунків

Показники діяльності, тис. грн	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9060,00	9545,00
Собівартість реалізованої продукції	5906,00	6432,00
Інші операційні доходи	845,00	1211,00
Адміністративні витрати	644,00	758,00
Витрати на збут	29,00	12,00
Інші операційні витрати	877,00	1085,00
Необоротні активи	14969,00	14829,00
Оборотні активи	462,00	633,00

Ставка податку на прибуток – 18 %.

Розрахувати валовий та чистий прибуток, обчислити можливі різновиди рентабельності підприємства.

**Завдання 3.** Визначити рівень рентабельності виробу та показники рентабельності виробництва, якщо у звітному періоді обсяг виробництва становив 7200 шт., собівартість одиниці продукції становить 85 грн, гуртова ціна – 120 грн, вартість необоротних активів – 2750 тис. грн.

**Завдання 4.** Обсяг реалізації продукції підприємства становив 72 тис. шт. за ціною 620 грн за одиницю без урахування ПДВ. Собівартість одиниці реалізованої продукції – 485 грн. Позавиробничі витрати становлять 5 % виручки від реалізації. Агрегований баланс підприємства, за підсумками року, має такий вигляд.

### Вихідні дані для розрахунків

АКТИВ			ПАСИВ		
1	Необоротні активи	14829,00	1	Власний капітал	13310,00
1.1	Основні засоби	14517,00	1.1	Нерозподілений прибуток	2163,00
2	Оборотні активи	633,00	2	Забезпечення наступних витрат і платежів	11,00
2.1	Запаси	368,00	3	Поточні зобов'язання	2147,00
2.2	Дебіторська заборгованість	92,00	3.1	у т.ч. кредиторська заборгованість	2147,00
2.3	Грошові кошти	97,00	4	Доходи майбутніх періодів	5,00
2.4	Інші поточні зобов'язання	76,00			
3	Витрати майбутніх періодів	11,00			
	Баланс-нетто:	15473,00			

Визначити валовий прибуток та показники рентабельності підприємства.

**Завдання 5.** Підприємство виготовляє чотири види продукції (див. таблицю).

Адміністративні витрати у звітному періоді становлять 24 600 грн., витрати на збут – 12 300 грн., інші витрати – 4800 грн. Доходи підприємства від оренди майна становить 75 600 грн, доходи, отримані від реалізації цінних паперів – 15 800 грн, ставка податку на прибуток – 18 %. Відрахування від прибутку в резервний фонд складе 10 %, виплата дивідендів – 50 %, формування нерозподіленого прибутку – 40 %.

Визначити валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, чистий прибуток підприємства й визначити розмір прибутку за окремими видами продукції.

### Вихідні дані для розрахунків

Виріб	Кількість, шт.	Собівартість одиниці продукції, грн	Оптова ціна за одиницю продукції, грн
А	450	256	342
Б	620	122	184
В	25	2152	3204
Г	340	244	326



**Завдання 6.** Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у звітному періоді підприємства становив 34 800 тис. грн, собівартість реалізованої продукції – 16 520 тис. грн, адміністративні витрати – 1200 тис. грн, витрати на збут та інші операційні витрати 643 тис. грн, доходи від операційної оренди активів – 2300 тис. грн, отримані дивіденди від інших підприємств – 85 тис. грн, фінансові витрати становлять 430 тис. грн. Вартість активів підприємства становить 86 500 тис. грн, власний капітал – 45 460 тис. грн.

Визначити чистий прибуток підприємства, показники рентабельності.

**Завдання 7.** У звітному періоді валовий прибуток підприємства становив 2400 тис. грн. Рівень рентабельності продукції досяг 18 %.

Визначити:

- 1) рівень рентабельності продукції в наступному за звітним періоді, який дав би змогу одержати додатково 560 тис. грн прибутку;
- 2) розмір витрат, необхідний для досягнення рівня рентабельності 25 %.

**Завдання 8.** Підприємство виготовляє три види продукції (див. таблицю).

#### Вихідні дані для розрахунків

Виріб	Виручка від реалізації, тис. грн	Прямі витрати на виробництво, тис. грн	Витрати праці на одиницю продукції, н/год
А	120	84	0,3
Б	340	268	0,6
В	235	110	0,8

Непрямі витрати дорівнюють 105 тис. грн і розподіляються за виробами пропорційно до витрат праці на їх виготовлення.

За результатами відповідних економічних розрахунків вибрати продукцію, що має найбільшу рентабельність.

**Завдання 9.** Фінансово-економічні показники діяльності підприємства за два періоди наведено в таблиці.

#### Вихідні дані для розрахунків

Показник	Рік	
	попередній	звітний
Вартість необоротних активів	14 268	19 840
Вартість оборотних активів	7441	7452
Собівартість реалізованої продукції	17 900	19 250
Обсяг реалізації (продажу) продукції	23 500	24 366
Балансовий прибуток	28 044	31 248

Визначити:

1) рівень загальної рентабельності та рівень рентабельності продаж у базовому та звітному роках;

2) обсяг реалізації, необхідний для досягнення рівня рентабельності продаж – 30 %.

**Завдання 10.** На основі даних, наведених у таблиці, визначити показники економічної ефективності виробництва. Зробити відповідні висновки.

### Вихідні дані для розрахунків

Показник	Значення показника	
	попередній період	звітний період
Чистий прибуток, тис. грн	540	720
Товарна продукція, тис. грн	2650	2800
Повна собівартість, тис. грн	1260	1690
Матеріальні витрати, тис. грн	980	1200
Основні засоби, тис. грн	1240	1517
Оборотні активи, тис. грн	1750	2100
Фонд оплати праці, тис. грн	1440	1530
Чисельність персоналу, осіб	80	74

### Рекомендована література

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Київ: Центр учб. літ., 2011. 328 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2006. 488 с.
4. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
5. Економіка підприємства: навч. Посіб./за ред. О. П. Крайник. Львів. «Інтелект-Захід», 2005. 296 с.
6. Економіка підприємства: підручник/за ред. А. В.Шегди. Київ: Знання, 2006. 614 с.

7. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2000. 528 с.
8. Економіка підприємства: навч. посіб./[Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Геліч Н. В. та ін.]; за заг. ред. Л. Г. Ліпич. / [3-тє вид., переробл. і доп.]. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
9. Економіка підприємства: навч. посіб./[В. В. Козик, О. Ю. Ємельянов, О. Я. Загорецька, В. М. Мельник, О. І. Гудзь]. Львів: Вид-во «Простір-М», 2017. 406 с.
10. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
11. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 504 с.
12. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 584 с.
13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Мінфіну України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
14. Нестеренко Ж. К., Череп А. В. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2005. 122 с.
15. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2014. 408 с.
16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Мінфіну України від 29 листопада 1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>
17. Сідун В. А., Пономарьова Ю. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Київ: Центр навч. літ., 2006. 356 с.
18. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
19. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 320 с.
20. Фінанси підприємств: підручник/[Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 8-ме вид., переробл. і доповн. Київ: КНЕУ, 2013. 219 с.
21. Харів П. С. Економіка підприємства: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2008. 357 с.

# ТЕМА 16

## ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

### 16.1. Інвестиційна теорія підприємств (А. Чандлера (A. Chandlera))



Елемент будови теорії підприємств – ІНВЕСТИЦІЇ. СУТЬ ТЕОРІЇ: підприємство – складна, неподільна, ієрархічна, інноваційна організація та центр операційних ініціатив; сукупність організаційних умінь, завдяки яким здійснюється інвестування; поєднує в собі технології, історію, організаційну структуру й стратегії. Організаційні вміння формують структуру підприємства, яка краще за інші структури реалізує стратегію фірми. Зміна стратегії вимагає змінити організаційну структуру. Метою підприємства є розвиток або перетворення.

#### Характеристики інвестиційної теорії підприємств

підприємство здобуває конкурентні переваги завдяки інвестуванню;

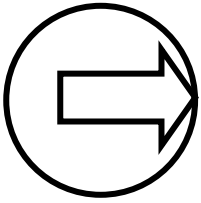
підприємства та їхні інвестиції є головними джерелами зростання й розвитку економіки;

підприємство відіграє головну роль у визначенні напрямів інвестування. Держава не повинна перешкодити цьому процесу;

головними представниками теорії є Чендлер А. Д. (Chandler A. D.), Даемс Г. (Daems H.), Воумен Е. Г. (Wouman E. H.), Харрі Д. (Hurry D.), Когут В. М. (Kogut V. M.);

управління підприємством побудоване на тому, щоб вищі ланки мають опанувати ноу-хау нижчих ланок задля мінімізації безповоротних витрат. Еволюція підприємства відбувається від типу U (централізоване управління, вертикальна координація бізнес-процесів через функціональні департаменти) до типу М (із багатьма відділами, самостійними бізнес-процесами, децентралізованим управлінням);

приклади підприємств, які використовують цю теорію: Боїнг, Фіат, АТ «Теле-Фоніка Кабель», Холдинг Кульчик.



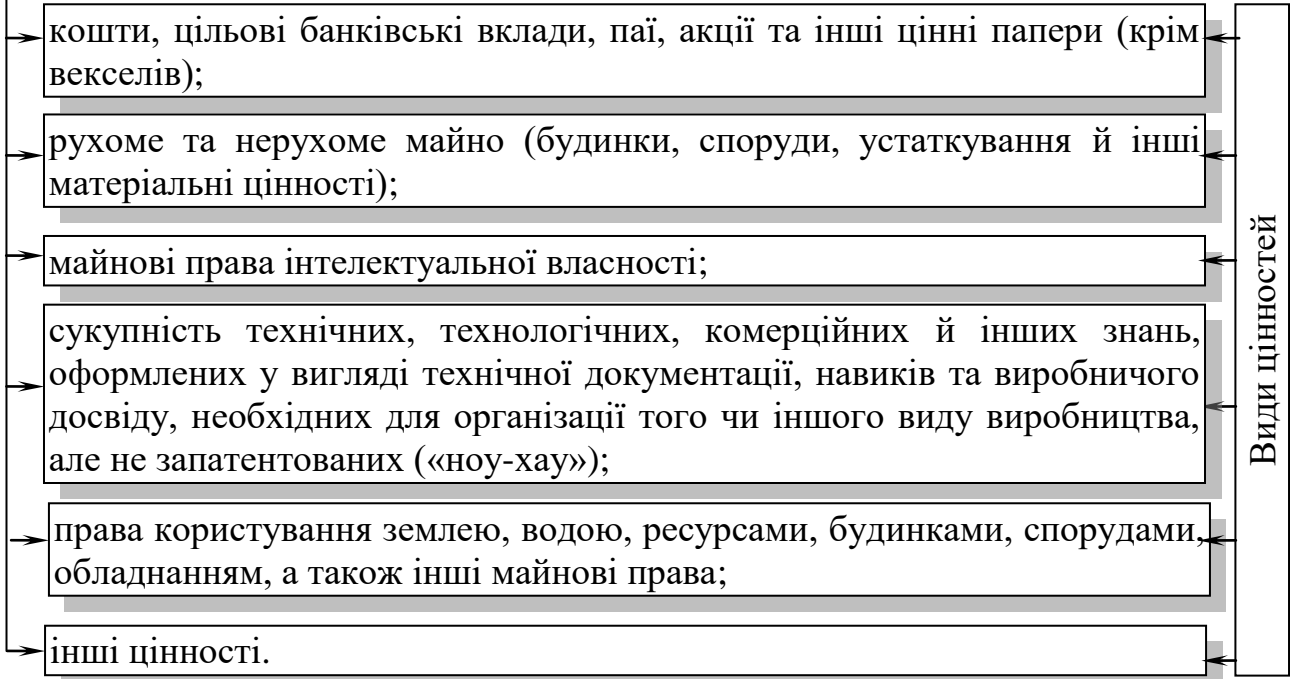
Створення та розвиток підприємства починається з свідомого та запланованого інвестування, без примусу.

## 16.2. Сутність та види інвестицій



**ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ** – сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

**ІНВЕСТИЦІЇ** – (від. латин. *invest* – укладати) – довгострокові вкладення різних видів майна, інтелектуальних цінностей та майнових прав в об'єкти господарської діяльності з метою одержання доходу (прибутку) або досягнення іншого соціального ефекту (Господарський кодекс України). Або всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягаються соціальний і екологічний ефект (ЗУ «Про інвестиційну діяльність»).



### Забороняється інвестувати в:

об'єкти, створення й використання яких не відповідає вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних та інших норм, установлених законодавством України;

об'єкти, створення й використання яких порушує права та інтереси громадян, юридичних осіб і держави, що охороняються законом.

**Суб'єкти інвестиційної діяльності**  
(громадяни і юридичні особи України та іноземних держав,  
а також держави, недержавні пенсійні фонди (НПФ), інститути  
спільного інвестування (ІСІ), страховики й фінансові установи  
(СФУ))

НПФ, ІСІ, СФУ

юридичні особи публічного права виконують інвестиційну діяльність відповідно до законодавства, що визначає особливості їхньої роботи.

Інвестори

приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування. Виступають як вкладники, кредитори, покупці, а також виконують функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності.

Учасники  
інвестиційної  
діяльності

громадяни та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень або на підставі доручення інвестора.



Якщо **СУМА ЧИСТИХ ІНВЕСТИЦІЙ Є НЕГАТИВНОЮ ВЕЛИЧИНОЮ** (тобто якщо обсяг валових інвестицій менший за суму амортизаційних відрахувань), то це означає зниження виробничого потенціалу і, як наслідок – зменшення обсягу випущеної продукції (така ситуація характеризує державу й підприємство, які «проїдають» свій капітал).

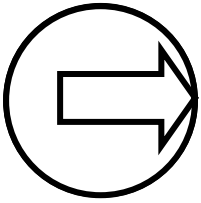


Якщо **СУМА ЧИСТИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДОРІВНЮЄ НУЛЮ** (тобто якщо обсяг валових інвестицій дорівнює сумі амортизаційних відрахувань), то це означає відсутність економічного зростання, оскільки виробничий потенціал залишається при цьому незмінним (така ситуація характеризує державу й підприємство, що «тупцює на місці»).



Якщо **СУМА ЧИСТИХ ІНВЕСТИЦІЙ Є ВЕЛИЧИНОЮ ПОЗИТИВНОЮ** (тобто обсяг валових інвестицій перевищує суму амортизаційних відрахувань), то це означає, що економіка перебуває на стадії розвитку, оскільки забезпечується розширене відтворення її виробничого потенціалу (така ситуація характеризує державу «з економікою, що розвивається», а підприємство – як такі, що розвиваються).

<b>Класифікація інвестицій:</b>		
за об'єктом вкладання капіталу	реальні	укладення коштів у реальні (матеріальні та нематеріальні) активи підприємства;
	фінансові	укладення засобів у фінансові об'єкти (активи) для одержання щорічного дивідендного доходу;
за характером участі в інвестуванні	прямі	унесення коштів або майна в зареєстрований капітал юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою;
	портфельні	придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів на фондовому ринку (інвестор не має права на участь в управлінні підприємством);
за регіональною ознакою	внутрішні	укладення засобів в об'єкти інвестування, що розміщені в межах країни інвестора;
	зовнішні	укладення засобів в об'єкти інвестування в інших країнах;
за періодом інвестування	короткострокові	укладення капіталу на термін не більше одного року;
	середньострокові	укладення капіталу на термін від одного до п'яти років;
	довгострокові	укладення капіталу на період п'ять і більше років;
за суб'єктом інвестування	приватні	укладення засобів, що здійснюють недержавні підприємства, а також фізичні особи;
	державні	укладення, що здійснюють центральні та місцеві органи влади, а також державні підприємства;
	іноземні	укладення, що здійснюють іноземні держави, фізичні та юридичні особи;
	спільні	укладення, що здійснюють суб'єкти певної країни та іноземних держав;
за цілями інвестування	реінвестиції	заміна застарілих засобів;
	нетто-інвестиції	придбання нових активів, розширення виробництва;
за роллю в розвитку	валові	загальний обсяг інвестування в періоді, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів або приріст товарно-матеріальних запасів;
	чисті	сума валових інвестицій без суми амортизаційних відрахувань у певному періоді.



*Зростання обсягу чистих інвестицій зумовлює збільшення прибутків. При цьому темпи зростання суми прибутків значно перевищують темпи зростання обсягу чистих інвестицій.*

**ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ** може виконуватися за рахунок:



власних фінансових ресурсів інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування збитків від аварій, стихійного лиха, грошові нагромадження й заощадження громадян, юридичних осіб тощо);

позичкових фінансових коштів інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);

залучених фінансових коштів інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян і юридичних осіб);

бюджетних інвестиційних асигнувань;

безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян.

Джерела фінансування

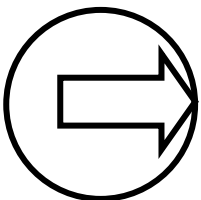
**Інвестиційна діяльність виконується на основі:**

інвестування

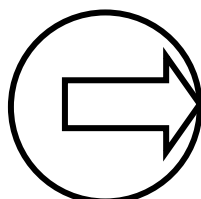
державної підтримки

державного та місцевого інвестування

іноземного та спільного інвестування

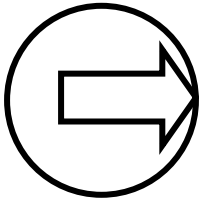


*Інвестування реалізовується громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками й товариствами, а також громадськими та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності.*

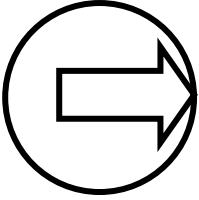


*Державне інвестування здійснюється органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів.*

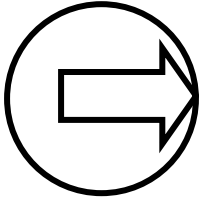




*Місцеве інвестування здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами й установами за рахунок власних і позичкових коштів.*

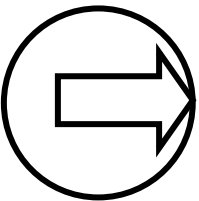


*Іноземне інвестування здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав.*



*Спільне інвестування здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав.*

### **16.3. Інвестування інноваційної діяльності**



**ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ** є сукупність заходів, спрямованих на створення, упровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» із метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які виконуються шляхом реалізації інвестицій, укладених в об'єкти інноваційної діяльності (Закон України «Про інвестиційну діяльність»).



**ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ** – діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг (Закон України «Про інноваційну діяльність»).



**ІННОВАЦІЇ** – новостворені (застосовані) й (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери.



**ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОДУКТ** – результат виконання інноваційного проекту й науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (у тому числі інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії, що відповідає вимогам.

**ВИМОГИ до інноваційного продукту:**



він є реалізацією (упровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми, селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (упровадженням) відкриттів. При цьому використаний об'єкт інтелектуальної власності має бути визначальним для цього продукту;

розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;

в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) уперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоспроможним і має суттєво вищі техніко-економічні показники.



**ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ** – нові конкурентоспроможні товари чи послуги, що відповідають установленим вимогам.

**ВИМОГИ до інноваційної продукції:**



вона є результатом виконання інноваційного проекту;

така продукція виробляється (буде вироблена) в Україні вперше або, якщо не вперше, то, порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоспроможною й має суттєво вищі техніко-економічні показники.



**ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ** визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 % обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти й (або) інноваційна продукція. Воно може функціонувати як інноваційний центр, бізнес-інкубатор, технополіс, технопарк.

### **Об'єктами інноваційної діяльності є:**

→ інноваційні програми й проекти;

→ нові знання та інтелектуальні продукти;

→ виробниче обладнання й процеси;

→ інфраструктура виробництва й підприємництва;

→ сировинні ресурси, засоби їх видобування й переробки;

→ товарна продукція;

→ механізми формування споживчого ринку й збуту товарної продукції;

→ організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери.

### **Суб'єкти інноваційної діяльності:**

#### **фізичні та юридичні особи**

України та іноземних держав, які провадять в Україні інноваційну діяльність й (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, укладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів;

#### **особи без громадянства,**

які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, укладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів;

#### **Об'єднання осіб,**

які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, укладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

## Форми інвестування інноваційної діяльності

Державне (комунальне) інвестування	виконується органами державної влади або органами місцевого самоврядування за рахунок бюджетних коштів та інших коштів.
Комерційне інвестування	реалізовується суб'єктами господарювання за рахунок власних або позичкових коштів із метою розвитку бази підприємництва.
Соціальне інвестування	відбувається в об'єкти соціальної сфери та інших невиробничих сфер.
Спільне інвестування	здійснюється суб'єктами України разом з іноземними юридичними та фізичними особами.



**НОВОВВЕДЕННЯ** – результат практичного освоєння новації у виробничій, комерційній, організаційній, маркетинговій фінансовій та інших сферах, ефективність яких оцінюється економічним та (або) соціальним ефектом.



**ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС** – перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів у фізичну реальність (нововведення), яка змінює суспільство.

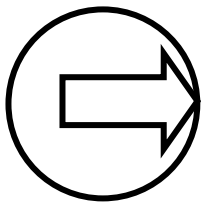
**МЕТОЮ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ** є підвищення ефективності господарської діяльності шляхом оновлення технологій, товарів та інших складників організаційної системи.

## Види інноваційного процесу

простий внутрішній- (натуральна форма)	простий міжорганізаційний (товарна форма)	розширений
передбачає створення й використання нововведення в межах підприємства.	нововведення є предметом купівлі-продажу.	характеризується появою нових виробників нововведення.

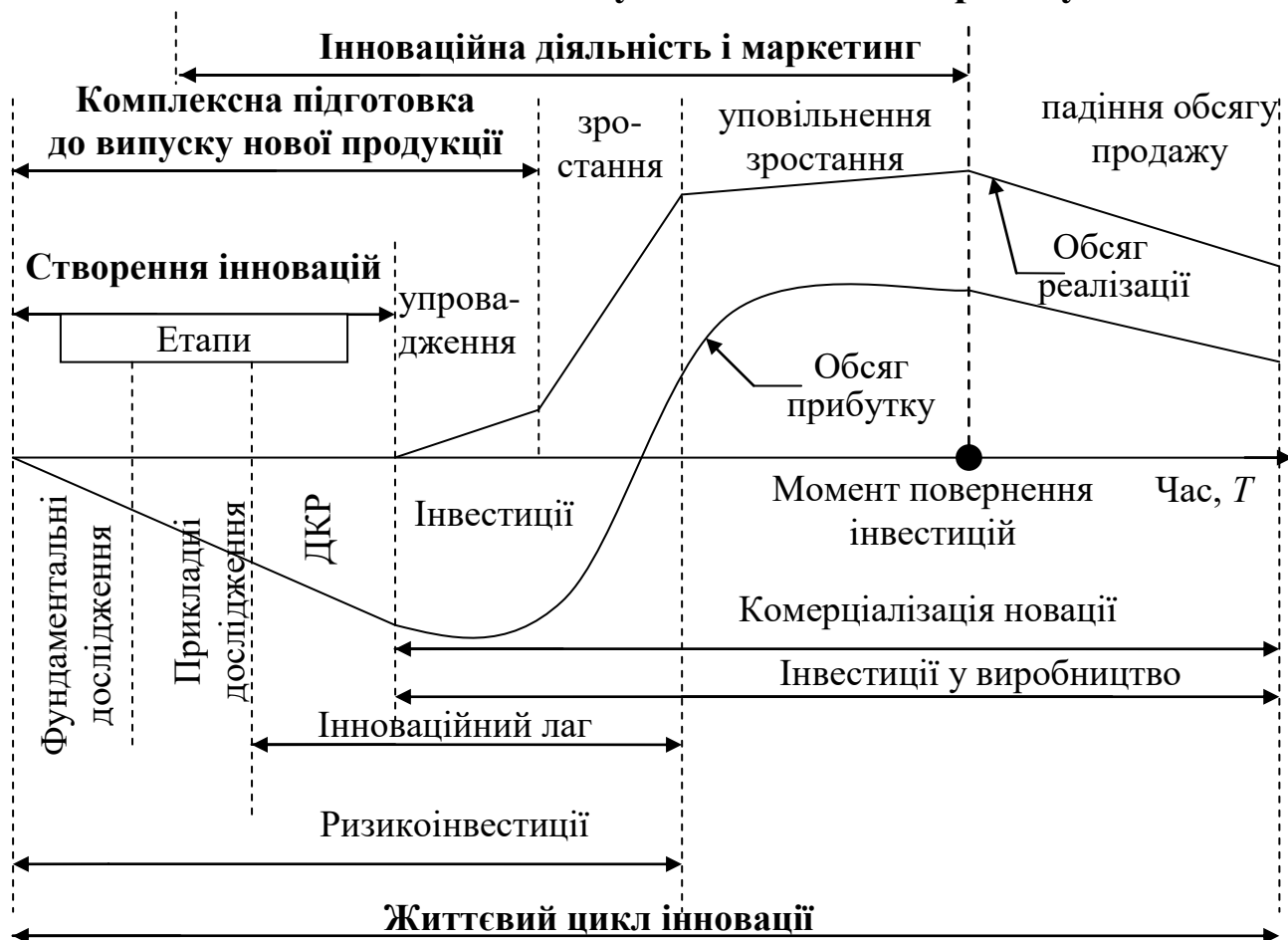
## Етапи інноваційного процесу:

<b>науково-дослідницький</b>	фундаментальні дослідження (теоретичні та пошукові)	спрямовані на одержання нових наукових знань, виявлення суттєвих закономірностей розвитку природи та суспільства. Їх метою є пізнання об'єктивних законів Всесвіту;
	прикладні дослідження	спрямовані на пошук шляхів практичного використання вже відкритих законів, явищ, процесів тощо;
<b>техніко-технологічний</b>	технічні розробки	передбачають створення зразків нової техніки, матеріалів, продуктів, які після відповідних випробувань можуть бути передані в серійне виробництво;
	первинне опанування нововведення	упровадження у виробництво нововведення, проведення технічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення підтримки нового виробу в робочому стані протягом нормативного часу служби;
<b>експлуатаційний</b>	поширення	передбачає впровадження новинки на ринок, перевірку за допомогою ринкових тестів конкурентоспроможності, а також використання маркетингового інструментарію;
	промислове виробництво, ринкові дослідження	передбачають перехід до масового виробництва новинки, проведення ринкових досліджень для максимального пристосування нововведень до потреб споживачів, виявлення їх недоліків.



*Інноваційний процес не закінчується так званим упровадженням, тобто першою появою на ринку нового продукту, послуги. Цей процес не зупиняється й після впровадження, оскільки його поширення (дифузія) супроводжується вдосконаленням, воно стає ефективнішим, набуває нових рис.*

## Етапи життєвого циклу інноваційного процесу



## Класифікація інновацій

За сферами діяльності підприємства

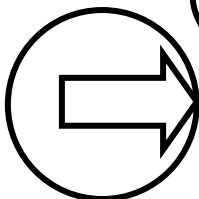
*технологічні* (направлені на створення та освоєння нової продукції, технології, матеріалів, реконструкцію виробничих приміщень);  
*виробничі* (спрямовані на розширення виробничих потужностей, зміну структури виробництва);  
*економічні* (орієнтовані на зміну методів і способів планування виробничої діяльності, зниження витрат, зростання економічного стимулювання та зацікавленості робітників, покращення кінцевих результатів діяльності);  
*управлінські* (націлені на покращення стилю та методів управління, організаційної структури, використання нових засобів обробки інформації);  
*соціальні* (пов'язані зі зміною та покращенням умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів);  
*торговельні* (спрямовані на зміни в торговельній діяльності, тобто на використання методів цінової політики під час відносин із постачальниками та покупцями).  
*Юридичні* (нові та опрацьовані нормативно правові документи, що визначають та регулюють усі види діяльності підприємств та організацій, фізичних осіб і їх об'єднань).

<b>Класифікація інновацій</b>	
за глибиною змін	<p><i>радикальні (базові) (принципово нові технології, методи управління, види продукції, які суттєво відрізняються від тих, що існували раніше);</i></p> <p><i>поліпшувальні (інновації, які стосуються вже наявного продукту, характеристики якого значно покращені за рахунок використання більш ефективних компонентів, матеріалів).</i></p> <p><i>Або регенерування первинних властивостей, зміна якості, перегрупування, адаптивні зміни, новий варіант, нове покоління, новий вид, новий рід;</i></p>
за технологічними параметрами	<p><i>продуктові (використання нових матеріалів, нових напівфабрикатів та комплектуючих);</i></p> <p><i>процесні (нові методи організації виробництва, нові технології, нові організаційні структури в складі підприємства);</i></p>
за структурною характеристикою	<p><i>інновації на вході (зміни у виборі та використанні сировини, матеріалів, обладнання, інформації, робітників та інших ресурсів);</i></p> <p><i>інновації на виході (цільові зміни у виробках, послугах, технологіях);</i></p> <p><i>інновації системної структури підприємства (цільові зміни у виробничому, технологічному та управлінському процесах).</i></p>
інші ознаки	<p><b>за рівнем новизни</b> (радикальні (революційні, базові), ординарні, модифікаційні, псевдоінновації);</p> <p><b>за предметом інноваційної діяльності</b> (продуктові, процесні, ринкові);</p> <p><b>за роллю в процесі виробництва</b> (основні, доповнювальні);</p> <p><b>за формою</b> (відкриття, винаходи; раціоналізаторські пропозиції; ноу-хау; товарні знаки, торгові марки, емблеми; нові документи, які описують технологічні, виробничі, управлінські процеси, конструкції, структури, методи);</p> <p><b>за напрямом динаміки</b> (висхідні, стабільного середнього рівня, низхідні);</p> <p><b>за темпом упровадження</b> (наростаючі, спадаючі, рівномірні, стрибкоподібні).</p>

## 16.4. Інвестиційні та інноваційні проекти підприємства



**ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ** – це комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності з використанням цінностей.



*Найчастіше на практиці інвестиційний проект – це об'єкт реального інвестування.*

### Інвестиційне проектування дає змогу:

конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;

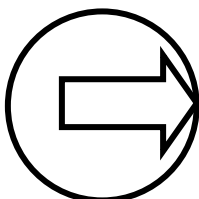
привернути увагу, зацікавити, забезпечити підтримку з боку потенційних інвесторів підприємства;

визначити рівень дієздатності та майбутньої стійкості підприємства, зменшити рівень ризику підприємницької діяльності;

отримати досвід планування, що розвиває перспективний погляд на підприємство та його зовнішнє середовище.



**ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ** – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення й реалізації інноваційного продукту та (або) інноваційної продукції.



***ІННОВАЦІЙНИМ ВИЗНАЄТЬСЯ ПРОЄКТ**, яким передбачено розробку, виробництво й реалізацію інноваційного продукту та (або) інноваційної продукції.*



## Інвестиційний проєкт містить:

резюме;

загальну характеристику стану та проблем, пов'язаних із розвитком об'єктів та суб'єктів інвестиційної діяльності;

організаційний план, плани маркетингової та виробничої діяльності;

план реалізації проєкту;

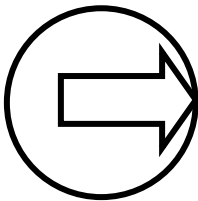
фінансовий план;

інформацію про ризики проєкту, запобіжні заходи й страхування ризиків;

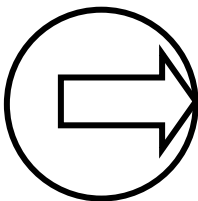
прогноз економічного та соціального ефекту від реалізації проєкту;

прогноз надходжень до бюджетів і державних цільових фондів;

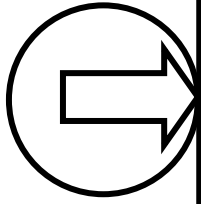
пакет документів з обґрунтуванням оцінки впливу на навколишнє природне середовище.



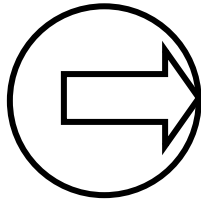
**РЕЗЮМЕ** містить мету проєкту, напрями використання інвестицій, його відповідність стратегічним програмним документам держави, прогнозні обсяги виробництва продукції (товарів, послуг), потребу в інвестиціях, необхідність забезпечення земельною ділянкою або правами на неї (оренда, суперфіцій, емфітевзис) для реалізації проєкту, основні показники ефективності проєкту, у тому числі енергоефективності, висновки експертизи відповідно до законодавства.



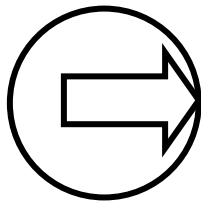
**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ, ПОВ'ЯЗАНИХ З РОЗВИТКОМ ОБ'ЄКТІВ І СУБ'ЄКТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** містить характеристику об'єктів та суб'єктів, продукції (товарів, послуг), результати аналізу ринків збуту продукції (товарів, послуг), аналізу конкурентного потенціалу суб'єкта, зокрема виявлення можливостей розвитку, загроз і проблем у діяльності.



**ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ** містить інформацію про строк уведення в дію основних засобів, кадрове забезпечення, організаційну структуру та управління проектом, розвиток інфраструктури, заходи з охорони навколишнього природного середовища, джерела фінансування проекту й виплат за зобов'язаннями суб'єкта інвестиційної діяльності, гарантії та схему повернення інвестицій, якщо таке передбачено проектом.



**ФІНАНСОВИЙ ПЛАН** містить оцінку фінансової та економічної спроможності проекту.



До інвестиційного проекту може включатися проект будівництва.

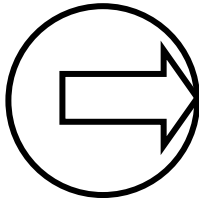
### Учасники інвестиційного (інноваційного) проекту:

<b>ініціатор</b>	автор ідеї проекту (будь-який працівник організації або стороння особа, яка пропонує свої послуги як консультанта);
<b>замовник</b>	особа, яка зацікавлена в реалізації проекту й користуватиметься його результатами;
<b>інвестор</b>	особа, яка здійснює інвестиції в проект і зацікавлена в максимізації вигод від своїх вкладень;
<b>менеджер</b>	юридична особа, якій замовник та інвестори делегують повноваження щодо управління проектом;
<b>контрактор</b>	особа, яка за угодою із замовником бере на себе відповідальність за виконання певних робіт, пов'язаних із проектом.

Учасниками проекту вважаються субконтрактори, постачальники, органи влади, споживачі продукції.

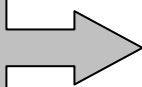


**БІЗНЕС-ПЛАН** – стандартний документ, у якому детально обґрунтовано концепцію призначеного для реалізації інвестиційного-інноваційного проекту й наведено основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики.



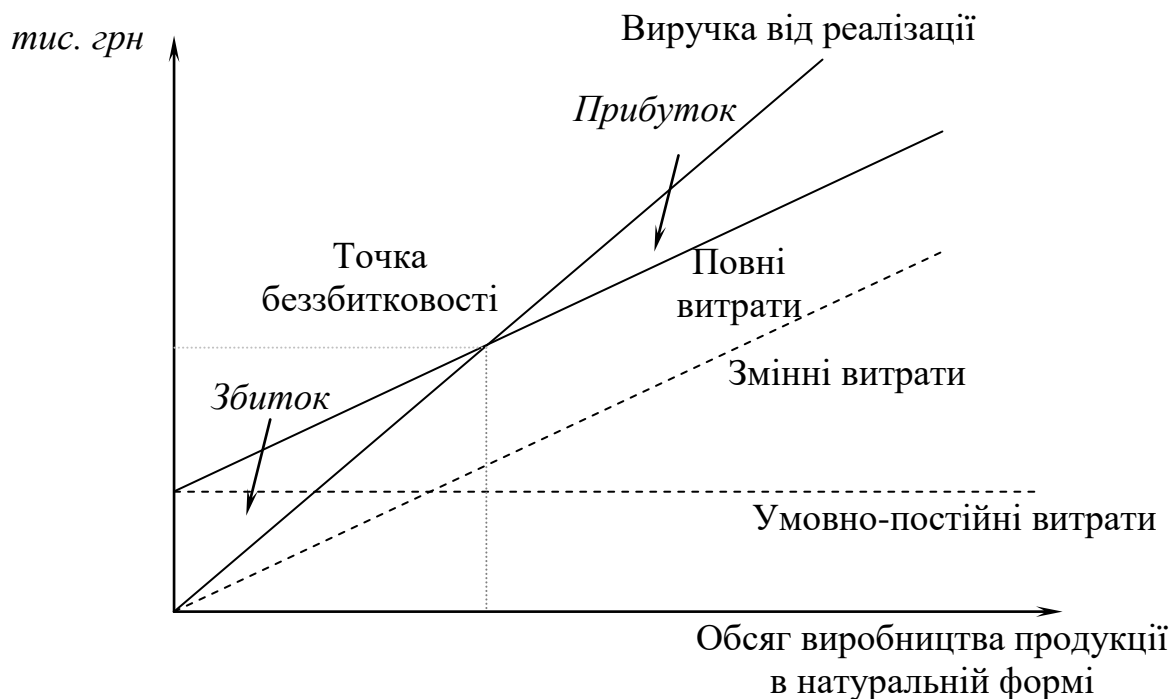
Розробляючи бізнес-план, маємо визначити обсяг збуту, за якого надходження від продажу дорівнюють витратам на виробництво та реалізацію продукції, тобто «точку беззбитковості».

«Точка  
беззбитковості»  
проекту



$$Q_r = \frac{FC}{P - V},$$

де  $Q_r$  – обсяг виробництва продукції в натуральній формі, що покриває витрати;  
 $FC$  – величина умовно-постійних витрат, грн;  
 $P$  – ціна одиниці продукції, грн;  
 $V$  – змінні витрати на одиницю продукції, грн.



**Рис. 16.1.** Графік точки беззбитковості

## 16.5. Оцінювання економічної спроможності інвестиційних та інноваційних проєктів

### Показники оцінювання ефективності інвестиційних проєктів

показники, які передбачають використання концепції дисконтування:

- чиста поточна вартість;
- індекс рентабельності інвестицій;
- внутрішня норма дохідності;
- дисконтований період окупності інвестицій.

показники, які не передбачають використання концепції дисконтування:

- період окупності інвестицій;
- економічна додана вартість;
- облікова норма рентабельності.

### Розрахунок показників економічної ефективності інвестиційних (інноваційних) проєктів, у яких використовують дисконтування

Чиста поточна (теперішня, приведена) вартість (дохід)

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+i)^t},$$

де  $NPV$  – показник чистої приведеної вартості;  
 $CF_t$  – річні грошові надходження протягом  $N$  років, грошових одиниць;  
 $I_n$  – річні інвестиції протягом  $T$  років, грошових одиниць;  
 $i$  – ставка дисконту, %;  
 $N$  – термін реалізації проєкту, років.  
 $T$  – термін, протягом якого здійснюються інвестиції в проєкт, років.

Проєкт вважається ефективним і доцільним, якщо показник  $NPV > 0$ .

Індекс рентабельності інвестицій

$$I_r = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} \div \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+i)^t},$$

де  $I_r$  – індекс рентабельності інвестицій.  
 Проєкт вважається ефективним, якщо показник  $I_r > 1$ .

Дисконтований період окупності інвестицій

$$DPP = j + \frac{|I + \sum CF_j|}{CF_{j+1}},$$

де  $DPP$  – дисконтований період окупності інвестицій;  
 $j$  – ціла частина дисконтованого періоду окупності, років,  $1 \leq j \leq t$ ;  
 $|I + \sum CF_j|$  – остання від'ємна величина чистої кумулятивної поточної вартості майбутнього грошового потоку за модулем, грошових одиниць;  
 $CF_{j+1}$  – чиста поточна вартість майбутніх грошових потоків у наступному році, грошових одиниць.

Внутрішня  
норма  
рентабельності  
(дохідності)  
інвестицій

Спеціальна ставка дисконту, за якої суми надходжень і витрат забезпечують нульову чисту приведену вартість.

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2},$$

де  $IRR$  – внутрішня норма рентабельності (дохідності) інвестицій;

$i_1$  – ставка дисконту, за якою  $NPV_1 > 0$  ( $NPV_1 < 0$ );

$i_2$  – ставка дисконту, за якою  $NPV_2 < 0$  ( $NPV_2 > 0$ );

$NPV_1, NPV_2$  – чиста поточна (приведена) вартість відповідно за умов використання  $i_1, i_2$ .

Точність обчислень зворотна довжині інтервалу ( $i_1, i_2$ ). Найкращий результат досягається за мінімальної довжини інтервалу (1 %).

### Розрахунок показників економічної ефективності інвестиційних (інноваційних) проєктів, які не передбачають використання концепції дисконтування

Період  
окупності  
інвестицій

$$PP = \frac{I}{CF_n},$$

де  $PP$  – період окупності інвестицій;

$I$  – обсяг інвестицій, грошових одиниць;

$CF_n$  – середня очікувана величина грошового потоку, грошових одиниць.

Економічна  
додана  
вартість

$$EVA = NOPAT - A \times WACC$$

$$\text{або } EVA = E_a - C \times COE,$$

де  $EVA$  – економічна додана вартість;

$NOPAT$  – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків, грошових одиниць;

$A$  – сумарна величина активів підприємства, грошових одиниць;

$WACC$  – середньозважена вартість капіталу, %;

$E_a$  – скоригований чистий прибуток після сплати податків і відсотків, грошових одиниць;

$C$  – розмір власного капіталу, грошових одиниць;

$COE$  – ціна власного капіталу, %.

Облікова  
норма  
рентабельності  
інвестицій

$$ARR = \frac{1/n \sum_t^n R_t}{1/2 \left[ I + (I - \sum_t^n D_t) \right]}$$

де  $ARR$  – облікова норма рентабельності інвестицій;  
 $R_t$  – величина чистого прибутку від реалізації інвестиційного (інноваційного) проекту в  $t$  – році, грошових одиниць.

$D_t$  – величина амортизаційних відрахувань за той самий період, грошових одиниць.

## 16.6. Завдання для самостійної роботи

1. Значення інвестицій у розвитку економічних процесів.
2. Обґрунтування рішення про доцільність інвестування.
3. Вплив НТП на інноваційні та інвестиційні проекти.
4. Реінжиніринг як важливий напрям інноваційної діяльності на підприємстві.

## 16.7. Тестовий контроль

**1. Елементами побудови інвестиційної теорії підприємств є:**

- 1) інвестиції;
- 2) грошовий вираз матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- 3) кошти в національній валюті;
- 4) майнові та інтелектуальні цінності;
- 5) інновації.

**2. У чому полягає суть управління підприємством зі інвестиційною теорією підприємств А. Чендлера:**

- 1) вищі ланки мають опанувати ноу-хау нижчих ланок задля мінімізації безповоротних витрат;
- 2) нижчі ланки мають опанувати ноу-хау вищих ланок задля мінімізації безповоротних витрат;
- 3) нижчі ланки не мають опанувати нововведення вищих ланок задля мінімізації безповоротних витрат;
- 4) нижчі ланки мають опанувати ноу-хау вищих ланок задля максимізації безповоротних витрат;

5) вищі ланки повинні опанувати ноу-хау нижчих ланок задля максимізації безповоротних витрат.

**3. Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність» поняття інвестицій визначаємо як:**

1) сукупність грошових потоків підприємства, яка використовується ним для одержання прибутку;

2) довгострокові вкладення різних видів майна, інтелектуальних цінностей та майнових прав в об'єкти господарської діяльності з метою одержання доходу (прибутку) або досягнення іншого соціального ефекту;

3) вкладення коштів у відтворення основних засобів;

4) усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект;

5) різноманітні фінансові інструменти.

**4. Згідно із Господарським кодексом поняття інвестицій визначаємо як:**

1) сукупність грошових потоків підприємства, яка використовується ним для одержання прибутку;

2) довгострокові вкладення різних видів майна, інтелектуальних цінностей та майнових прав в об'єкти господарської діяльності з метою одержання доходу (прибутку) або досягнення іншого соціального ефекту;

3) вкладення коштів у відтворення основних засобів;

4) усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) і/або досягається соціальний та екологічний ефект;

5) різноманітні фінансові інструменти.

**5. За характером участі в інвестуванні виокремлюють такі види інвестицій:**

1) прямі та портфельні;

2) прямі й загальні;

3) обмежені та необмежені;

4) реальні й фінансові;

5) приватні та державні.

**6. За яких інвестицій інвестор не має права участі в управлінні підприємством:**

1) прямі;

- 2) реальні;
- 3) виробничі;
- 4) портфельні;
- 5) фінансові.

**7. Портфельні інвестиції – це:**

- 1) вкладення коштів у реальні активи – і матеріальні, і нематеріальні;
- 2) укладення коштів у виробничі засоби (основні та оборотні);
- 3) укладення коштів через опосередкованих осіб: інвестиційних та інших фінансових посередників;
- 4) укладення коштів у наукові дослідження;
- 5) укладення коштів в активи грошового ринку та ринку капіталів.

**8. Приватні інвестиції – це:**

- 1) укладення засобів, які здійснюються недержавними підприємствами, а також фізичними особами;
- 2) укладення, що здійснюють центральні та місцеві органи влади, а також державні підприємства;
- 3) укладення, що здійснюють іноземні держави, фізичні та юридичні особи;
- 4) укладення, що здійснюють суб'єкти певної країни та іноземних держав;
- 5) немає правильної відповіді.

**9. Фінансові інвестиції – це інвестиції:**

- 1) які фінансуються за рахунок фінансових коштів підприємства;
- 2) які використовуються для придбання акцій, облігацій та інших цінних паперів;
- 3) направлені на вдосконалення активної частини основних фондів;
- 4) укладення в нематеріальні активи підприємства;
- 5) укладення коштів у наукові дослідження.

**10. Якщо чисті інвестиції дорівнюють нулю, то це означає:**

- 1) зниження виробничого потенціалу і, як наслідок, зменшення обсягу випущеної продукції (така ситуація характеризує державу та підприємство, які «проїдають» свій капітал);
- 2) спорудження нового спортивно-оздоровчого корпусу підприємства;
- 3) відсутність економічного зростання, тому що виробничий потенціал залишається при цьому незмінним (така ситуація характеризує державу та підприємство, котра «тупцює на місці»);



4) що економіка перебуває в стадії розвитку, тому що забезпечується розширене відтворення її виробничого потенціалу (така ситуація характеризує державу «з економікою, яка розвивається», а підприємство – як розвивальне);

5) придбання акцій підприємства-конкурента, котре перебуває в стані кризи.

**11. Якщо обсяг валових інвестицій менший за суму амортизаційних відрахувань, то це означає:**

1) зниження виробничого потенціалу та, як наслідок, зменшення обсягу випущеної продукції (така ситуація характеризує державу й підприємство, які «проїдають» свій капітал);

2) спорудження нового спортивно-оздоровчого корпусу підприємства;

3) відсутність економічного зростання, тому що виробничий потенціал залишається при цьому незмінним (така ситуація характеризує державу та підприємство, що «тупцює на місці»);

4) що економіка перебуває на стадії розвитку, тому що забезпечується розширене відтворення її виробничого потенціалу (така ситуація характеризує державу «з економікою, що розвивається», а підприємство – як розвивальне);

5) придбання акцій підприємства-конкурента, яке перебуває в стані кризи.

**12. Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути:**

1) держава, громадяни України та іноземних держав;

2) юридичні особи України;

3) юридичні особи іноземних держав;

4) держава, фізичні та юридичні особи України та іноземних держав;

5) інститути спільного інвестування.

**13. За періодом інвестування виділяють такі види інвестицій:**

1) поточні та перспективні;

2) тактичні й стратегічні;

3) короткострокові, середньострокові та довгострокові;

4) термінові й нетермінові;

5) обмежені та необмежені.

**14. За об'єктом укладення коштів виділяють такі види інвестицій:**

1) реальні та нереальні;

2) обмежені й фінансові;

- 3) реальні та фінансові;
- 4) фінансові й матеріальні;
- 5) власні та залучені.

**15. Зростання обсягу чистих інвестицій зумовлює збільшення прибутків. При цьому темпи зростання суми прибутків:**

- 1) значно перевищують темпи зростання обсягу чистих інвестицій;
- 2) не перевищують темпи зростання обсягу чистих інвестицій;
- 3) значно перевищують темпи зростання обсягу валових інвестицій;
- 4) не перевищують темпи зростання обсягу валових інвестицій;
- 5) залишаються незмінними.

**16. Інноваційна діяльність може виконуватися за рахунок:**

- 1) власних та позичкових фінансових коштів інвестора;
- 2) залучених фінансових коштів інвестора;
- 3) бюджетних інвестиційних асигнувань та безоплатних і благодійних внесків;
- 4) власних, позичкових та залучених фінансових коштів інвестора;
- 5) власних, позичкових і залучених фінансових коштів інвестора, бюджетних асигнувань, безоплатних та благодійних внесків.

**17. Інвестиційна діяльність виконується на основі:**

- 1) іноземного та спільного інвестування;
- 2) інвестування;
- 3) державної підтримки та державного й місцевого інвестування;
- 4) інвестування та іноземного й спільного інвестування;
- 5) іноземного та спільного інвестування, державної підтримки, інвестування, державного й місцевого інвестування.

**18. Інноваційна діяльність згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність» є:**

1) сукупністю заходів, спрямованих на створення, упровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» із метою отримання комерційного й/або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, укладених в об'єкти інноваційної діяльності;

2) діяльністю, спрямованою на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг;

3) новоствореними (застосованими) та (або) вдосконаленими конкурентоспроможними технологіями, продукцією або послугами, а також організаційно-технічними рішеннями виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери;

4) діяльністю, котра спрямована на використання результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг;

5) діяльністю, що спрямована на комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

### **19. Інноваційна діяльність згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» є:**

1) сукупністю заходів, спрямованих на створення, упровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» із метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, укладених в об'єкти інноваційної діяльності;

2) діяльністю, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг;

3) новоствореними (застосованими) та (або) вдосконаленими конкурентоспроможними технологіями, продукцією або послугами, а також організаційно-технічними рішеннями виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери;

4) діяльністю, що спрямована на використання результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг;

5) діяльністю, що спрямована на комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг.

### **20. Інноваційний продукт – це:**

1) результат виконання інноваційного проекту і науково-дослідною й (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (у тому числі інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка або дослідної партії й відповідає вимогам;

2) нові конкурентоспроможні товари чи послуги, що відповідають вимогам;

3) новостворені (застосовані) й (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери;

4) нові послуги, що відповідають вимогам;

5) новостворені товари, котрі відповідають вимогам.

**21. Ініціатор – це юридична або фізична особа:**

1) автор інвестиційного проєкту;

2) котра залучає інвестиції;

3) яка розподіляє грошові потоки за інвестиційним проєктом;

4) яка проводить оцінку ефективності інвестиційного проєкту;

5) усі відповіді правильні.

**22. Комерційне впровадження нової продукції чи нових засобів виробництва називається:**

1) інновація;

2) дослідження;

3) розробка;

4) винахід;

5) відкриття.

**23. Юридична особа, яка здійснює планування, контролювання й координування дій учасників проєкту, – це:**

1) замовник проєкту;

2) менеджер проєкту;

3) інвестор проєкту;

4) контрактор проєкту;

5) ініціатор проєкту.

**24. Автор ідеї проєкту, його попереднього обґрунтування та пропозицій щодо здійснення – це:**

1) ініціатор проєкту;

2) менеджер проєкту;

3) субконтрактор проєкту;

4) замовник проєкту;

5) інвестор проєкту.

**25. Суб'єкти ринкових відносин, які беруть участь у реалізації інноваційного проєкту, узгоджуючи між собою умови та види співпраці й частку кожного в його ресурсному забезпеченні та очікуваних економічних результатах від його впровадження протягом життєвого циклу, – це:**

- 1) інвестори проєкту;
- 2) контрактори;
- 3) учасники проєкту;
- 4) менеджери проєкту;
- 5) ініціатори проєкту.

**26. За глибиною змін розрізняють такі види інновацій:**

- 1) реактивні та стратегічні;
- 2) базові й модифіковані;
- 3) реактивні та псевдоінновації;
- 4) стратегічні й технологічні;
- 5) радикальні та поліпшувальні.

**27. Продуктові інновації – це:**

- 1) використання нових матеріалів, нових напівфабрикатів та комплектувальних;
- 2) разові нововведення, що не підлягають тиражуванню за своєю унікальністю та призначенням;
- 3) удосконалення стилів, методів, форм роботи апарату управління організацією;
- 4) нові споживчі цінності, що приваблюють більшу кількість споживачів;
- 5) нові способи виробництва нових, удосконалених та наявних продуктів.

**28. До учасників інноваційного проєкту не належить:**

- 1) замовник;
- 2) субконтрактор;
- 3) інвестор;
- 4) контрактор;
- 5) дилер.

**29. За рівнем новизни інновації розрізняють:**

- 1) радикальні, ординальні, модифікувальні, псевдоінновації;
- 2) продуктові, процесні, ринкові;
- 3) основні, доповнювальні;

- 4) вихідні, стабільного середнього рівня, низхідні;
- 5) наростаючі, спадаючі, рівномірні, стрибкоподібні.

**30. За предметом інноваційної діяльності інновації розрізняють:**

- 1) радикальні, ординальні, модифікувальні, псевдоінновації;
- 2) продуктові, процесні, ринкові;
- 3) основні, доповнювальні;
- 4) вихідні, стабільного середнього рівня, низхідні;
- 5) наростаючі, спадаючі, рівномірні, стрибкоподібні.

**31. За сферами діяльності інновації розрізняють:**

- 1) технологічні, виробничі, економічні, управлінські, соціальні, торговельні, юридичні;
- 2) продуктові, процесні, ринкові;
- 3) основні, доповнювальні;
- 4) вихідні, стабільного середнього рівня, низхідні;
- 5) наростаючі, спадаючі, рівномірні, стрибкоподібні.

**32. Інвестиційний проект – це:**

- 1) комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких відбувається суб'єктами інвестиційної діяльності з використанням цінностей;
- 2) використання методів уніфікації та стандартизації об'єктів розробки;
- 3) використання в проектах усього найкращого, що створено раніше;
- 4) забезпечення інформаційної, технологічної, технічної та організаційної взаємодії елементів системи розробки та реалізації інноваційного проекту між собою;
- 5) перехід до масового виробництва новинки, проведення ринкових досліджень для максимального пристосування нововведень до потреб споживачів, виявлення їх недоліків.

**33. Етапи інноваційного процесу:**

- 1) науково-дослідницький (фундаментальні дослідження, прикладні дослідження), технічний;
- 2) науково-технологічний, попередній;
- 3) науково-дослідницький, науково-технологічний, завершальний;

- 4) попередній, науково-технологічний, завершальний;
- 5) науково-дослідницький, науково-технологічний, експлуатаційний.

**34. Спеціальна ставка відсотка, за якої капіталізація отриманого регулярно доходу забезпечує окупність інвестицій та чиста приведена вартість дорівнює 0, – це:**

- 1) термін окупності проєкту;
- 2) внутрішня норма рентабельності проєкту;
- 3) індекс прибутковості;
- 4) коефіцієнт ефективності додаткових інвестицій в інновації;
- 5) чиста приведена вартість.

**35. До абсолютних показників економічної ефективності інноваційних проєктів належить:**

- 1) рентабельність інвестицій;
- 2) сумарний прибуток, одержаний під час реалізації проєкту;
- 3) період окупності інвестицій;
- 4) чистий дисконтований дохід;
- 5) внутрішня норма рентабельності.

**36. Якщо індекс рентабельності інвестицій є більшим від одиниці, тоді:**

- 1) проєкт ефективний і доцільний;
- 2) проєкт неефективний та недоцільний;
- 3) проєкт доцільний;
- 4) проєкт ефективний;
- 5) проєкт ефективний, але не доцільний.

**37. Внутрішня норма рентабельності інвестицій – це така дисконтна ставка, за якою:**

- 1) термін окупності інвестицій не перевищує п'яти років;
- 2) суми початкових інвестицій і теперішньої вартості грошових потоків дорівнюють;
- 3) індекс рентабельності інвестицій більший за 1;
- 4) сумарний дисконтований прибуток дорівнює 0;
- 5) індекс дохідності інвестицій дорівнює 1.

**38. Позитивне рішення щодо доцільності реалізації проєкту суб'єктом підприємницької діяльності приймається тоді, коли чиста теперішня вартість реалізації проєкту:**

- 1) менша від нуля;
- 2) більша від нуля;
- 3) дорівнює нулю;
- 4) більша за одиницю;
- 5) менша за одиницю.

**39. Відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат, необхідних для реалізації інноваційного проєкту, – це:**

- 1) індекс прибутковості;
- 2) внутрішня норма рентабельності;
- 3) чиста дисконтована вартість;
- 4) чиста теперішня вартість;
- 5) поріг рентабельності проєкту.

**40. Чиста приведена вартість визначається як:**

- 1) сума інвестованих коштів і приведеного до майбутньої вартості грошових потоків;
- 2) різниця між сумою інвестованих коштів та приведених до теперішньої вартості грошовим потоком;
- 3) різниця між приведеним до теперішньої вартості грошовим потоком і сумою інвестованих коштів;
- 4) різниця між отриманим доходом і сумою інвестованих коштів;
- 5) сума між приведеним до теперішньої вартості грошовим потоком і сумою інвестованих коштів.

## **16.8. Практичні завдання**

**Завдання 1.** Підприємство планує інвестувати вільні кошти в розмірі 4500 тис. грн на 2 роки. Визначте найбільш ефективний варіант їх розміщення на депозитний рахунок банку з декількох альтернативних. За першим варіантом планується щорічне нарахування простих відсотків за ставкою 22 %, за другим – щорічне нарахування складних відсотків за ставкою 18 %, за третім – щомісячне нарахування складних відсотків за ставкою 7 %.

**Завдання 2.** Інноваційним проєктом передбачено інвестиції в сумі 350 тис. грн. Річний прибуток – 80 тис. грн. Відсоток на капітал становить 15. Чи доцільно вкладати кошти в цей проєкт, якщо його тривалість:



- а) 3 роки;
- б) 5 років;
- в) 7 років.

**Завдання 3.** Інвестор планує вкласти кошти в нове обладнання вартістю 620,0 тис. грн. Очікується, що його експлуатація приноситиме щорічно доходи 110 тис. грн і потребує поточних витрат щорічно 70,0 тис. грн. Гарантований виробником термін експлуатації становить 5 років, після чого обладнання можна реалізувати за 20 тис. грн. Оцінити доцільність інвестування за 8 % ставки дисконтування.

**Завдання 4.** Є підсумкові показники інвестиційного проекту (тис. грн): прибуток від операцій – 27 500; амортизаційні відрахування – 6458; інвестиційні витрати – 12 300; податкові виплати – 4100. Визначте чистий прибуток від реалізації інвестиційного проекту та оцініть його ефективність, якщо норма рентабельності інвестиційних витрат має бути не меншою ніж 75 %.

**Завдання 5.** Підприємство планує освоїти виробництво нового виду продукції. Визначте точку беззбитковості інноваційного проекту у вартісному та натуральному вираженні, якщо відомо, що змінні витрати становлять 11,40 грн, а постійні – 4,25 тис. грн; ціна одиниці продукції – 60 грн.

**Завдання 6.** Підприємство передбачає реалізувати інноваційно-інвестиційний проект вартістю 250 тис. грн, практичне здійснення якого спрямоване на виробництво нового виду продукції. Очікуються такі грошові потоки: 1 рік – 20 тис. грн, 2 рік – 20 тис. грн, 3 рік – 30 тис. грн, 4 рік – 30 тис. грн. Визначте чисту приведену вартість та період окупності інвестицій за умови, що дисконтна ставка дорівнює 12 %.

**Завдання 7.** Визначити «ефект мультиплікатора» за впровадження нової технології; на придбання сучасних видів устаткування витрачено 100 тис. грн, що дало змогу одержати відповідний прибуток працівникам машинобудування й будівельникам. Якщо вони половину цього прибутку витратять на споживання, то виробники споживчих товарів одержать ще 50 тис. грн прибутку. Якщо ж і вони половину свого прибутку витратять на споживання, то інші виробники споживчих товарів одержать прибуток у сумі 25 тис. грн. Цей процес продовжуватиметься й далі. Отже, кожна гривня інвестицій забезпечить 2–3 грн. прибутку. Сам термін «мультиплікатор» характеризує чисельне значення коефіцієнта зростання прибутку від зростання обсягу чистих інвестицій.

**Завдання 8.** Визначте індекс рентабельності інноваційного проєкту та дисконтований період окупності інвестицій, виходячи з таких даних:

- обсяг інвестицій в інноваційний проєкт становить 1650 тис. грн (на перший рік припадає 950 тис. грн, на другий – 700 тис. грн);
- грошові потоки, починаючи з другого року реалізації проєкту, становитимуть відповідно 150, 500, 700, 900, 1000 тис. грн;
- дисконтна ставка – 8 %.

**Завдання 9.** Визначте доцільність фінансування інвестиційно-інноваційного проєкту за рахунок банківського кредиту, строк погашення якого настає через три роки. Зробіть висновки про доцільність здійснення цього інвестиційного проєкту.

За даними таблиці визначте чисту поточну вартість та дисконтований період окупності проєкту, якщо дисконтна ставка становить 12 %.

Показник	1-й р.	2-й р.	3-й рю.	4-й р	5-й р.	6-й р.	7-й р.
Інвестиції, <i>тис. грн</i>	45 000	-	-	-	-	-	-
Грошові потоки, <i>тис. грн</i>	-	12 800	13 600	15 200	16 900	12 450	12 450

Фінансування проєкту планується здійснити за рахунок банківського кредиту, строк погашення якого настає через три роки. Зробіть висновки про доцільність здійснення цього інвестиційного проєкту.

**Завдання 10.** Використовуючи дані таблиці, визначте найпривабливіший варіант інвестиційного проєкту за показником ARR, якщо амортизаційні відрахування нараховуються прямолінійно, а ліквідаційна вартість проєкту в кінці строку дорівнює нулю.

Показник	Проєкт	
	А	Б
Обсяг інвестиційних ресурсів, <i>тис. грн</i>	1200	1400
Сума грошових потоків, <i>тис. грн</i> , у т. ч. за роками:	1600	1900
1-й рік	550	650
2-й рік	750	600
3-й рік	200	350
4-й рік	100	300

## Рекомендована література

1. Господарський кодекс України 436-IV від 16.01.2003 р. у редакції від 04.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 14.05.2020).
2. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Затверджені наказом Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 року. № 290. URL: [http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=147485](http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable_article?art_id=147485) (дата звернення: 10.03.2020).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. у редакції від 5.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 14.04.2020).
4. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-XII від 18.09.1991 р. у редакції від 20.10.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 14.03.2020).
5. Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства: навч. посіб./за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
8. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 3-тє вид., переробл. та доповн. Київ: КНЕУ, 2016. 528 с.
9. Економіка підприємства: навч. посіб./[Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Геліч Н. В. та ін.]; за заг. ред. Л. Г. Ліпич/[3-тє вид., переробл. і доповн.]. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
10. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД-Університ. кн., 2010. 334 с.
11. Інвестування: практикум/[Т. В. Майорова, С. В. Урванцева, В. І. Максимович]; за наук. ред. Т. В. Майорової. Київ: КНЕУ, 2012. 577 с.
12. Інвестування: тренінг/[Т. В. Майорова, О. М. Юркевич, І. В. Власова, І. П. Петренко та ін.]; за ред. Т. В. Майорової. Київ: КНЕУ, 2014. 128 с.
13. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. Москва: Финансы и статистика, 1998. 144 с.
14. Козик В. В., Ємельянов О. Ю., Загорецька О. Я., Мельник В. М., Гудзь О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во «Простір-М», 2017. 406 с.
15. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Кондор, 2009. 840 с.

16. Кривов'язюк І. В., Войтович С. Я. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Рівне: Волин. обереги, 2015. 240 с.
17. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. Київ: Лібра, 2002. 472 с.
18. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник/за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник, д-ра екон. наук, проф. Л. М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
19. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.
20. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.
21. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб./[Полінкевич О. М., Шостак Л. В., Белінська Л. В. та ін.]; за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 571 с.
22. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем: монографія/за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.
23. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій = Strategies and technologies innovative development corporations = Стратегии и технологии инновационного развития корпораций: монографія/за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 416 с.
24. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Київ: Вид-во Ліра-К, 2017. 600 с.

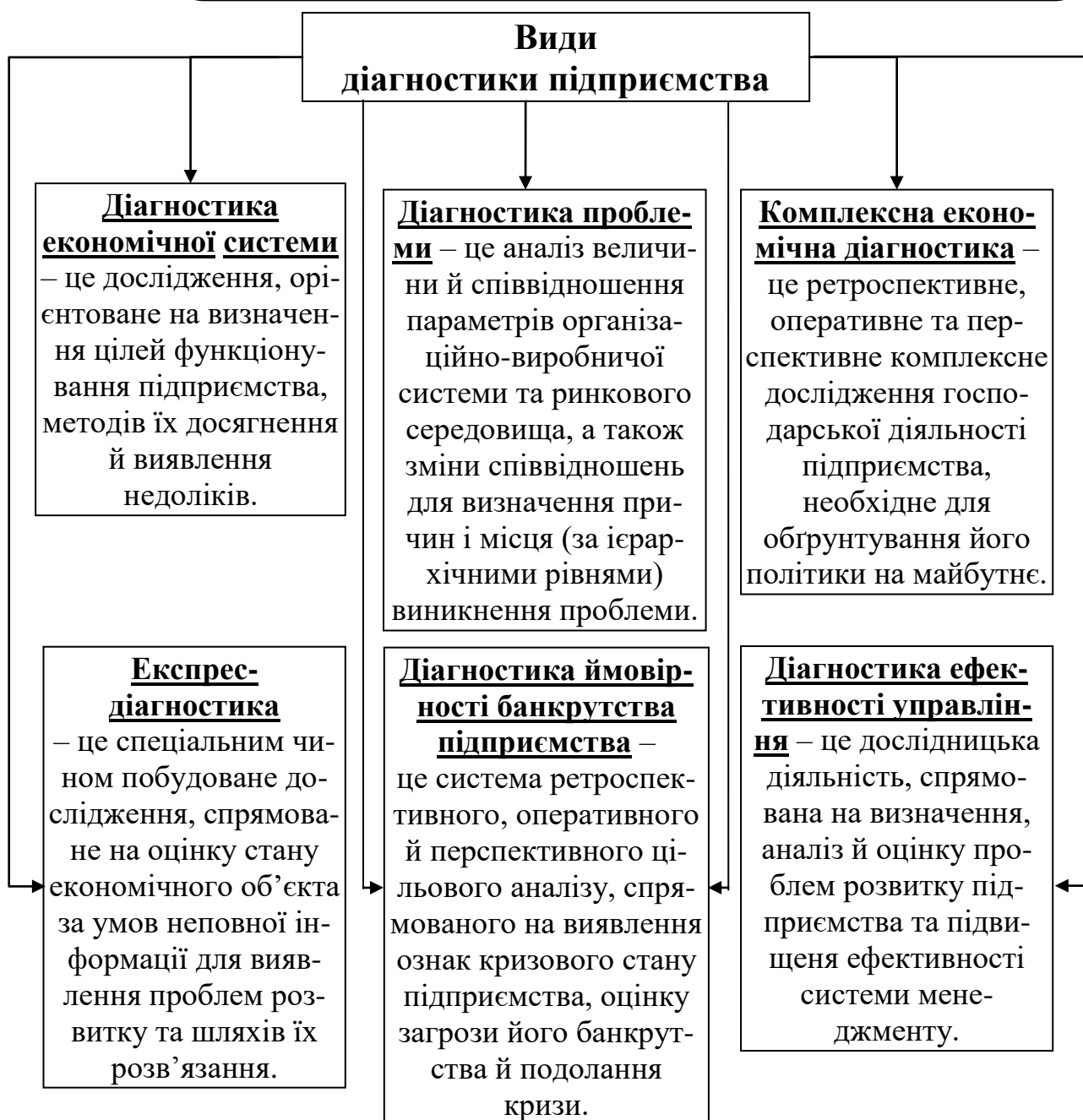
## ТЕМА 17

# ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 17.1. Сутність діагностики підприємства: види, завдання, методи



**ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА** – аналіз та оцінка діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення негативних тенденцій і прийняття ефективних управлінських рішень щодо їх ліквідації, пошуку внутрішніх резервів, спрямованих на його подальший розвиток.





**МЕТА ДІАГНОСТИКИ** – виявлення проблем у діяльності підприємства й розроблення на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність і поліпшити фінансові результати діяльності підприємства.



*Таблиця 17.1*

### Основні методи діагностики діяльності підприємства

Метод 1	Зміст методу 2
<b>Аналітичний</b>	господарська діяльність підприємства розкладається на окремі, більш прості складові елементи, а потім вивчаються їхні кількісні та якісні сторони, зв'язки й взаємодія.
<b>Узагальнення</b>	об'єднання однорідних явищ у визначенні групи, узагальнення впливу різних причин, підбиття підсумків діяльності досліджуваного об'єкта.
<b>Індукція</b>	спосіб вивчення явища від часткового до загального, від окремих факторів до узагальнень, від причин до наслідків.
<b>Дедукція</b>	спосіб вивчення явища від загального до часткового, від наслідків до причин.
<b>Порівняння</b>	спосіб пізнання, у процесі якого невідомі явища й предмети порівнюються з відомими, раніше вивченими, щоб виявити загальні риси або відмінності між ними.
<b>Метод Дельфі</b>	прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистична обробка й послідовне коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох).
<b>Метод «круглого столу»</b>	обговорення спеціальною комісією проблем для узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки.
<b>Метод «мозкового штурму»</b>	генерація нових ідей унаслідок творчої співпраці групи спеціалістів.
<b>Метод експертних оцінок</b>	спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів. Можливий варіант використання різновидів цього методу: «клінічного» методу (інформацію для прогнозування отримують не тільки від керівництва, а й збирають експерти самостійно) та процес-

*Закінчення таблиці 17.1*

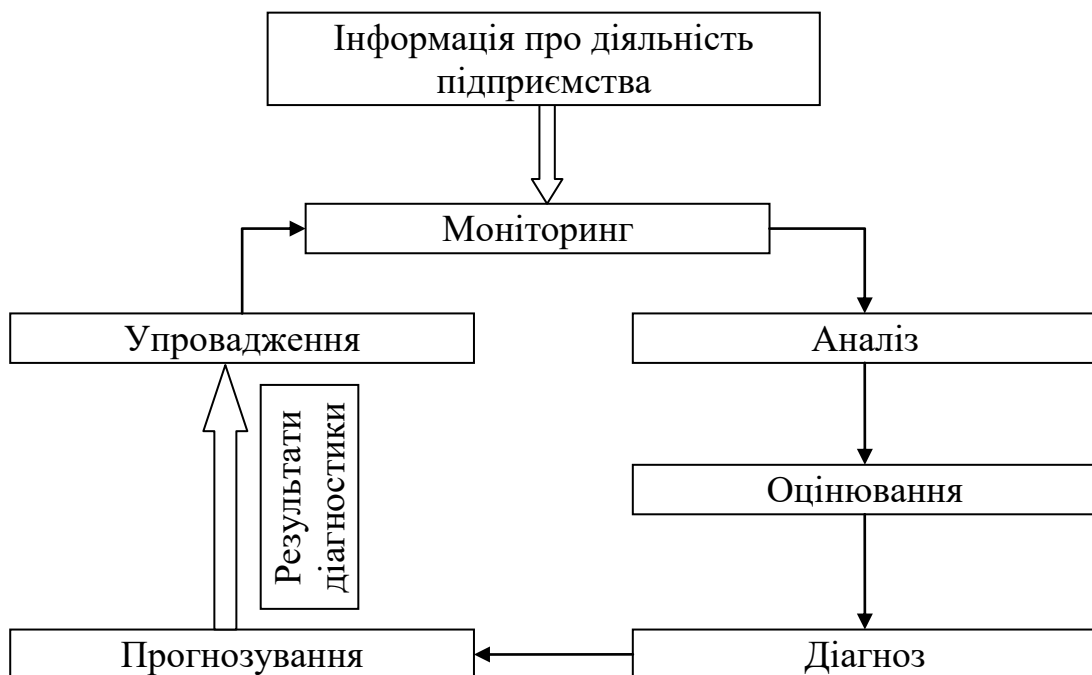
<b>1</b>	<b>2</b>
	ного консультування (у процесі діагностики замовник за допомогою консультанта вчиться самостійно виявляти проблему).
<b>Соціологічний метод</b>	анкетування, співбесіди, опитування.
<b>Рейтинговий метод</b>	порівняння між собою й розміщення у визначеному порядку (ранжуванні) окремих показників оцінки результатів фінансово-економічної діяльності підприємства.
<b>Моніторинг</b>	постійне, регулярне спостереження за контрольованими показниками економічної, фінансової, інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства, визначення рівня різного типу відхилень фактичних результатів від передбачуваних, установлення причин, факторів і ключових чинників цих відхилень.
<b>Факторний аналіз</b>	статистичне дослідження факторів, що мають і позитивний, і негативний вплив на результати фінансово-економічної діяльності підприємства.
<b>Статистичний аналіз</b>	основа діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства, що складається з аналізу середніх і відносних величин, групування, графічного аналізу, табличного й індексного методу, визначення рядів динаміки, кореляційно-регресійного аналізу, дисперсійного аналізу.
<b>Фінансово-економічний аналіз</b>	складова частина комплексної діагностики й ефективний метод, що дає змогу здійснити оцінку фінансового стану та формувати фінансову політику підприємства; уключає вертикальний, горизонтальний та аналіз аналітичних коефіцієнтів.
<b>Економіко-математичне моделювання</b>	відображає переважно виробничий аспект прогнозу (модель оптимального розвитку й розміщення виробництва окремих видів продукції та міжгалузевих комплексів), а також соціальні аспекти розвитку (моделі, пов'язані з прогнозуванням доходів і споживання населення, демографічних процесів, а також руху трудових ресурсів у територіальному й галузевому розрізах).



### Принципи побудови діагностики діяльності підприємства

Принцип	Зміст і характеристика принципу
<b>Науковість</b>	обґрунтування функціональної ролі й вагомості економічного показника на основі міждисциплінарних наукових положень і системної технології та методики наукових досліджень.
<b>Системність</b>	формування системи формалізованих інформаційних показників (об'єктивних та суб'єктивних), які комплексно характеризують явище; установлення їх взаємозв'язку з неформалізованими індикаторами.
<b>Комплексність</b>	вивчення взаємозв'язку внутрішньофірмових показників та макроекономічних: сукупність інформаційних підсистем діагностики, сформованих за цільовою функцією й дотриманням причинно-наслідкових залежностей.
<b>Відповідність</b>	отримання адекватних даних на основі дотримання наукових принципів збору й опрацювання інформаційних потоків.
<b>Об'єктивність</b>	дотримання основних правил агрегування даних, урахування похибок дослідження, інтерпретація, прогнозування.

### Загальна схема проведення діагностики діяльності підприємства



## 17.2. Комплексна економічна діагностика діяльності підприємства



**КОМПЛЕКСНА ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (КЕДДП)** – це аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального й ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень.

Таблиця 17.3

### Різновиди комплексної економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Різнovid	Характеристика
1	2	3
Часовий діапазон дослідження	Стратегічна	Прогнозування майбутнього стану об'єкта дослідження.
Часовий діапазон дослідження	Оперативна (поточна)	Діагностика поточної ситуації, проводиться в процесі здійснення операційної, інвестиційної й фінансової діяльності підприємства, реалізації окремих господарських операцій для оперативного впливу на формування та використання рівня результативності.
	Ретроспективна (перспективна)	Здійснюється за звітний період (квартал, рік). Дає змогу повніше проаналізувати результати формування й використання рівня результативності, порівняно з попереднім і поточним її аналізом, оскільки ґрунтується на завершених результатах фінансового обліку та звітності, доповнених даними управлінського обліку.
Періодичність проведення	Періодична	Проводиться періодичне дослідження зміни техніко-економічного стану підприємства.
	Разова	Разові спеціальні дослідження зміни техніко-економічного стану підприємства.
	Постійна	Постійне, регулярне спостереження за контрольованими показниками економічної, фінансової, інноваційної й інвестиційної діяльності підприємства, визначення

Продовження таблиці 17.3

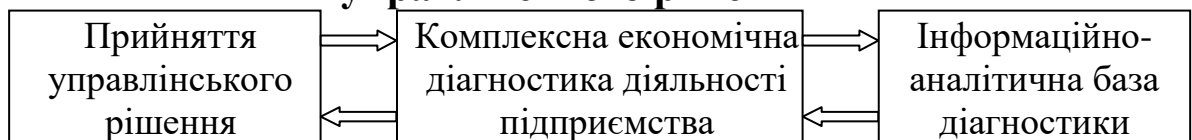
1	2	3
		рівня різного типу відхилень фактичних результатів від передбачуваних, установлення причин, факторів і ключових чинників цих відхилень з урахуванням впливу на них зовнішнього середовища.
Тематика й осяжність проблеми	Комплексна	Діагностика, спрямована на розгляд усіх сторін діяльності підприємства, зокрема під час проведення аналізується стан виробництва, реалізації продукції, її наявність, динаміка руху й використання основних засобів, матеріальних ресурсів, працюючих на виробництві, собівартість продукції, майновий стан підприємства, його фінансова стабільність, платоспроможність, рівень його ділової активності.
	Тематична	Діагностика, що проводиться лише стосовно певної визначеної «теми», тобто може бути спрямована на діагностування певного структурного елемента, окремої ділянки, операції чи процесу.
	Системна	Вид діагностики, за якою будь-який техніко-економічний процес є визначеною системою з характерними закономірностями, рисами та властивостями.
Суб'єкти здійснення	Внутрішня	Виконується в середині підприємства силами своїх фахівців.
	Зовнішня	Виконується із залученням експертів, аудиторів, окремих висококласних фахівців із профілю роботи підприємства.
Форма діагностичних результатів	Кількісна	Ґрунтується на необхідності визначення кількісних характеристик техніко-економічного стану підприємства. Полягає у вимірі, порівнянні результатів виробництва, рівня витрат, установлення кількісної величини впливу різних факторів.
	Якісна	Ґрунтується на якісних порівняльних оцінках, характеристиках техніко-економічного стану підприємства. Полягає у виявленні особливостей певного стану та його внутрішніх взаємозалежностей.

1	2	3
Характер	Динамічна	Ґрунтується на вивченні конкретних показників у динаміці (абсолютний приріст, темпи росту, темпи приросту, абсолютне значення одного відсотка).
	Статична	У її основі незмінність, статичності характеристик техніко-економічного стану підприємства
Спрямованість здійснення	Внутрішня	Слугує для виявлення стану підприємства.
	Порівняльна	Порівняння стану підприємства з однотипними підприємствами.

### Інформаційно-аналітична база комплексної економічної діагностики підприємства



### Схема взаємозв'язку інформаційної бази, КЕДДП та прийняття управлінського рішення



### 17.3. Діагностика ефективності управління підприємством



**ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ** – дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінювання проблем підвищення ефективності й розвитку системи менеджменту підприємства, а також головних напрямів їх розв'язання.



### Комплексний аналіз та оцінка рівня ефективності управління підприємством



## Розрахунок показників визначення ефективності управління підприємством

$$K_{кер} = \frac{1}{q} \sum_{i=1}^n \frac{P_{\phi}}{P_n}$$

де  $K_{кер.}$  – коефіцієнт керованості;  
 $q$  – число рівнів управління;  
 $p_n$  та  $p_{\phi}$  – нормативна й фактична кількість працівників, що припадають на одного управлінця певного рівня.

$$K_{від.упр.} = \frac{OP}{BY}$$

де  $K_{від.упр.}$  – коефіцієнт віддачі управління;  
 $OP$  – обсяг реалізації продукції, тис. грн;  
 $BY$  – витрати на управління, тис. грн.

$$K_{еф} = \sqrt[4]{n_1 n_2 n_3 n_4}$$

де  $K_{еф.}$  – коефіцієнт ефективності управління;  
 $n_1$  – показник просту обсягу виробництва на одного працівника управління;  
 $n_2$  – показник приросту прибутку на одного працівника управління;  
 $n_3$  – показник приросту вартості основних засобів на одного працівника управління;  
 $n_4$  – показник приросту кількості виробничого персоналу на одного працівника управління.

$$K_з = \frac{УП_{\phi}}{УП_n}$$

де  $K_з$  – коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами;  
 $УП_n$  та  $УП_{\phi}$  – нормативна й фактична кількість управлінських працівників.

$$K_{н.в} = \frac{УП_{\phi}}{ЗП_{\phi}}$$

де  $K_{н.в.}$  – коефіцієнт питомої ваги працівників управління в загальній кількості працівників;  
 $ЗП_{\phi}$  – загальна кількість працівників на підприємстві.

$$K_{ав} = \frac{УП_{ав}}{УП_{\phi}}$$

де  $K_{ав.}$  – коефіцієнт автоматизації управлінської праці;  
 $УП_{ав.}$  – кількість управлінських працівників, зайнятих в автоматизованих системах управління.

## **17.4. Завдання для самостійної роботи**

1. Основні аналітичні методи й прийоми діагностики підприємства.
2. Джерела інформації для проведення діагностики підприємства.
3. Система показників комплексної діагностики підприємства.

## **17.5. Тестовий контроль**

### **1. Діагностика підприємства – це:**

- 1) аналіз факторного впливу на поточну діяльність підприємства;
- 2) аналіз стану зовнішнього середовища та розробка рекомендацій (плану дій) щодо поліпшення поточного стану діяльності підприємства;
- 3) метод систематизації даних підприємства;
- 4) аналіз та оцінка діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення негативних тенденцій та прийняття ефективних управлінських рішень щодо їх ліквідації, пошуку внутрішніх резервів, спрямованих на його подальший розвиток;
- 5) усі відповіді правильні.

### **2. До видів діагностики підприємства не належить:**

- 1) комплексна економічна діагностика підприємства;
- 2) діагностика ефективності управління підприємством;
- 3) діагностика зовнішнього середовища;
- 4) експрес-діагностика підприємства;
- 5) жодної правильної відповіді.

### **3. До користувачів результатами діагностики підприємства не належать:**

- 1) управлінський персонал підприємства;
- 2) фінансово-кредитні установи;
- 3) контрагенти;
- 4) власники (засновники);
- 5) жодної правильної відповіді.

### **4. Об'єктами діагностики підприємства є:**

- 1) підприємство як економічна одиниця;
- 2) кадровий і технічний потенціал підприємства;

- 3) виробничий та фінансовий потенціал підприємства;
- 4) підприємство, кадровий і технічний потенціал підприємства;
- 5) усі відповіді правильні.

**5. Метою діагностики підприємства є:**

- 1) виявлення проблем у діяльності підприємства;
- 2) розробка короткострокових заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- 3) розробка довгострокових заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) жодної правильної відповіді.

**6. До завдань діагностики підприємства не належать:**

- 1) ідентифікації реального стану аналізованого об'єкта;
- 2) установлення факторів, які впливають на зміни в стані об'єкта аналізу;
- 3) установлення фінансового стану контрагентів;
- 4) порівняння об'єкта аналізу з базовими характеристиками, аналогами й нормативними величинами;
- 5) жодної правильної відповіді.

**7. До принципів побудови діагностики підприємства належать:**

- 1) системність, відповідність, науковість;
- 2) об'єктивність, комплексність, системність;
- 3) комплексність, відповідність, науковість;
- 4) об'єктивність, комплексність, системність, відповідність, науковість;
- 5) усі відповіді правильні.

**8. Послідовність етапів проведення діагностики є такою:**

- 1) моніторинг, діагноз, аналіз, оцінювання, прогнозування, упровадження, моніторинг;
- 2) моніторинг, аналіз, оцінювання, діагноз, прогнозування, упровадження, моніторинг;
- 3) моніторинг, оцінювання, аналіз, діагноз, прогнозування, упровадження, моніторинг;
- 4) моніторинг, прогнозування, аналіз, оцінювання, діагноз, упровадження, моніторинг;
- 5) усі відповіді правильні.



**9. Комплексна економічна діагностика діяльності підприємства – це:**

- 1) аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства;
- 2) оцінювання ефективності використання обмежених ресурсів підприємства;
- 3) оцінювання стану об'єкта для прийняття управлінських рішень;
- 4) аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства та оцінювання стану об'єкта для прийняття управлінських рішень;
- 5) усі відповіді правильні.

**10. До класифікаційних ознак, що визначають різновиди комплексної економічної діагностики, належать:**

- 1) часовий діапазон дослідження, характер дослідження, форма діагностичних результатів;
- 2) суб'єкти здійснення, спрямованість здійснення;
- 3) тематика й осяжність проблеми, періодичність проведення;
- 4) часовий діапазон дослідження, характер дослідження, форма діагностичних результатів, суб'єкти здійснення, спрямованість здійснення;
- 5) усі відповіді правильні.

**11. За часовою ознакою виділяють такі види КЕДДП:**

- 1) стратегічна;
- 2) системна;
- 3) оперативна (поточна);
- 4) ретроспективна;
- 5) стратегічна, оперативна, ретроспективна.

**12. За періодичністю проведення розрізняють такі види КЕДДП:**

- 1) періодична;
- 2) постійна;
- 3) тематична;
- 4) разова;
- 5) періодична, постійна, разова.

**13. За тематикою й осяжністю проблеми розрізняють такі види КЕДДП:**

- 1) комплексна;
- 2) тематична;
- 3) системна;
- 4) динамічна;
- 5) тематична, системна.

**14. За суб'єктами здійснення розрізняють такі види КЕДДП:**

- 1) статична;
- 2) оперативна;
- 3) зовнішня;
- 4) внутрішня;
- 5) зовнішня й внутрішня.

**15. За формою діагностичних результатів розрізняють такі види КЕДДП:**

- 1) кількісна;
- 2) ретроспективна;
- 3) якісна;
- 4) кількісна і якісна;
- 5) усі відповіді правильні.

**16. За характером оцінюваного техніко-економічного стану розрізняють такі види КЕДДП:**

- 1) разова;
- 2) динамічна;
- 3) статична;
- 4) тематична;
- 5) динамічна й статична.

**17. За спрямованістю проведення розрізняють такі види КЕДДП:**

- 1) внутрішня;
- 2) порівняльна;
- 3) якісна;
- 4) внутрішня й порівняльна;
- 5) внутрішня та якісна.

**18. До облікових джерел інформації для здійснення КЕДДП належать:**

- 1) бухгалтерська й податкова звітність;
- 2) фінансова звітність;
- 3) оперативно-технічна звітність;
- 4) статистична звітність;
- 5) усі відповіді правильні.

**19. До позаоблікових джерел інформації для здійснення КЕДДП належать:**

- 1) матеріали ревізій та внутрішнього аудиту;

- 2) патенти, ліцензії;
- 3) програми, бізнес-плани, проєкти розвитку підприємства;
- 4) накази, розпорядження, доповідні та пояснювальні записки;
- 5) усі відповіді правильні.

**20. До зовнішніх джерел інформації для здійснення КЕДДП належать:**

- 1) відкрита інформація офіційних джерел;
- 2) звіти, засоби масової інформації, довідники;
- 3) інформація національних і міжнародних інформаційно-аналітичних та рейтингових агентств;
- 4) відкрита інформація офіційних джерел, звіти, засоби масової інформації, довідники;
- 5) усі відповіді правильні.

**21. Діагностика ефективності управління – це:**

- 1) дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінювання проблем підвищення ефективності й розвитку системи менеджменту підприємства, а також головних напрямів їх рішень;
- 2) дослідницька діяльність, спрямована на оцінювання проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства;
- 3) дослідницька діяльність, спрямована на встановлення проблем підвищення ефективності системи менеджменту підприємства;
- 4) дослідницька діяльність, спрямована на аналіз проблем підвищення ефективності й розвитку системи менеджменту підприємства;
- 5) усі відповіді правильні.

**22. До складових частин діагностики ефективності управління не належить:**

- 1) діагностика структури управління;
- 2) діагностика загальних результатів діяльності підприємства;
- 3) експрес-діагностика підприємства;
- 4) діагностика якості управління персоналом;
- 5) діагностика зв'язків із зовнішнім середовищем.

**23. До показників, що характеризують організаційну структуру управління, не належить:**

- 1) коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами;
- 2) коефіцієнт питомої ваги працівників управління в загальній кількості;
- 3) коефіцієнт керованості;
- 4) коефіцієнт віддачі управління;
- 5) коефіцієнт автоматизації управлінської праці.

**24. До показників, що характеризують технічне забезпечення структури управління, належить:**

- 1) коефіцієнт автоматизації управлінської праці;
- 2) коефіцієнт ефективності управління;
- 3) коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами;
- 4) коефіцієнти автоматизації управлінської праці та ефективності управління;
5. коефіцієнти ефективності управління та забезпеченості управлінськими кадрами.

**25. Під час розрахунку коефіцієнта керованості використовують такі показники:**

- 1) число рівнів управління;
- 2) нормативна й фактична кількість працівників, котрі припадають на одного управлінця певного рівня;
- 3) обсяг випуску продукції на одного працівника управління;
- 4) нормативна й фактична кількість працівників, які припадають на одного управлінця певного рівня, обсяг випуску продукції на одного працівника управління;
- 5) нормативна й фактична кількість працівників, котрі припадають на одного управлінця певного рівня, обсяг випуску продукції на одного працівника управління

**26. Під час розрахунку коефіцієнта віддачі управління використовують такі показники:**

- 1) обсяг реалізації продукції;
- 2) число рівнів управління;
- 3) витрати на управління;
- 4) обсяг реалізації продукції, число рівнів управління;
- 5) обсяг реалізації продукції, витрати на управління.

**27. Під час розрахунку коефіцієнта ефективності управління використовують такі показники:**

- 1) показник росту обсягу виробництва на одного працівника управління, показник приросту прибутку на одного працівника управління;
- 2) показник приросту вартості основних засобів на одного працівника управління, показник приросту кількості виробничого персоналу на одного працівника управління;
- 3) нормативна й фактична кількість працівників, які припадають на одного управлінця певного рівня, обсяг випуску продукції на одного працівника управління;

4) показник приросту вартості основних засобів на одного працівника управління, показник приросту кількості виробничого персоналу на одного працівника управління, нормативна й фактична кількість працівників, котрі припадають на одного управлінця певного рівня, обсяг випуску продукції на одного працівника управління;

5) показник росту обсягу виробництва на одного працівника управління, показник приросту прибутку на одного працівника управління, показник приросту вартості основних засобів на одного працівника управління, показник приросту кількості виробничого персоналу на одного працівника управління.

**28. Під час розрахунку коефіцієнта забезпеченості управлінськими кадрами використовують такі показники:**

- 1) нормативна кількість управлінських працівників;
- 2) число рівнів управління;
- 3) фактична кількість управлінських працівників;
- 4) нормативна кількість управлінських працівників, число рівнів управління;
- 5) нормативна кількість управлінських працівників, фактична кількість управлінських працівників.

**29. Під час розрахунку коефіцієнта питомої ваги працівників управління в загальній кількості працівників використовують такі показники:**

- 1) загальна кількість працівників на підприємстві;
- 2) фактична кількість управлінських працівників;
- 3) витрати на управління;
- 4) загальна кількість працівників на підприємстві, фактична кількість управлінських працівників;
- 5) усі відповіді правильні.

**30. Під час розрахунку коефіцієнта автоматизації управлінської праці використовують такі показники:**

- 1) кількість управлінських працівників, зайнятих в автоматизованих системах управління;
- 2) фактична кількість управлінських працівників;
- 3) обсяг випуску продукції на одного працівника управління;
- 4) кількість управлінських працівників, зайнятих в автоматизованих системах управління, фактична кількість управлінських працівників;
- 5) фактична кількість управлінських працівників, обсяг випуску продукції на одного працівника управління.

### **31. Порівняльний метод – це:**

- 1) порівняння між собою й розміщення у визначеному порядку (ранжування) окремих показників оцінки результатів фінансово-економічної діяльності підприємства;
- 2) статистичне дослідження низки факторів, що мають позитивний і негативний вплив на результати фінансово-економічної діяльності підприємства;
- 3) спосіб пізнання, у процесі якого невідомі явища й предмети порівнюються з відомими, раніше вивченими;
- 4) спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів;
- 5) усі відповіді правильні.

### **32. Метод Дельфі – це:**

- 1) спосіб вивчення явища від часткового до загального, від окремих факторів до узагальнень, від причин до наслідків;
- 2) прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистична обробка й послідовне коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох);
- 3) генерація нових ідей унаслідок творчої співпраці групи спеціалістів;
- 4) статистичне дослідження низки факторів, що мають позитивний і негативний вплив на результати фінансово-економічної діяльності підприємства;
- 5) усі відповіді правильні.

### **33. Метод «круглого столу» – це:**

- 1) об'єднання однорідних явищ у визначені групи, узагальнення впливу різних причин, підбиття підсумків діяльності досліджуваного об'єкта;
- 2) спосіб вивчення явища від загального до часткового, від наслідків до причин;
- 3) анкетування, співбесіди, опитування;
- 4) обговорення спеціальною комісією проблем для узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки;
- 5) усі відповіді правильні.

### **34. Метод «мозкового штурму» – це:**

- 1) генерація нових ідей унаслідок творчої співпраці групи спеціалістів;
- 2) статистичне дослідження низки факторів, що мають позитивний і негативний вплив на результати діяльності підприємства;
- 3) спосіб вивчення явища від загального до часткового, від наслідків до причин;

4) складова частина комплексної діагностики й ефективний метод, що дає змогу здійснити оцінку фінансового стану та формувати фінансову політику підприємства;

5) усі відповіді правильні.

### **35. Метод експертних оцінок – це:**

1) складова частина комплексної діагностики й ефективний метод, що дає змогу здійснити оцінку фінансового стану та формувати фінансову політику підприємства;

2) об'єднання однорідних явищ у визначені групи, узагальнення впливу різних причин, підбиття підсумків діяльності досліджуваного об'єкта;

3) спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів;

4) статистичне дослідження низки факторів, що мають позитивний і негативний вплив на результати фінансово-економічної діяльності підприємства;

5) усі відповіді правильні.

### **36. Рейтинговий метод – це:**

1) прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистична обробка й послідовне коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох);

2) спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів;

3) порівняння між собою й розміщення у визначеному порядку (ранжування) окремих показників оцінки результатів фінансово-економічної діяльності підприємства;

4) складова частина комплексної діагностики й ефективний метод, що дає змогу здійснити оцінку фінансового стану та формувати фінансову політику підприємства;

5) усі відповіді правильні.

### **37. Метод факторного аналізу – це:**

1) основа діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства, яка складається з аналізу середніх і відносних величин, групування, графічного аналізу, табличного та індексного методу, визначення рядів динаміки, кореляційно-регресійного аналізу, дисперсійного аналізу;

2) об'єднання однорідних явищ у визначені групи, узагальнення впливу різних причин, підбиття підсумків діяльності досліджуваного об'єкта;

3) спосіб вивчення явища від загального до часткового, від наслідків до причин;

4) статистичне дослідження низки факторів, що мають позитивний і негативний вплив на результати фінансово-економічної діяльності підприємства;

5) усі відповіді правильні.

### **38. Метод статистичного аналізу – це:**

1) генерація нових ідей унаслідок творчої співпраці групи спеціалістів;

2) прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистична обробка й послідовне коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох);

3) основа діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства, яка складається з аналізу середніх і відносних величин, групування, графічного аналізу, табличного та індексного методу, визначення рядів динаміки, кореляційно-регресійного аналізу, дисперсійного аналізу;

4) обговорення спеціальною комісією проблем для узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки;

5) усі відповіді правильні.

### **39. Фінансово-економічний аналіз – це:**

1) об'єднання однорідних явищ у визначені групи, узагальнення впливу різних причин, підбиття підсумків діяльності досліджуваного об'єкта;

2) складова частина комплексної діагностики й ефективний метод, що дає змогу здійснити оцінку фінансового стану та формувати фінансову політику підприємства, включає вертикальний, горизонтальний аналіз та аналіз аналітичних коефіцієнтів;

3) спосіб прогнозування й оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів;

4) статистичне дослідження низки факторів, що мають позитивний і негативний вплив на результати фінансово-економічної діяльності підприємства;

5) усі відповіді правильні.

### **40. Економіко-математичне моделювання – це:**

1) анкетування, співбесіди, опитування;

2) порівняння між собою й розміщення у визначеному порядку (ранжування) окремих показників оцінки результатів фінансово-економічної діяльності підприємства;

3) обговорення спеціальною комісією проблем для узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки;



4) відображає переважно виробничий аспект прогнозу (модель оптимального розвитку й розміщення виробництва окремих видів продукції та міжгалузевих комплексів), а також соціальні аспекти розвитку (моделі, пов'язані з прогнозуванням доходів і споживання населення, демографічних процесів, а також руху трудових ресурсів у територіальному й галузевому розрізах);

5) усі відповіді правильні.

## 17.6. Практичні завдання

**Завдання 1.** Ви працюєте спеціалістом планово-економічного відділу на підприємстві. Перед вами поставлені завдання для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Підприємство «А» у звітному році отримало такі показники фінансово-господарської діяльності (див. таблицю 17.4).

*Таблиця 17.4*

### Головні показники виробничо-господарської діяльності

№ з/п	Показник	Величина, тис. грн
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6750
2	Собівартість реалізованої продукції	4650
3	Адміністративні витрати й витрати на збут	55
4	Отримані дивіденди від придбаних акцій	12
5	Реалізовано основних засобів:	500
5.1	Залишкова вартість основних засобів	430
5.2	Витрати на збут	7

Потрібно розрахувати валовий прибуток, фінансові результати від операційної та звичайної діяльності підприємства до оподаткування. Оцінити ефективність діяльності підприємства та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

**Завдання 2.** ПАТ «Герберт» у звітному році виготовило 650 меблевих виробів за середньою відпускною ціною 6100 грн за одиницю (з урахуванням ПДВ). Залишки нереалізованих товарів на початок звітного року у

відпускних цінах підприємства становили 55 тис. грн. Залишки не реалізованих виробів на кінець звітнього року у відпускних цінах підприємства дорівнювали 42 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції у звітному році – 300 тис. грн. Адміністративні втрати – 75 тис. грн. Витрати на збут – 48 тис. грн. Протягом звітнього року на підприємстві відбулися такі господарські операції (див. табл. 17.5):

Таблиця 17.5

### Характеристика операцій підприємства

Номер операції	Характеристика операції
1	Реалізовано матеріалів, що не використовуються у виробничому процесі, на суму 5,5 тис. грн, балансова вартість – 5 тис. грн, витрати на реалізацію – 200 грн.
2	Отримано штрафів від підприємств-постачальників за порушення умов договорів – 8000 грн.
3	Отримані дивіденди за акціями, які були раніше придбані підприємством – 12 000 грн.
4	Списана безнадійна дебіторська заборгованість – 23 000 грн.
5	Реалізовано основних засобів на суму 50 тис. грн, залишкова вартість – 39 тис. грн, витрати на реалізацію – 10 % від виручки від реалізації основних засобів.

Визначте фінансові результати діяльності ПАТ «А». Проаналізуйте ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та оцініть на основі отриманих показників перспективи діяльності підприємства у майбутньому.

**Завдання 3.** Ви працюєте директором з економічних питань на підприємстві «ВолиньХліб». У звітному році воно виготовило та реалізувало хлібобулочні вироби такого асортименту:

- хліб «А» – відпускна ціна – 3,2 грн за одиницю продукції, обсяг реалізації – 300 тис. шт.;

- хліб «Б» – відпускна ціна – 2,85 грн за одиницю продукції, обсяг реалізації – 400 тис. шт.

Собівартість реалізованої продукції у звітному становила для хлібобулочних виробів «А» – 53 % чистого доходу, а для хлібобулочних виробів «Б» – 60 % чистого доходу. Адміністративні витрати за рік – 194 тис. грн, а витрати на збут – 85 тис. грн. У звітному році підприємство списало безнадійну дебіторську заборгованість у сумі 26 тис. грн та виявило не проведену за документами суми прибутку минулих років на 10 тис. грн.

Протягом звітного року підприємством сплачено штрафи за порушення розрахунково-платіжної дисципліни в сумі 6 тис. грн. Статутний капітал підприємства на початок року становив 1100 тис. грн. На загальних зборах акціонерів прийнято рішення сплати власникам акцій дивіденди за підсумками роботи підприємства за рік у розмірі 15 % від номінальної вартості акцій. Акціонери прийняли також рішення поповнити резервний капітал за рахунок 25 % чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати дивідендів.

Вам як директору з економічних питань підприємства потрібно:

- визначити показники, які повинен використовувати у своїй діяльності плановий відділ для визначення доцільності (недоцільності) прийнятих акціонерами рішення;
- обґрунтувати прийняті рішення власними розрахунками;
- визначити напрями збільшення прибутку від реалізації з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
- проаналізувати ефективність зміни власного капіталу підприємства.

**Завдання 4.** Інвестиційна компанія «Аванта» планує здійснити фінансові вкладення в облігації зі строком погашення п'ять років. Облігації можна придбати з дисконтом у 20 %, фіксована ставка відсотка за облігаціями – 21 % річних до номіналу (нарахування відсотків здійснюється раз на рік). Обсяг фінансових інвестицій – 1500 тис. грн. Комісійна винагорода фінансового посередника за придбання та зберігання облігацій – 1 % їхньої номінальної вартості (сплачується одночасно з придбанням облігації). Ринкова відсоткова ставка за аналогічними вкладеннями дорівнює 23 % річних.

Вам як аналітику інвестиційної компанії потрібно:

- здійснити розрахунок доцільності інвестиційних вкладень в облігації різними методами;
- обґрунтувати рішення інвестиційної компанії щодо доцільності цього інвестиційного проєкту.

**Завдання 5.** Ви працюєте в інвестиційній компанії, котра володіє пакетом акцій підприємства в розмірі 200 штук, ринкова вартість яких на цей момент становить 800 грошових одиниць за акцію. Підприємство планує виконати такі дії зі своїми акціями:

- 1) оголосить про поділення акцій у співвідношенні 2:1;
- 2) оголосить 200 %-й дивіденд з умовою виплати його акціями.

Вам як аналітику інвестиційної компанії керівництво поставило такі завдання, які потрібно виконати, а саме:

- розрахувати кількість акцій, якими володітиме інвестиційна компанія після проведення подрібнення;
- визначити курс акцій після проведеного подрібнення;
- кількість акцій після оголошення про виплату 200 %-го дивіденду з умовою виплати його акціями;
- курс акцій після виплати 200 %-го дивіденду;
- оцінити ефективність дій підприємства щодо його акцій та обґрунтувати співвідношення дивідендної політики підприємства з курсом його акцій.

**Завдання 6.** Ви економіст-аналітик підприємства «Ефект». Керівництво підприємства доручило вам розрахувати ефективність фінансової операції, суть якої полягає в тому, що підприємству надається знижка 3 %, якщо рахунок за товар на суму 70 тис. грн, якщо той буде оплачений негайно. Однак підприємство має можливість отримати товар з оплатою рахунка протягом 65 днів. Підприємство може позичити гроші в банку для оплати рахунка під 20 % річних.

Вам як економісту-аналітику потрібно:

- обґрунтувати оптимальний варіант оплати рахунку;
- сформулювати систему методів оптимізації розрахунків підприємства за різних умов розрахунків.

## **Рекомендована література**

1. Бойчик І. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 307 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2006. 488 с.
4. Економіка підприємства: підручник/[Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін.]; за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий світ-2000, 2004. 680 с.
5. Економіка підприємства: зб. тестів і задач: навч. посіб./[А. В. Шегда, Т. Б. Харченко, Ю. А. Сагайдак та ін.]. Київ: Центр учб. літ., 2010. 240 с.

6. Економіка підприємства: навч. посіб. / [Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Геліч Н. В. та ін.]; за заг. ред. Л. Г. Ліпич/[3-тє вид., переробл. і доповн.]. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
7. Економічна діагностика: навч. посіб. / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Мойорова Н. І. та ін.]. Львів: Новий світ–2000, 2009. 452 с.
8. Економічна діагностика : практикум / [Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов, В. С. Рижиков та ін.]. Київ: Центр учб. літ., 2007. 186 с.
9. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 110 с.
10. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 320 с.
11. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
12. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2017. 456 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с.
14. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 584 с.
15. Мельник О. Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: монографія. Львів: Вид-во ДП «Вид. дім “Укрпол”», 2009. 188 с.
16. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 167 с.
17. Пріб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

# ТЕМА 18

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ МОДЕЛІ, ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ

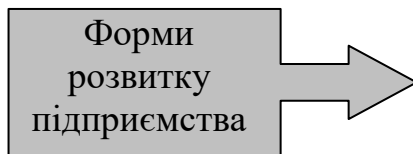
### 18.1. Сутність розвитку підприємства



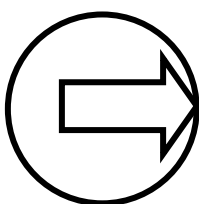
**РОЗВИТОК** – це якісна зміна складу, зв'язків (тобто структури) і функціонування системи або стисло будь-яка якісна зміна системи. Розвиток може відбуватися в напрямі як прогресу, так і регресу й виражатися в еволюційній чи революційній формі.



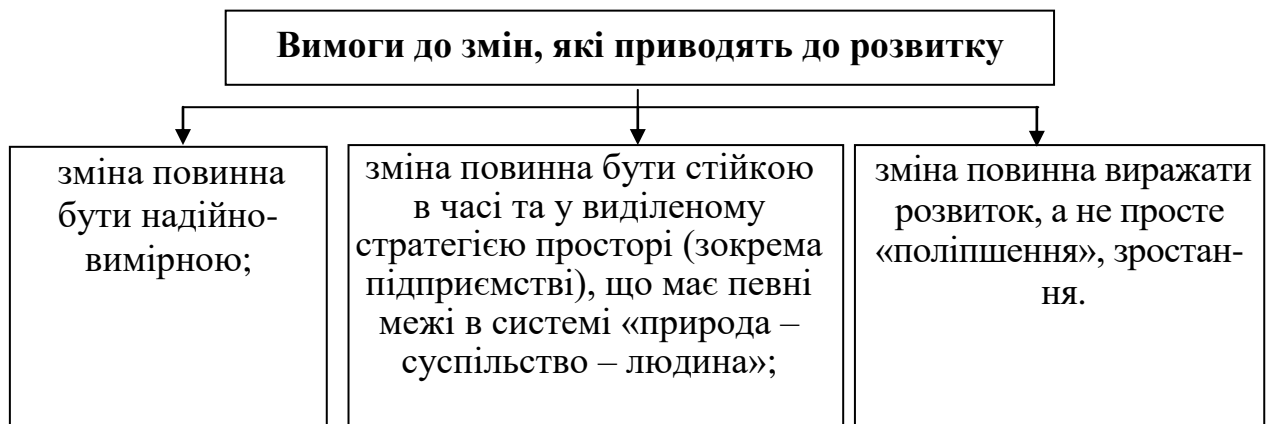
**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ** – це перехід системи господарювання в новий стан унаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління.

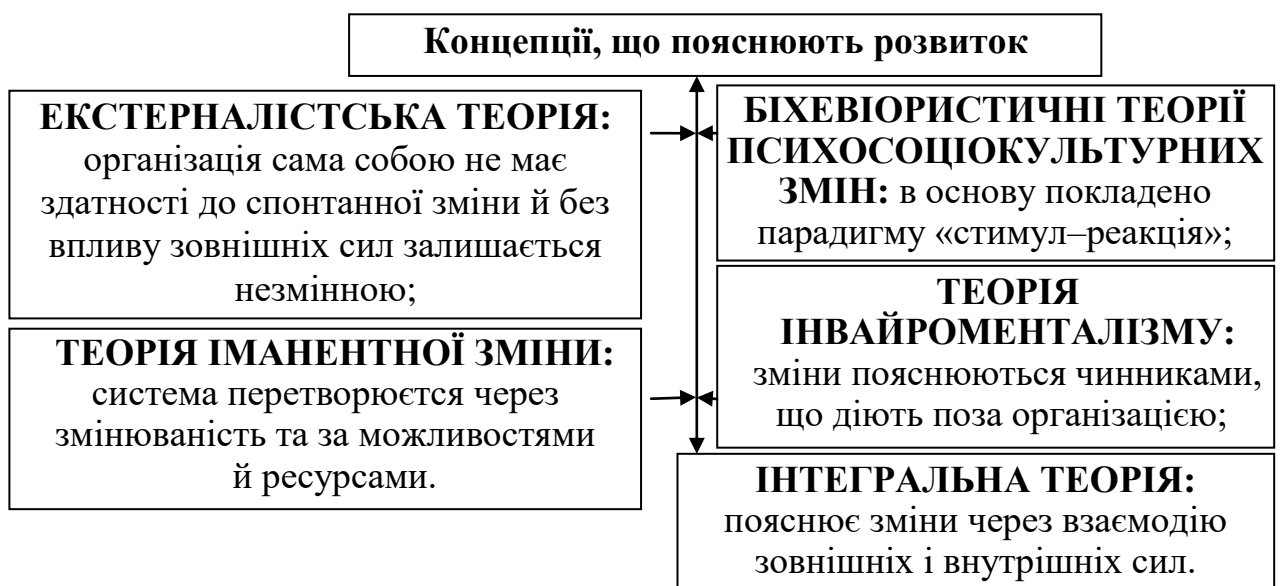


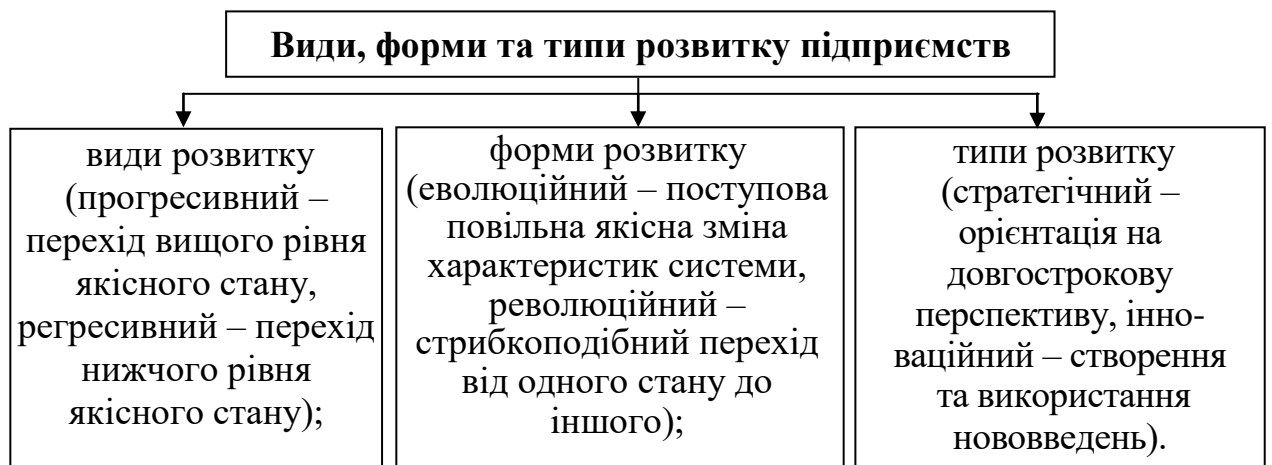
**РЕВОЛЮЦІЯ** – стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства.  
**ЕВОЛЮЦІЯ** – форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється.



*Революційна форма розвитку безпосередньо пов'язана з таким поняттям, як «криза».*



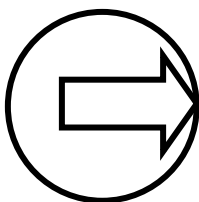
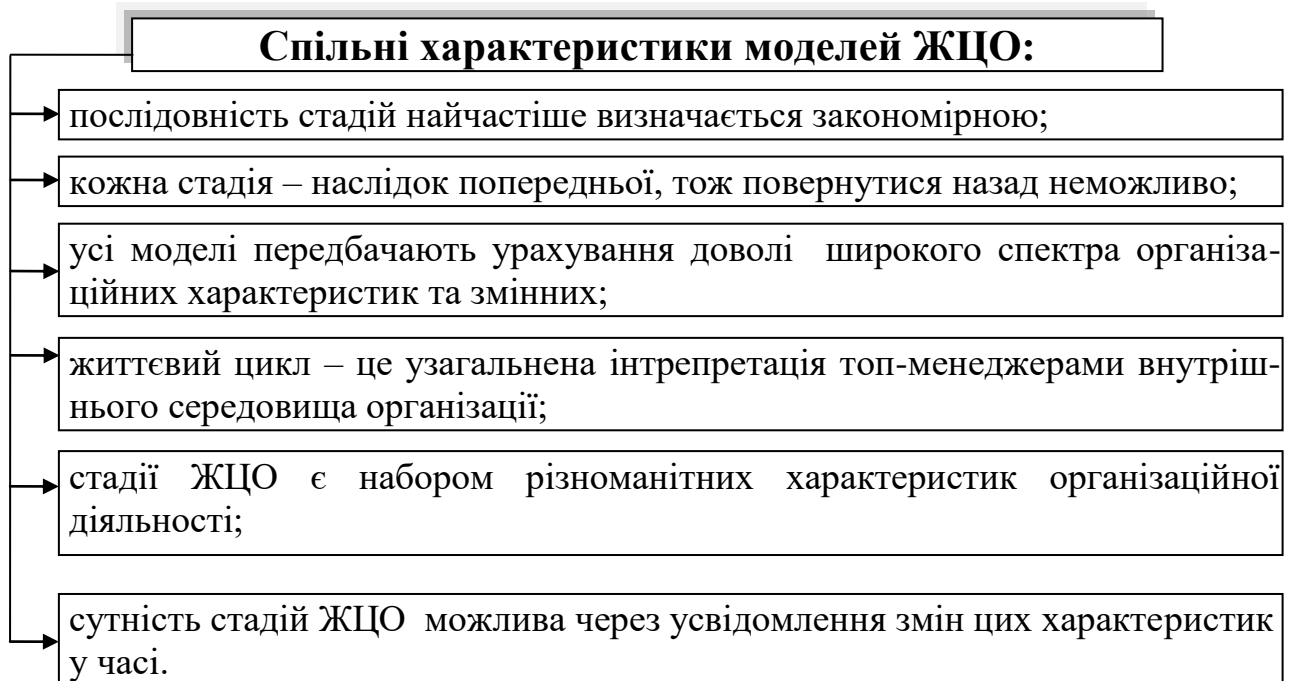




## 18.2. Сучасні моделі розвитку підприємства



**МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (ЖЦО)** – ґрунтується на стадіях життєвого циклу підприємства.



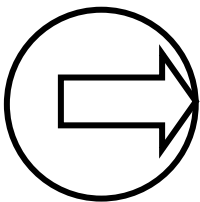
**ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ (ЖЦО)** – це період, упродовж якого організація проходить такі стадії функціонування, як створення, зростання, зрілість і занепад. Скільки організацій, стільки й різних типів життєвого циклу.





**СТАДІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ** – це періоди життя організації в межах однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва. Періоди, у які організація принципово змінює цінності й орієнтації, називають **ЦИКЛАМИ, АБО ФАЗАМИ**, розвитку організації.

## Моделі розвитку організацій на засадах концепції ЖЦО



*Моделями розвитку підприємства за системного підходу є «бізнес-розвиток – організаційний розвиток» та «внутрішній розвиток – зовнішній розвиток».*

## Модель розвитку підприємства «бізнес–розвиток – організаційний розвиток»

будь-яка організація – це лишень специфічна форма виконання людьми певної спільної діяльності;

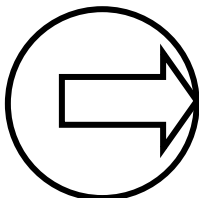
стратегії розвитку організації мають реалізовуватися в руслі стратегій розвитку бізнесу;

взаємозаложність ділової та організаційної моделей розвитку підприємства яскраво ілюструє процес організаційної адаптації в рамках еволюційної теорії управління;

обґрунтування доцільності розвитку підприємства має два складники: проблема розроблення стратегії бізнесу (функції підприємства як системи), обґрунтування організаційного розвитку підприємства, що забезпечує його зростання як бізнес-системи.



**МОДЕЛЬ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ** передбачає якісну зміну складу й взаємозв'язків системи підприємства через залучення та використання компетенцій і підсистем сторонніх організацій (цільових підприємств) для виконання певних (уже засвоєних чи принципово нових) видів діяльності або їх комбінування, результатом чого може бути створення нової бізнес-системи (неоструктури). Основна причина зовнішнього розвитку.



*Основна причина зовнішнього розвитку полягає в прагненні досягти синергійного ефекту, тобто взаємодоповнювальної дії активів двох чи кількох підприємств, сукупний результат якої суттєво перебільшує суму результатів самостійних дій цих компаній.*

## Модель внутрішнього (органічного) розвитку підприємства

передбачає впровадження якісних змін за рахунок накопичених підприємством знань, навичок, фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, а також залучених ресурсів, що спрямовуються на вдосконалення його матеріально-технічної бази, створення нових продуктів, трансформацію внутрішніх систем і процесів, проникнення на нові ринки тощо;

усі економічні організації застосовують цю стратегію на тому чи іншому етапі свого існування;

основною метою внутрішнього розвитку є прагнення підприємства забезпечити свою господарсько-правову, фінансову та організаційну незалежність;

поліпшення конкурентної позиції підприємства із забезпеченням його незалежності за рахунок відсутності необхідності розподілу права власності;

ефект накопичення досвіду як результат економії обсягу та ефекту навчання. Ефект використання неподільності ресурсів;

перевагами є незалежність прийняття рішень від інших суб'єктів господарювання; невисокий ризик під час розширення бізнесу; формування конкурентних переваг через створення й використання власних ключових компетенцій;

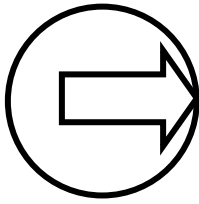
обмеженнями та ризиками є повільність процесу, що пояснюється необхідністю накопичення стратегічно важливих активів; посилення спеціалізації, що може бути загрозою для конкурентної позиції підприємства; обмеженість можливостей диверсифікації в нові сфери діяльності; суттєва залежність від самофінансування; загроза диспропорційності розвитку різних ресурсів підприємства.

## Типи моделей зовнішнього розвитку підприємств:

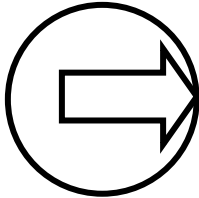
інсорсинговий. Стратегічні напрями зростання (інтеграція, диверсифікація). Способи: злиття, об'єднання, приєднання, поглинання, створення нового підприємства;

аутсорсинговий. Стратегічні напрями зростання (спеціалізація, кооперація). Способи: створення нового підприємства, інші довгострокові угоди, франчайзинг, контрактація;

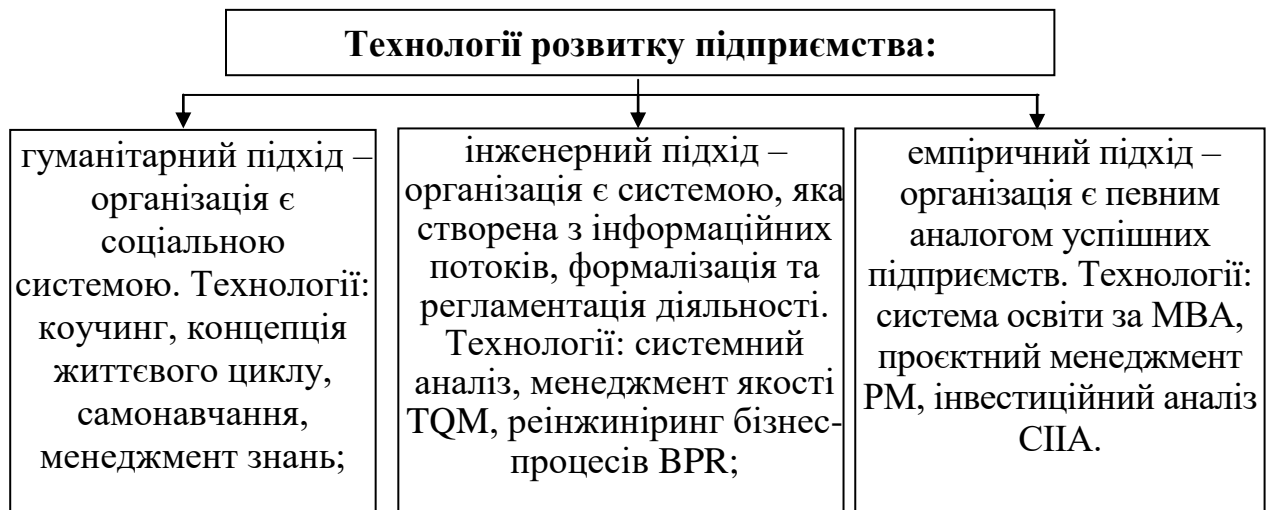
віртуальний. Способи: віртуальна виставка, віртуальне підприємство, електронна комерція, електронний бізнес.



*Сутність **ІНСОРСИНГОВОГО ТИПУ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ** полягає в перетворенні зовнішніх (залучених) видів діяльності на внутрішні бізнес-процеси компанії (або нової бізнес-структури, що створюється в результаті реалізації відповідних процедур) унаслідок організаційного об'єднання потенціалів різних компаній.*



***АУТСОРСИНГОВИЙ ТИП ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ** передбачає встановлення коопераційних зв'язків з іншими організаціями з метою передавання частини внутрішніх функцій підприємства, що дає змогу досягти більшого рівня його функціональної сталості. За такого типу зовнішнього розвитку формальні межі організаційної структури, зазвичай, не змінюються.*



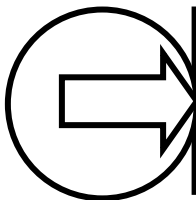
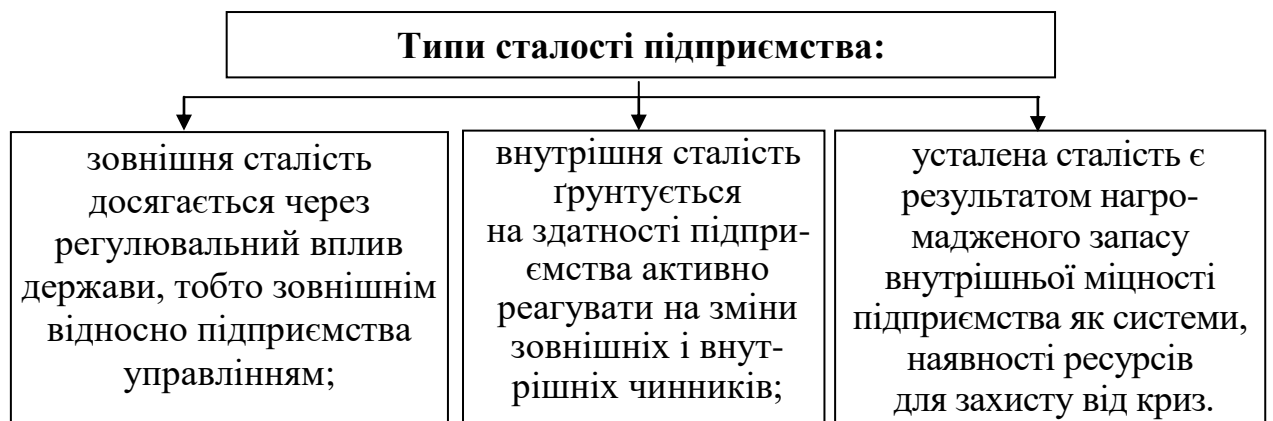
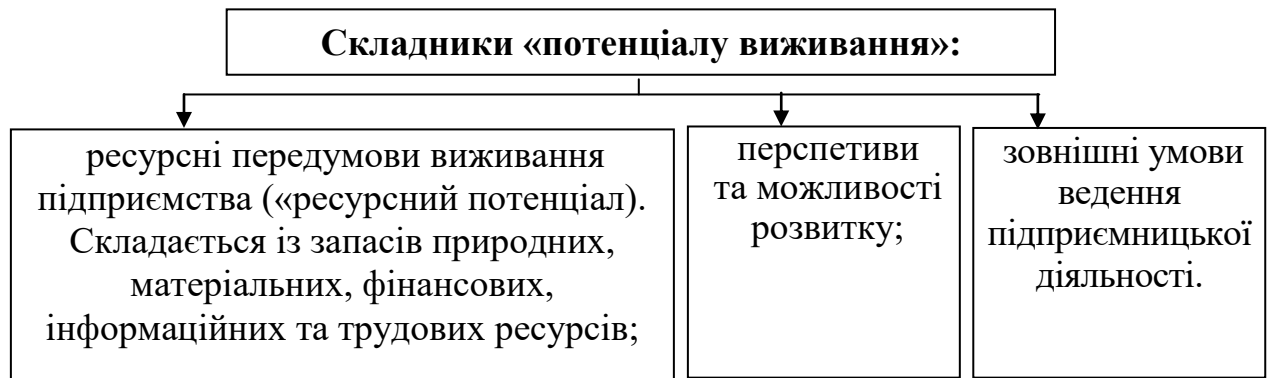
### **18.3. Трансформація та реструктуризація підприємства**



**ВИЖИВАННЯ (САМОЗБЕРЕЖЕННЯ) ПІДПРИЄМСТВА** – це наявна можливість його позитивного розвитку, унаслідок якого нормалізується стан підприємства як системи, відновлюється його конкурентоспроможність та забезпечується ефективне господарювання.



Здатність підприємства використати свою можливість позитивного розвитку пов'язана з терміном **«ПОТЕНЦІАЛ ВИЖИВАННЯ»**.



*Здатність підприємства до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення його внутрішньої й успадкованої сталості. Чим вищою є сталість підприємства, тим вища імовірність його виживання.*



**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА** – це процес реалізації системних організаційно-управлінських перетворень (реструктуризації та ін.) із метою досягнення основних його цілей, насамперед із підтримки конкурентоспроможності на ринку.

## Етапи комплексної трансформації підприємства:

визначення доцільності трансформації підприємства через поглиблену діагностику;

окреслення генеральної мети та завдань запланованих перетворень;

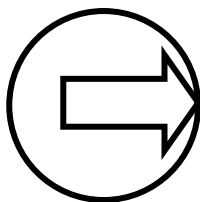
планування вірогідності розвитку трансформаційних подій на підприємстві зі стратегічних сценаріїв: зростання, оптимізації, скорочення;

реалізація пілотного проєкту з метою перевірки власних задумів на життєдіяльність, визначення «вузьких місць», зіставлення очікуваних доходів із витратами на них;

упровадження проєкту комплексної трансформації в практичну діяльність, моніторинг процесів, накописення маркетингової інформації щодо змін, розробка заходів подолання опору працівників щодо нововведень.



**РЕСТРУКТИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА** – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, із метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.



*Мета реструктуризації – створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки й виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.*



**ПЕРЕПРОФІЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА** – зміна технології виробничого процесу для випуску нової продукції (виконання робіт, надання послуг) або модернізація виробництва продукції, яка раніше вироблялася на цьому підприємстві.

## Види реструктуризації

### За масштабом:

- часткова реструктуризація (обмежена);
- комплексна реструктуризація (усебічна).

### За періодом:

- Оперативна;
- стратегічна.

### За видами:

- управлінська;
- технічна;
- економічна;
- фінансова;
- організаційно-правова або корпоративна (реорганізація)



**РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА** – один з етапів його реструктуризації, що передбачає повну або часткову зміну власника статутного фонду юридичної особи, а також зміну організаційно-правової форми здійснення бізнесу.



Потрібно робити чітке розмежування між категоріями «реструктуризація» та «реорганізація» підприємства. Перше є ширшим за друге, оскільки реорганізація підприємства – один з етапів його реструктуризації.

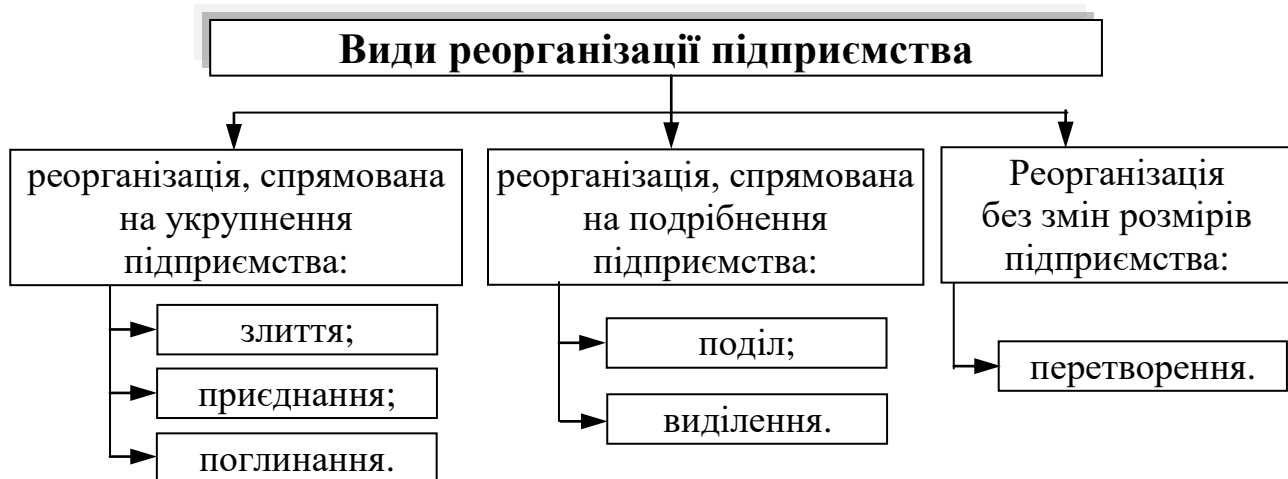


## Послідовність проведення реструктуризації підприємства

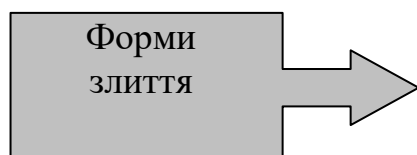
- 1 Попередній аналіз стану підприємства
- 2 Уключення до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій
- 3 Поглиблений аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства
- 4 Обґрунтування концепції реструктуризації підприємства
- 5 Розробка плану реструктуризації, бізнес-планів нових реорганізованих підприємств
- 6 Здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів із реструктуризації
- 7 Визначення економічної ефективності реструктуризації підприємства
- 8 Оцінка результатів створення та функціонування нових організаційно-правових структур

## Форми реструктуризації





**ЗЛИТТЯ** – це форма реорганізації юридичної особи, що передбачає припинення двох або більше юридичних осіб (правопопередників) із переданням усього їхнього майна (прав й обов’язків) та особистих немайнових прав новій юридичній особі ( правонаступнику), яка утворюється в результаті здійснення цієї форми реорганізації.



*горизонтальне злиття* – це об’єднання двох фірм, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги;

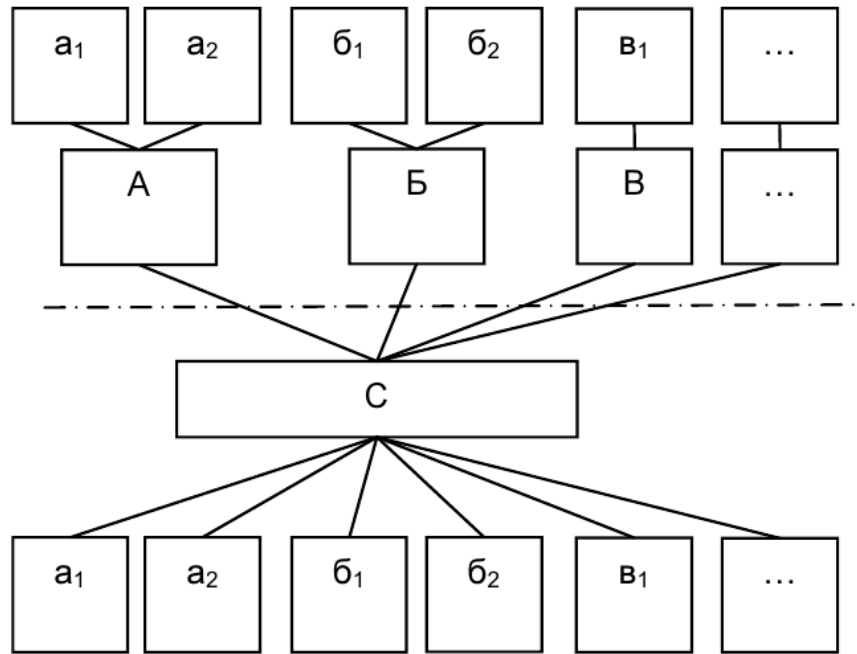
*вертикальне злиття* – це злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції;

*родові злиття* – об’єднання компаній, які виробляють взаємопов’язані товари;

*конгломеративні злиття* – об’єднання компаній різних видів діяльності без наявності виробничої спільності.

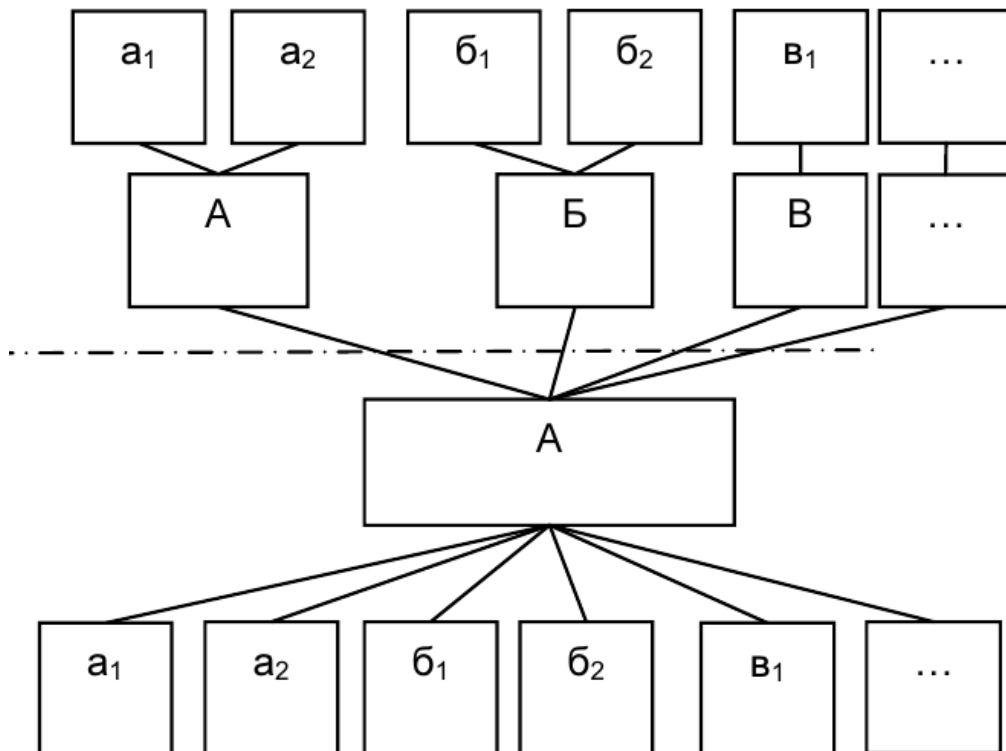


**ПРИЄДНАННЯ** – це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх прав та обов’язків однієї або кількох юридичних осіб – правопопередників до іншої юридичної особи – правонаступника. *У результаті такої реструктуризації підприємства, що приєднуються, вилучаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус.*



злиття

a1, a2, б1... – засновники підприємств  
 A, B, B ... – підприємства



приєднання



**ПОГЛИНАННЯ** – контроль діяльності підприємства через викуп понад 30 % зареєстрованого капіталу (акцій, часток). У цьому випадку поглинаєме підприємство не втрачає статусу юридичної особи. Види поглинання: агресивне (купівля компанією-поглиначем основної частки акцій менш великої компанії без добровільної згоди останньої), дружнє (за повної згоди).



**ПОДІЛ** – поділ платника податків на декілька осіб, а саме поділ його майна між статутними капіталами новоутворених юридичних осіб та/або фізичними особами, унаслідок якого відбувається ліквідація юридичного статусу платника податків, який поділяється правонаступником стосовно зобов'язань зі сплати податків під час поділу з ліквідацією реорганізованого платника податків виступають усі платники податків, які з'являться після такої реорганізації.



**ВИДІЛЕННЯ** – перехід за розподільчим балансом частини майна, прав та обов'язків юридичної особи до однієї або кількох створених нових юридичних осіб.

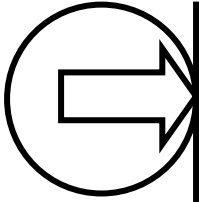
### Особливості виділення підприємства:

→ стара юридична особа, із якої виділяється нова юрособа, не закривається й продовжує діяти, лише в «усіченій» частині (з активами й пасивами, що не були передані новій юрособі). У цьому полягає відмінність виділу від поділу, в останньому старе підприємство закривається;

→ виділити можна лише юридичну особу (як одну, так і кілька);

→ нова юридична особа може використовувати іншу систему оподаткування, ніж стара, оскільки це нормативними актами не заборонено;

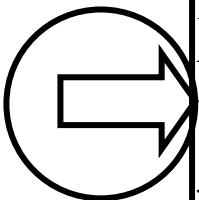
→ під час виділу засновникам (акціонерам) передають права нового підприємства в тій самій частці, яка їм належала в старому підприємстві.



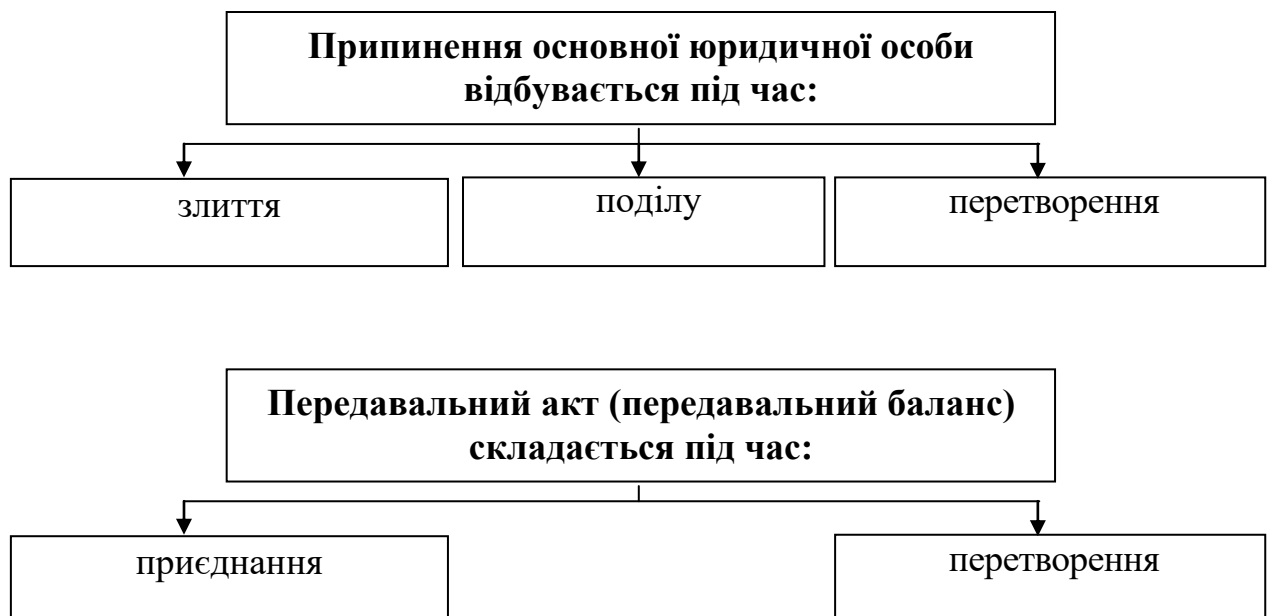
За нормами цивільного законодавства виділення не вважають реорганізацією підприємств (ч. 1 ст. 104 ЦКУ). У ЦКУ використовують підхід, який передбачає, що під час реорганізації юридичних осіб майно, права та обов'язки переходять до правонаступників (злиття, приєднання, поділ, перетворення). Тобто передбачається, що підприємство, яке реорганізується, припиняє свою діяльність.



**ПЕРЕТВОРЕННЯ** – зміна юридичною особою юридично-правової форми без припинення існування. Під час реорганізації завжди існує правонаступництво.



*Передавальний акт, або розподільчий баланс, – це документи, які фіксують інформацію про майно, права, обов'язки юридичної особи, що передаються юридичній особі- правонаступнику. Передавальний акт має враховувати результати експертної оцінки майна, якщо реорганізація розпочалась у 2019 році.*



## Характеристика видів реорганізації підприємства

### Переваги реорганізації

#### Приєднання

вигідно за таких обставин: ситуація володіння одним з підприємств ліцензіями, патентами, правами інтелектуальної власності чи іншими нематеріальними активами, які після завершення процедури переходять під управління підприємства, що приєднало; покращення управління, контролю бізнесу (частини активів).

#### Злиття

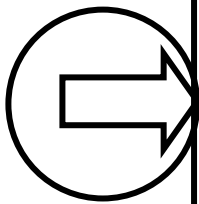
вигідно за таких обставин: ситуація перебування двох підприємств фактично під одним власником і це є лише формальним об'єднанням бізнесу; випадок, коли одне з підприємств є постачальником сировини й тоді бізнес отримує завершеність технологічного циклу. Результат – підвищення конкурентоспроможності об'єднання шляхом економії на адміністративних та інших витратах.

#### Поділ, виділення

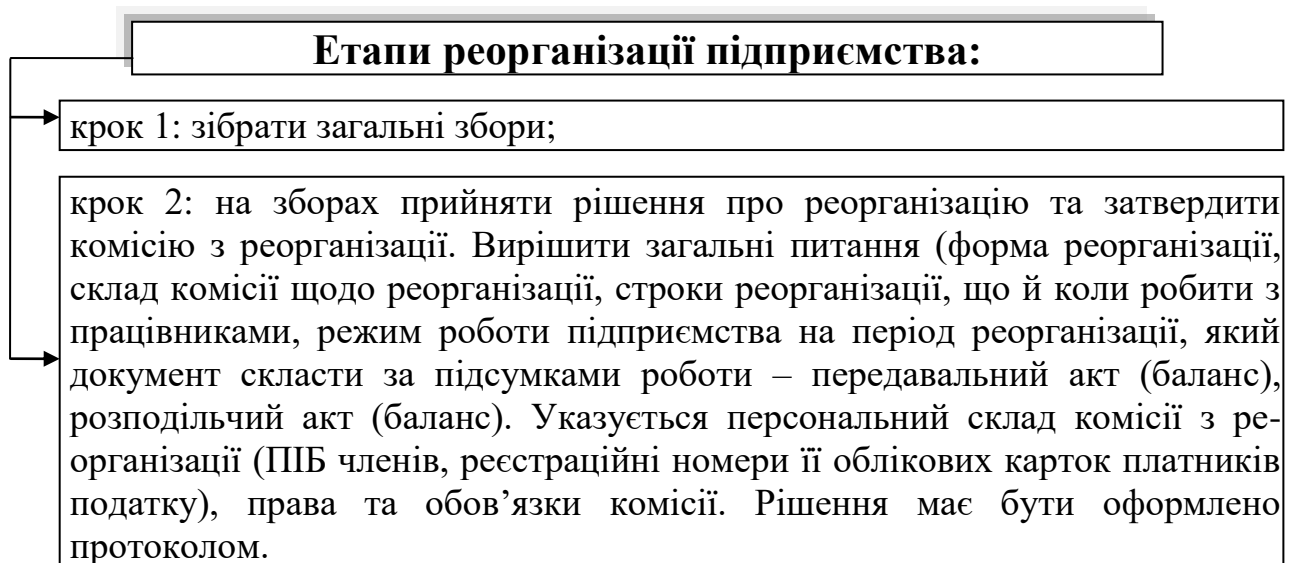
вигідно за таких обставин: переведення дрібніших підприємств на спрощену систему оподаткування (ЄП); у разі використання загальної системи оподаткування – переведення дрібніших підприємств у межі «доход менше 20 млн грн», що дає змогу не вести облік податкових різниць та користуватися лише правилами П(С)БО/МСФЗ під час визначення об'єкта оподаткування; виведення цінних активів на нове підприємство, якщо є ризики для основного; удосконалення управління бізнесом у разі його територіального розширення.

#### Перетворення

вигідно за таких обставин: залучення зовнішнього фінансування (наприклад перетворення ТОВ на ПрАТ або ПАТ); спрощення управління та зменшення адміністративних витрат (перетворення ПАТ на ПрАТ або АТ на ТОВ).



*Реорганізація вважається завершеною з моменту держреєстрації відповідних змін в установчих документа юрособи- правонаступника, держреєстрації створених підприємств та держреєстрації припинення юросіб. Враховуючи строки заявлення вимог кредиторами, реорганізація підприємства не може бути проведена швидше, ніж за 2 місяці.*





## Етапи реорганізації підприємства:

крок 3: зареєструвати рішення про реорганізацію у держреєстратора (центри надання адміністративних послуг при місцевих радах, нотаріуси, акредитовані суб'єкти). Його треба повідомити протягом 3-х робочих днів із дати прийняття рішення про реорганізацію шляхом подачі оригіналу або нотаріально завіреної копії протоколу рішення зборів учасників про реорганізацію. Під час злиття або приєднання повинен бути підпис уповноважених осіб підприємств- правонаступників;

крок 4: повідомити кредиторів про реорганізацію та дотримати строк заявлення їх вимог. Треба опублікувати рішення про реорганізацію підприємства в спеціалізованому друкованому засобі масової інформації, у якому вказується порядок і строк заявлення кредиторами вимог;

крок 5: провести інвентаризацію та оцінку майна;

крок 6: на зборах затвердити розподіл активів і зобов'язань. Затвердити основний бухгалтерський документ – передавальний акт або розподільчий баланс залежно від виду реорганізації. Також затверджуються частки корпоративних прав у новостворених та реорганізованих суб'єктах;

крок 7: внести зміни до установчих документів основного підприємства (якщо воно залишається) та затвердити установчі документи новоствореного підприємства (підприємств);

крок 8: припинити трудові відносини з найманими працівниками та провести розрахунки з дебіторами й кредиторами, якщо відбувається припинення юрособи;

крок 9: подати звітність у ДФС, ПФУ та держстатистику (за останній звітний період), здати документи в архів, закрити банківські рахунки, списати печатки. Закриття банківських рахунків у разі припинення юрособи може бути здійснено також підприємством- правонаступником;

крок 10: скласти та затвердити на зборах остаточний передавальний акт або розподільчий баланс. Це здійснюється після розрахунків з усіма кредиторами;

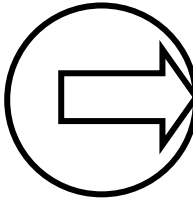
крок 11: завершити процедуру в держреєстратора;

крок 12: перенести залишки в бухгалтерському обліку в новостворені в процесі реорганізації підприємства через передавальний акт (баланс) або розподільчий баланс.

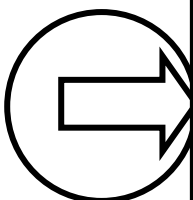
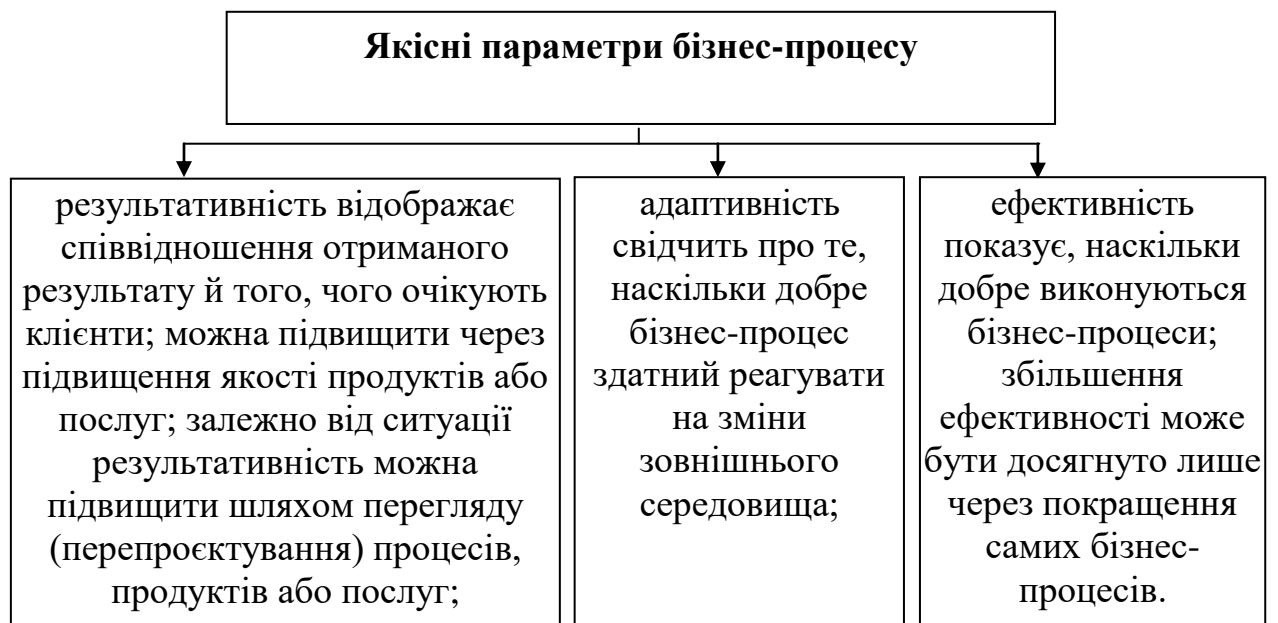
## 18.4. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства



**БІЗНЕС-ПРОЦЕС** – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються певні види ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача.



*Під процесним підходом розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а система управління підприємством – на керування кожним бізнес- процесом окремо.*

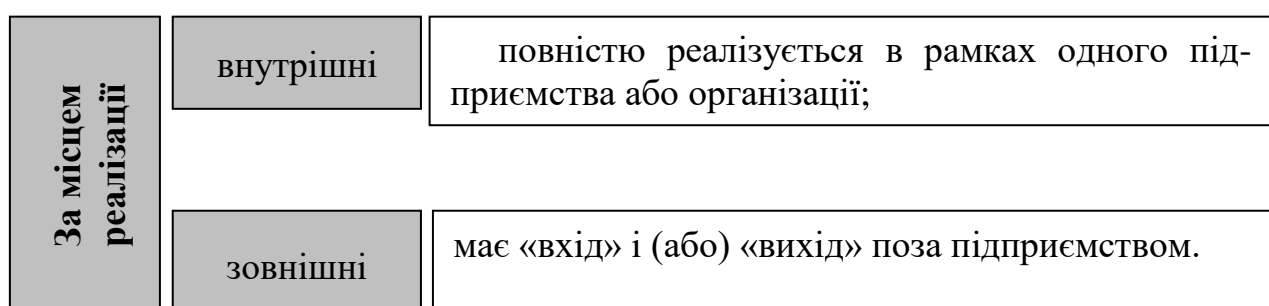
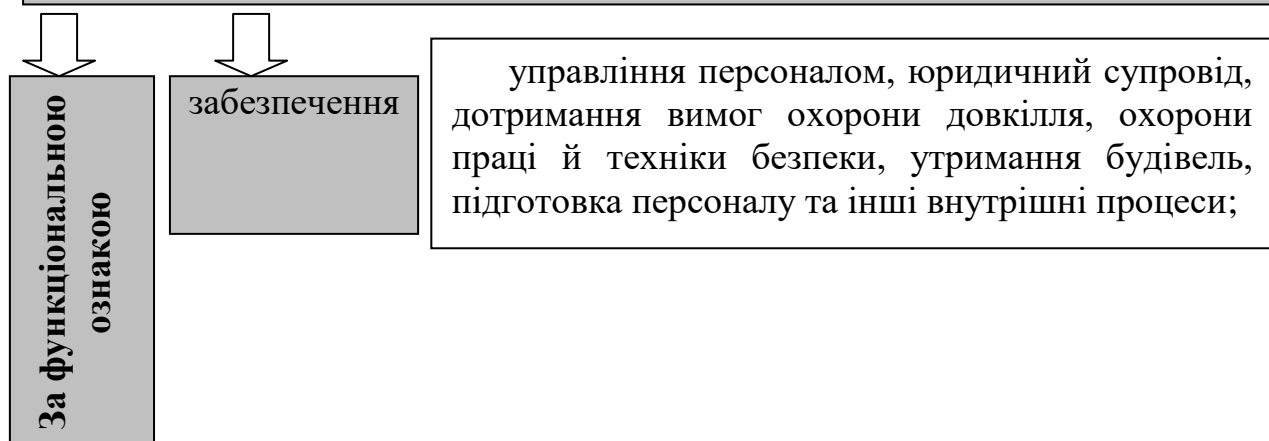


*Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є*  
*кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості;*  
*кількість споживачів продукції;*  
*кількість типових операцій, які потрібно виконати під час виробництва продукції за певний проміжок часу;*  
*витрати на виробництво продукції;*  
*тривалість виконання типових операцій;*  
*капіталовкладення у виробництво продукції.*

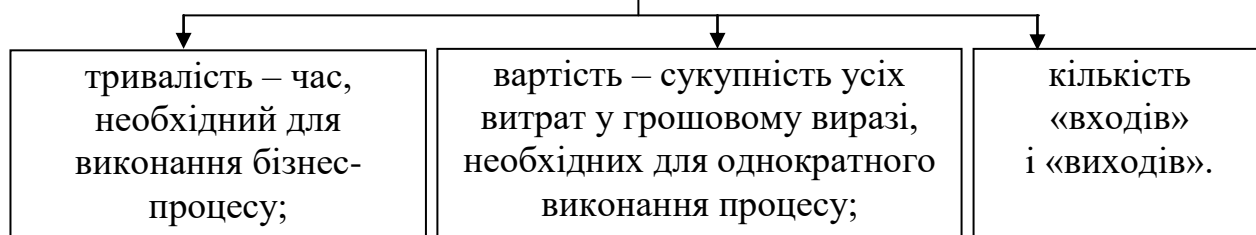
## Класифікація бізнес-процесів

<b>За роллю у створенні доданої вартості</b>	↓	основні	створюють додану вартість, тобто орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, які мають цінність для споживача. Такі бізнес-процеси забезпечують одержання підприємством певного доходу, наприклад маркетинг, збут, розробка нової продукції, виробництво, постачання;
		допоміжні	не створюють доданої вартості, але необхідні для функціонування інших процесів, наприклад управління персоналом, управління інфраструктурою підприємства, логістикою, юридичний супровід та ін.;
		розробка продукту	обробка вимог, потреб та очікувань замовників, розробка продуктів і послуг, які задовольняють ці вимоги;
<b>За функціональною ознакою</b>		маркетинг і збут	реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування, оформлення документації; процеси збуту вимагають залучення наявних замовників, а також об'єднують усі процеси, пов'язані з продажем товарів;
		постачання	придбання сировини, матеріалів, послуг;
		виробництво	перетворення «входів», отриманих від постачання, у «виходи», які пропонуються для збуту;
		сервіс	усі післяпродажні види діяльності, які виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення й модернізації раніше проданих продуктів;
		доставка	перевезення та доставка продукції замовникам;
		управління	стратегічне управління, бізнес-планування, фінансовий контроль.

## Класифікація бізнес-процесів



## Кількісні параметри бізнес-процесу

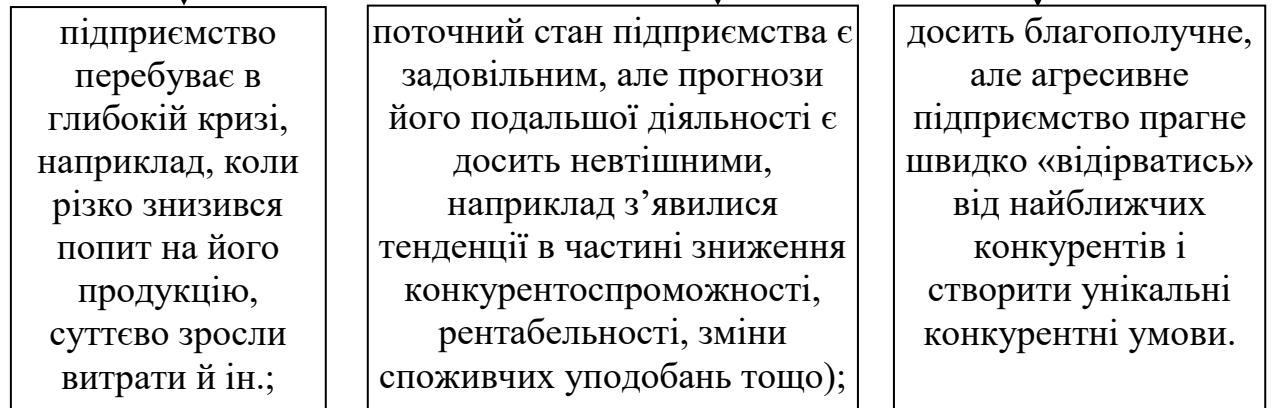


**МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ** є засобом пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства, прогнозування та мінімізації ризиків, які виникають на різних етапах реорганізації підприємства.

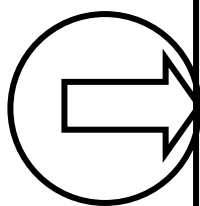
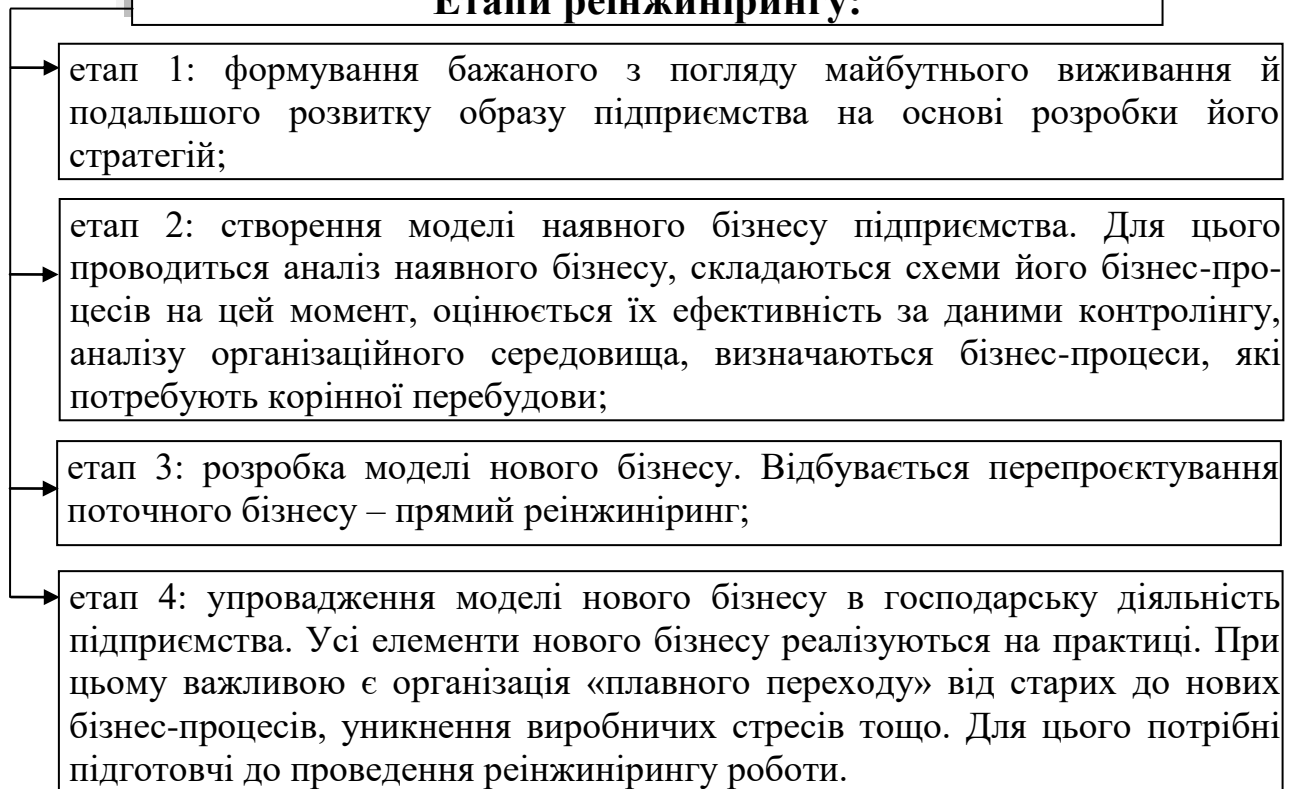


**РЕІНЖИНІРИНГ** – це фундаментальне переосмислення й перебудова бізнес-процесів підприємства для досягнення ним істотного, стрибкоподібного поліпшення якості функціонування та забезпечення конкурентоспроможності.

## Умови використання реінжинірингу



## Етапи реінжинірингу:



*Важливо пам'ятати: реінжиніринг починається із перепроєктування бізнес-процесів, але цим не закінчується. Він має багато глибший вплив на всю бізнес-систему підприємства: від зміни організаційної структури й системи управління ним до формування нових цінностей бізнесу та корпоративної культури.*

## **18.5. Завдання для самостійної роботи**

1. Бенчмаркінг як інструмент поліпшення практики ведення бізнесу.
2. Оптимізація бізнес-процесів підприємств.
3. Корпоративна реструктуризація підприємств.
4. Механізм реструктуризації підприємств.

## **18.6. Тестовий контроль**

### **1. Під розвитком розуміють:**

- 1) якісну зміну складу, зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто будь-яку якісну зміну системи;
- 2) сукупність грошових потоків підприємства, яка використовується ним для одержання прибутку;
- 3) довгострокові вкладення різних видів майна, інтелектуальних цінностей та майнових прав в об'єкти господарської діяльності з метою одержання доходу (прибутку) або досягнення іншого соціального ефекту;
- 4) усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (доход) і/або досягається соціальний та екологічний ефект;
- 5) кількісну зміну складу, зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, або будь-яку кількісну зміну системи.

### **2. Формами розвитку підприємств є:**

- 1) революція та еволюція;
- 2) прогрес і регрес;
- 3) прогрес та революція;
- 4) еволюція й регрес;
- 5) регрес та революція.

### **3. Революційна форма розвитку пов'язана з таким поняттям, як:**

- 1) криза;
- 2) зростання;
- 3) інвестиції;

- 4) інновації;
- 5) зміна.

#### **4. Вимогами до змін, які призводять до розвитку, є:**

- 1) зміна повинна бути надійно вимірною;
- 2) зміна повинна бути стійкою в часі та у виділеному стратегією просторі;
- 3) зміна повинна виражати розвиток, а не просте зростання;
- 4) зміна повинна бути надійно вимірною та стійкою в часі й у виділеному стратегією просторі;
- 5) зміна повинна бути надійно вимірною та стійкою в часі та у виділеному стратегією просторі, виражати розвиток, а не просте зростання.

#### **5. Розвиток має такий характер процесу:**

- 1) еволюційний;
- 2) революційний;
- 3) еволюційний і революційний;
- 4) реактивний;
- 5) прискорений.

#### **6. Джерелом змін у розвитку є:**

- 1) суперечності, що ведуть до істотних якісних змін системи загалом на основі докорінних структурних трансформацій;
- 2) суперечності, що ведуть до кількісних змін, а також структурних модифікацій на основі переважно кількісних змін окремих елементів структури;
- 3) суперечності, що ведуть до якісних змін, а також структурних модифікацій на основі переважно кількісних змін окремих елементів структури;
- 4) суперечності, що не призводять до якісних змін, а також структурних модифікацій на основі переважно кількісних змін окремих елементів структури;
- 5) суперечності, що ведуть до неістотних якісних змін системи загалом на основі докорінних структурних трансформацій.

#### **7. Домінантним законом розвитку є:**

- 1) створення нової дисипативної структури на основі обмеження стабільності й формування позитивних зворотних зв'язків, зумовлене незворотними змінами в системі та зовнішньому середовищі;
- 2) збереження цілісності організаційно-економічної структури компанії, підвищення її стійкості й стабільності на основі зміцнення негативних зворотних зв'язків;

3) руйнування цілісності організаційно-економічної структури компанії, підвищення її стійкості й стабільності на основі зміцнення негативних зворотних зв'язків;

4) заміна дисипативної структури на основі обмеження стабільності й формування позитивних зворотних зв'язків, зумовлене незворотними змінами в системі та зовнішньому середовищі;

5) укладення наявної дисипативної структури на основі обмеження стабільності й формування позитивних зворотних зв'язків, зумовлене незворотними змінами в системі та зовнішньому середовищі.

#### **8. Під час розвитку характерною особливістю управління є:**

1) управління змінами через продукування спектра генеральних цілей і забезпечення переходу системи до нової мети;

2) управління змінами в рамках досягнення обраної генеральної мети;

3) управління змінами в рамках досягнення стратегічних цілей;

4) управління стратегічними цілями;

5) управління інноваціями.

**9. Як називається концепція, що пояснює розвиток такою тезою: «Організація сама собою не має здатності до спонтанної зміни й без впливу зовнішніх сил залишається незмінною»?**

1) екстерналістська теорія;

2) теорія іманентної зміни;

3) бехевіористичні теорії психосоціокультурних змін;

4) теорія інвейроменталізму;

5) інтегральна теорія.

**10. Як називається концепція, що пояснює розвиток, в основу якого покладено парадигму «стимул–реакція»?**

1) екстерналістська теорія;

2) теорія іманентної зміни;

3) бехевіористичні теорії психосоціокультурних змін;

4) теорія інвейроменталізму;

5) інтегральна теорія.

**11. Як називається концепція, що пояснює розвиток такою тезою: «Система перетворюється через змінюваність та за можливостями й ресурсами»?**

1) екстерналістська теорія;

2) теорія іманентної зміни;

3) бехевіористичні теорії психосоціокультурних змін;



- 4) теорія інвейроменталізму;
- 5) інтегральна теорія.

**12. Як називається концепція, що пояснює розвиток такою тезою: «Зміни пояснюються чинниками, що діють поза організацією»?**

- 1) екстерналістська теорія;
- 2) теорія іманентної зміни;
- 3) бехевіористичні теорії психосоціокультурних змін;
- 4) теорія інвейроменталізму;
- 5) інтегральна теорія.

**13. Як називається концепція, що пояснює розвиток як зміни через взаємодію зовнішніх і внутрішніх сил?**

- 1) екстерналістська теорія;
- 2) теорія іманентної зміни;
- 3) бехевіористичні теорії психосоціокультурних змін;
- 4) теорія інвейроменталізму;
- 5) інтегральна теорія.

**14. Періоди, у які організація принципово змінює цінності й орієнтації, називають:**

- 1) циклами;
- 2) стадіями;
- 3) процесами;
- 4) ресурсами;
- 5) інструментами.

**15. Періоди життя організації в межах однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва:**

- 1) циклами;
- 2) стадіями;
- 3) процесами;
- 4) ресурсами;
- 5) інструментами.

**16. Як називається модель розвитку підприємства, яка передбачає якісну зміну складу й взаємозв'язків системи підприємства через залучення та використання компетенцій і підсистем сторонніх організацій (цільових підприємств) для виконання певних (уже засвоєних чи**

**принципово нових) видів діяльності або комбінування їх, результатом чого може бути створення нової бізнес-системи (неоструктури)?**

- 1) модель ЖЦО;
- 2) модель зовнішнього розвитку;
- 3) модель внутрішнього розвитку;
- 4) модель управлінської участі;
- 5) модель організаційної структури.

**17. Як називається модель розвитку підприємства, яка ґрунтується на стадіях життєвого циклу підприємства?**

- 1) модель ЖЦО;
- 2) модель зовнішнього розвитку;
- 3) модель внутрішнього розвитку;
- 4) модель управлінської участі;
- 5) модель організаційної структури.

**18. Як називається модель розвитку підприємства, яка передбачає впровадження якісних змін за рахунок накопичених підприємством знань, навичок, фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, а також залучених ресурсів, що спрямовуються на вдосконалення його матеріально-технічної бази, створення нових продуктів, трансформацію внутрішніх систем і процесів, проникнення на нові ринки»?**

- 1) модель ЖЦО;
- 2) модель зовнішнього розвитку;
- 3) модель внутрішнього розвитку;
- 4) модель управлінської участі;
- 5) модель організаційної структури.

**19. Типами моделей зовнішнього розвитку підприємств є:**

- 1) інсорсинговий;
- 2) аутсорсинговий;
- 3) віртуальний;
- 4) інсорсинговий та аутсорсинговий;
- 5) інсорсинговий, аутсорсинговий, віртуальний.

**20. Про який тип розвитку йдеться у висловлюванні: «полягає в перетворенні зовнішніх (залучених) видів діяльності на внутрішні бізнес-процеси компанії (або нової бізнес-структури, що створюється в результаті реалізації відповідних процедур) унаслідок організаційного об'єднання потенціалів різних компаній»?**

- 1) інсорсинговий;
- 2) аутсорсинговий;
- 3) віртуальний;
- 4) аутстафінговий;
- 5) аутплейсментовий.

**21. Про який тип розвитку йдеться у висловлюванні: «передбачає встановлення коопераційних зв'язків з іншими організаціями з метою передання частини внутрішніх функцій підприємства, що дає змогу досягти більшого рівня його функціональної сталості. За такого типу зовнішнього розвитку формальні межі організаційної структури, зазвичай, не змінюються»:**

- 1) інсорсинговий;
- 2) аутсорсинговий;
- 3) віртуальний;
- 4) аутстафінговий;
- 5) аутплейсментовий.

**22. Підходами до технологій розвитку підприємства є:**

- 1) гуманітарний;
- 2) інженерний;
- 3) емпіричний;
- 4) гуманітарний та інженерний;
- 5) гуманітарний, інженерний, емпіричний.

**23. Гуманітарний підхід до технологій розвитку підприємства передбачає, що:**

- 1) організація є соціальною системою;
- 2) організація є системою, яка створена з інформаційних потоків, формалізація та регламентація діяльності;
- 3) організація є певним аналогом успішних підприємств;
- 4) організація є динамічною системою;
- 5) організація є екологічною системою.

**24. Інженерний підхід до технологій розвитку підприємства передбачає, що:**

- 1) організація є соціальною системою;
- 2) організація є системою, яка створена з інформаційних потоків, формалізація та регламентація діяльності;
- 3) організація є певним аналогом успішних підприємств;
- 4) організація є динамічною системою;
- 5) організація є екологічною системою.

**25. Емпіричний підхід до технологій розвитку підприємства передбачає, що:**

- 1) організація є соціальною системою;
- 2) організація є системою, яка створена з інформаційних потоків, формалізація та регламентація діяльності;
- 3) організація є певним аналогом успішних підприємств;
- 4) організація є динамічною системою;
- 5) організація є екологічною системою.

**26. Виживання (самозбереження) підприємства – це:**

- 1) наявна можливість його позитивного розвитку, унаслідок якого нормалізується стан підприємства як системи, відновлюється його конкурентоспроможність та забезпечується ефективно господарювання;
- 2) наявна можливість його негативного розвитку, унаслідок якого дестабілізується стан підприємства як системи;
- 3) наявна можливість відновлення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективного господарювання;
- 4) наявна можливість його позитивного розвитку, унаслідок якого нормалізується стан підприємства як системи;
- 5) наявна можливість нормалізації стану підприємства як системи.

**27. Складовими частинами «потенціалу виживання» є:**

- 1) ресурсні передумови виживання підприємства;
- 2) перспективи та можливості розвитку;
- 3) зовнішні умови ведення підприємницької діяльності;
- 4) ресурсні передумови виживання підприємства та зовнішні умови ведення підприємницької діяльності;
- 5) ресурсні передумови виживання підприємства, зовнішні умови ведення підприємницької діяльності, перспективи та можливості розвитку.

**28. Типами сталості підприємства є:**

- 1) зовнішня;
- 2) внутрішня;
- 3) усталена;
- 4) фінансова, економічна, соціальна;
- 5) зовнішня, внутрішня, усталена.

**29. Що означає це висловлювання: «процес реалізації системних організаційно-управлінських перетворень (реструктуризації та ін.) з метою досягнення основних його цілей, насамперед із підтримки конкурентоспроможності на ринку»?**

- 1) трансформація підприємства;
- 2) самовиживання підприємства;
- 3) реорганізація;
- 4) реструктуризація;
- 5) перепрофілювання.

**30. Що означає це висловлювання: «здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва»?**

- 1) трансформація підприємства;
- 2) самовиживання підприємства;
- 3) реорганізація;
- 4) реструктуризація;
- 5) перепрофілювання.

**31. Що означає це висловлювання: «зміна технології виробничого процесу для випуску нової продукції (виконання робіт, надання послуг) або модернізація виробництва продукції, яка раніше вироблялася на цьому підприємстві»?**

- 1) трансформація підприємства;
- 2) самовиживання підприємства;
- 3) реорганізація;
- 4) реструктуризація;
- 5) перепрофілювання.

**32. Що означає це висловлювання: «один з етапів його реструктуризації, що передбачає повну або часткову зміну власника статутного фонду юридичної особи, а також зміну організаційно-правової форми здійснення бізнесу»?**

- 1) трансформація підприємства;
- 2) самовиживання підприємства;
- 3) реорганізація;
- 4) реструктуризація;
- 5) перепрофілювання.

**33. Реорганізація, яка спрямована на укрупнення підприємства:**

- 1) злиття, приєднання, поглинання;
- 2) поділ, виділення;

- 3) перетворення;
- 4) перепрофільювання;
- 5) реконструкція.

**34. Реорганізація, яка спрямована на подрібнення підприємства:**

- 1) злиття, приєднання, поглинання;
- 2) поділ, виділення;
- 3) перетворення;
- 4) перепрофільювання;
- 5) реконструкція.

**35. Реорганізація без змін розмірів підприємства:**

- 1) злиття, приєднання, поглинання;
- 2) поділ, виділення;
- 3) перетворення;
- 4) перепрофільювання;
- 5) реконструкція.

**36. Враховуючи строки заявлення вимог кредиторами, реорганізація підприємства не може бути проведена швидше, ніж за:**

- 1) 2 місяці;
- 2) 1 місяць;
- 3) 3 місяці;
- 4) 4 місяці;
- 5) 1 рік.

**37. Бізнес-процеси за роллю у створенні доданої вартості поділяються на:**

- 1) основні й допоміжні;
- 2) розробка продукту, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставка, управління, забезпечення;
- 3) внутрішні та зовнішні;
- 4) другорядні й обслуговуючі;
- 5) основні та другорядні.

**38. Бізнес-процеси за функціональною ознакою поділяються на:**

- 1) основні й допоміжні;
- 2) розробка продукту, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставка, управління, забезпечення;

- 3) внутрішні й зовнішні;
- 4) другорядні та обслуговуючі;
- 5) основні й другорядні.

**39. Бізнес-процеси за місцем реалізації поділяються на:**

- 1) основні й допоміжні;
- 2) розробка продукту, маркетинг та збут, постачання, виробництво, сервіс, доставка, управління, забезпечення;
- 3) внутрішні й зовнішні;
- 4) другорядні та обслуговуючі;
- 5) основні й другорядні.

**40. Скільки етапів реінжинірингу виділяють?**

- 1) 4 етапи;
- 2) 6 етапів;
- 3) 3 етапи;
- 4) 5 етапів;
- 5) 7 етапів.

## 18.7. Практичні завдання

**Завдання 1.** Фірма А і В є конкурентами на ринку. У них приблизно однакові величини активів і рівень ділового ризику. Ці підприємства є акціонерними товариствами з грошовим потоком після оподаткування 10 дол. у рік і рівнем доходу на капітал 10 %. Фірма А хоче купити фірму В. Грошовий потік нової компанії після сплати податків сягне 21 дол. у рік. Визначити, чи виникає ефект синергізму в результаті поглинання та вартість фірм А і В до поглинання.

**Завдання 2.** На ринку дві фірми А і В до поглинання характеризуються такими параметрами

Показник	Фірма А	Фірма В
Ціна акції, дол.	20	10
Кількість акцій, шт.	25	10
Ринкова капіталізація, дол.	500	100

Прогнозується приріст грошових коштів у результаті поглинання на рівні  $\Delta V = 100$  дол. Рада директорів АТ «В» погодилася продати фірму, якщо ціна

буде 150 дол. в акціях чи готівкою. Ця вартість склалась із двох частин. АТ «В» вартує 100 дол., і це мінімальна вартість, за якою вона може бути оцінена. Друга частина 50 дол. є премією поглинання та являє собою надлишок над мінімальною вартістю. Фінансовому менеджеру потрібно визначити, чи варто АТ «А» купувати АТ «В» та форму розрахунків (готівкою чи корпоративними правами).

**Завдання 3.** Компанія «Global Resources Ltd.» купує «Regional Enterprises». Фінансовий стан обох підприємств до поглинання відображено в табл. 18.1.

*Таблиця 18.1*

**Фінансовий стан Global Resources Ltd. і Regional Enterprises**

<b>Показник</b>	<b>Global Resources Ltd. до поглинання</b>	<b>Regional Enterprises до поглинання</b>
EPS (прибуток на одну акцію), дол.	1	1
Ціна акції, дол.	25	10
P/E	25	10
Кількість акцій, шт.	100	100
Загальний дохід, дол.	100	100
Загальна вартість, дол.	2500	1000

Припустимо, що поглинання не створює ніякої доданої вартості й об'єднана фірма після поглинання має вартість, рівну сумі вартостей двох підприємств до поглинання. Визначити показники EPS (прибуток на одну акцію), ціну акції, P/E, кількість акцій, загальний дохід, загальну вартість для компанії «Global Resources Ltd.» після злиття з «Regional Enterprises» за виконання двох умов: 1) ціна акцій «Global Resources Ltd.» після поглинання не зміниться; 2) ціна акцій «Global Resources Ltd.» після поглинання зросте.

**Завдання 4.** Прийнято рішення про реорганізацію АТ «Кубок», приєднавши його до АТ «Колос». Відношення, згідно з яким обмінюються корпоративні права в разі приєднання, становить 2:5. Як доплату до корпоративних прав АТ «Колос» виплачує на користь акціонерів АТ «Кубок» компенсацію в розмірі 2,5 грн за кожну акцію номінальною вартістю 40 грн. Обчислити, на скільки збільшиться зареєстрований капітал, і скласти баланс АТ «Колос» після приєднання до нього АТ «Кубок», якщо баланси обох підприємств до реорганізації мали такий вигляд.



**Баланс АТ «Кубок», тис. грн до реорганізації**

Актив		Пасив	
Необоротні активи	600	Зареєстрований капітал	520
Виробничі запаси	150	Додатково вкладений капітал	60
Дебіторська заборгованість	200	Резервний капітал	40
Грошові кошти	20	Зобов'язання	350
Баланс	940	Баланс	970

**Баланс АТ «Колос», тис. грн до реорганізації**

Актив		Пасив	
Необоротні активи	1500	Зареєстрований капітал	1300
Виробничі запаси	300	Додатково вкладений капітал	300
Дебіторська заборгованість	250	Резервний капітал	250
Грошові кошти	150	Зобов'язання	350
Баланс	2 200	Баланс	2 200

**Завдання 5.** Розглянемо таку інформацію про дві фірми А і В:

Показник	Фірма А	Фірма В
Кількість акцій в обігу, <i>шт.</i>	100	50
Ціна акції, <i>дол.</i>	50	30

Фірма А оцінила вигоду від злиття компаній (ефект синергізму) за умови придбання фірми В у 200 дол. Фірма В згодна на продаж акцій за готівку по 35 дол за акцію. Визначте, чи повинна погоджувати фірма А на злиття з фірмою В.

**Завдання 6.** Розглянемо таку інформацію про дві фірми А і В:

Показник	Фірма А	Фірма В
Загальний прибуток, <i>дол.</i>	1 000	400
Ціна акції, <i>дол.</i>	80	25
Кількість акцій в обігу, <i>шт.</i>	100	80

Фірма А купує фірму В, обмінюючи 25 своїх акцій на всі акції фірми В. Яка вартість злиття компаній, якщо фірма В вартує 11 000 дол.? Що відбудеться з EPS (прибуток на одну акцію) фірми А та коефіцієнтом Р/Е?

**Завдання 7.** Товариство з обмеженою відповідальністю «Альфа» займається переробкою сільськогосподарської продукції, яку потім реалізує у власному магазині. Учасниками ТОВ є фізичні особи:

А – володіє часткою в 30 %;

Б – володіє часткою у 25 %;

В – володіє часткою у 20 %;

Г – володіє часткою в 15 %;

Д – володіє часткою в 10 %.

Під час заснування підприємства внески учасників А, Г і Д переважно були спрямовані на організацію виробничого цеху, учасники Б і В спрямували свої зусилля на організацію магазину.

У результаті суперечок із питань використання прибутку й подальшого розвитку бізнесу збори учасників ТОВ прийняли рішення про реорганізацію юридичної особи шляхом її поділу на два товариства з обмеженою відповідальністю: «Цех» та «Магазин». Засновниками ТОВ «Цех» вирішили стати учасники А, Г і Д (загальна частка 55 %); ТОВ «Магазин» – учасники Б та В (загальна частка 45 %). Першому передається виробничий цех з усією інфраструктурою, другому – магазин. Баланс ТОВ «Альфа» перед реорганізацією має такий вигляд, *тис. грн.* (див. таблицю).

Актив		Пасив	
1. Необоротні активи	10 000	1. Зареєстрований капітал	5000
2. Оборотні активи	5000	2. Додатковий капітал	2000
		3. Резервний капітал	1000
		4. Нерозподілений прибуток	1000
		5. Зобов'язання	6000
Баланс	15 000	Баланс	15 000

Скласти роздільний баланс підприємства, якщо його оцінка ринкова вартість становить 10 000 тис. грн., у т. ч. вартість цеху – 6000 тис. грн, вартість магазину – 4000 тис. грн. При цьому ринкова вартість реорганізованого підприємства в частині виробничого цеху дорівнює 60 % від усієї вартості підприємства, а також на користь засновників ТОВ «Магазин» вирішено здійснити компенсаційні виплати в розмірі 5 % вартості підприємства, що становить 500 тис. грн. Джерелом виплати є нерозподілений прибуток.

### Рекомендована література

1. Кодекс України з процедур банкрутства: Кодекс України № 2597-VIII від 18.10.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753> (дата звернення: 01.02.2020).

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 26.10.2010).
3. Про спеціальні економічні зони та спеціальний режим інвестиційної діяльності в Донецькій області: Закон України № 356-XIV від 24.12.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-14/ed20060217/find/sp:max15?text=%D0%E5%F1%F2%F0%F3%EA%F2%F3%F0%E8%E7%E0%F6%B3%FF+%EF%B3%E4%EF%F0%E8%BA%EC%F1%F2%E2#Text> (дата звернення: 17.02.2006).
4. Про фінансову реструктуризацію: Закон України № 1414-VII від 14.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text> (дата звернення: 25.09.2019).
5. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/[пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер]. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
6. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному/пер. с нем. Москва: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2010. 282 с.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор Вид-во, 2016. 378 с.
8. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
9. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 3-тє вид., переробл. та доповн. Київ: КНЕУ, 2016. 528 с.
10. Економіка підприємства: навч. посіб. / [Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Геліч Н. В. та ін.]; за заг. ред. Л. Г. Ліпич. / [3-тє вид., переробл. і доповн.]. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2016. 610 с.
11. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 504 с.
12. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.
13. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.
14. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб./[Полінкевич О. М., Шостак Л. В., Белінська Л. В., Волинець І. Г., Грицюк Н. О. та ін.]; за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 571 с.

15. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем: монографія за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.
16. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій = Strategies and technologies innovative development corporations = Стратегии и технологии инновационного развития корпораций: монографія/за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 416 с.
17. Харрингтон Дж., Эсеслинг К.С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург: Азбука, БМикро, 2003. 317 с.

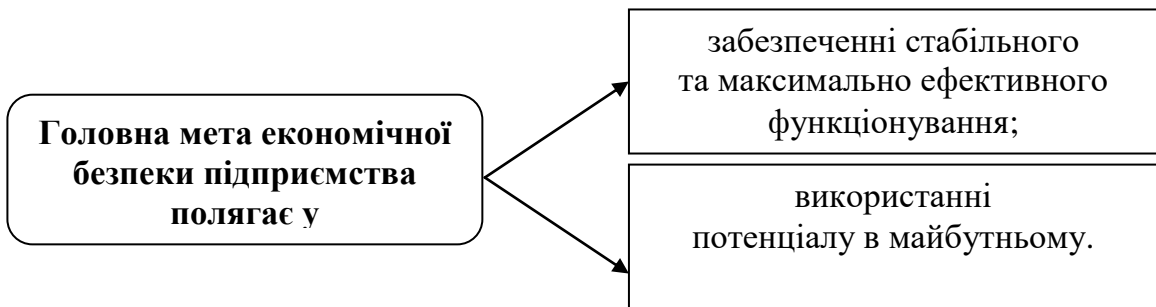
# ТЕМА 19

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

### 19.1. Сутність економічної безпеки підприємства

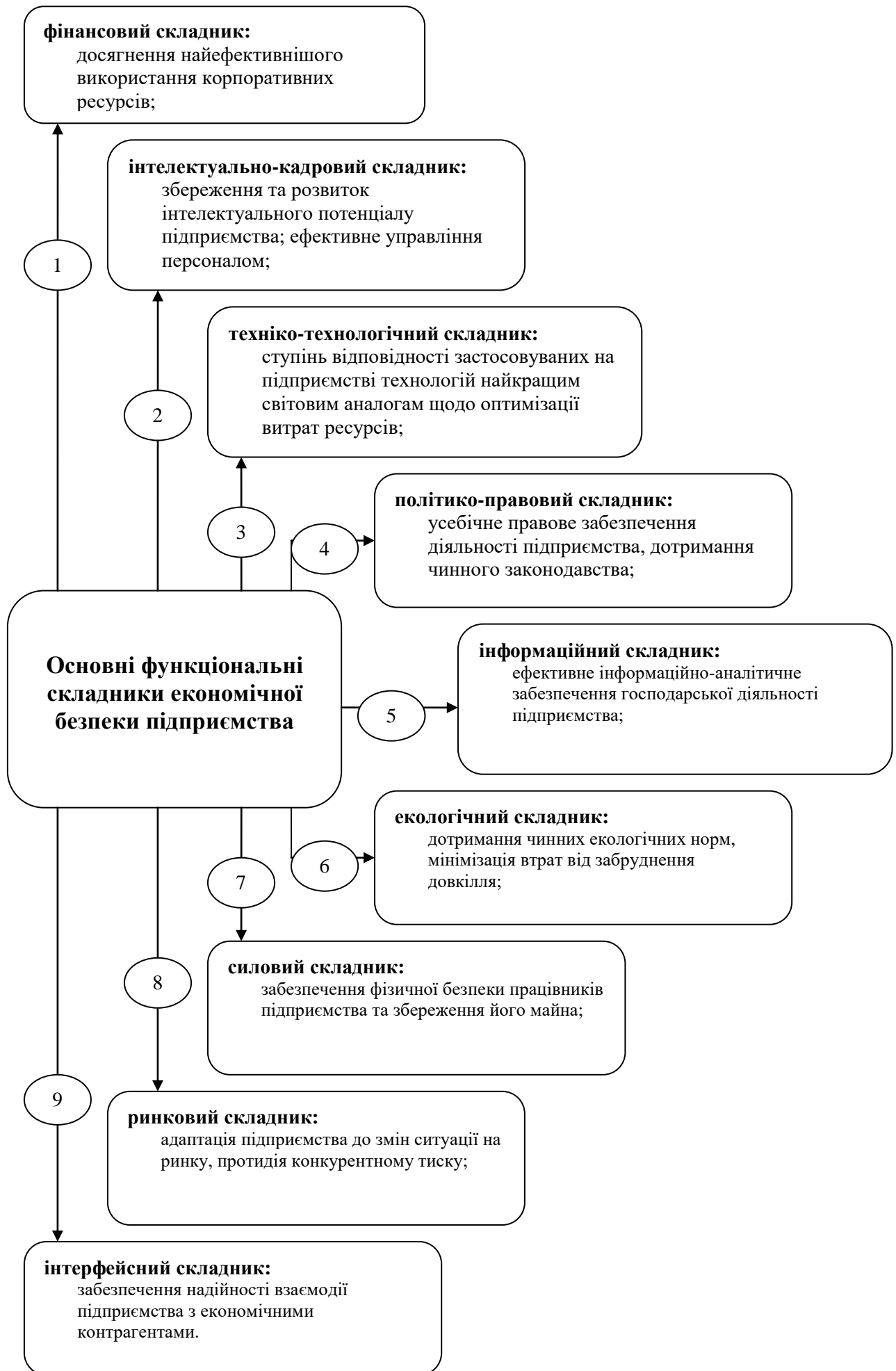


**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА** – це стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від різноманітних внутрішніх та зовнішніх негативних чинників, що гарантує найбільш ефективне використання ресурсів підприємства для забезпечення стабільного функціонування та динамічного розвитку



#### Основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства:

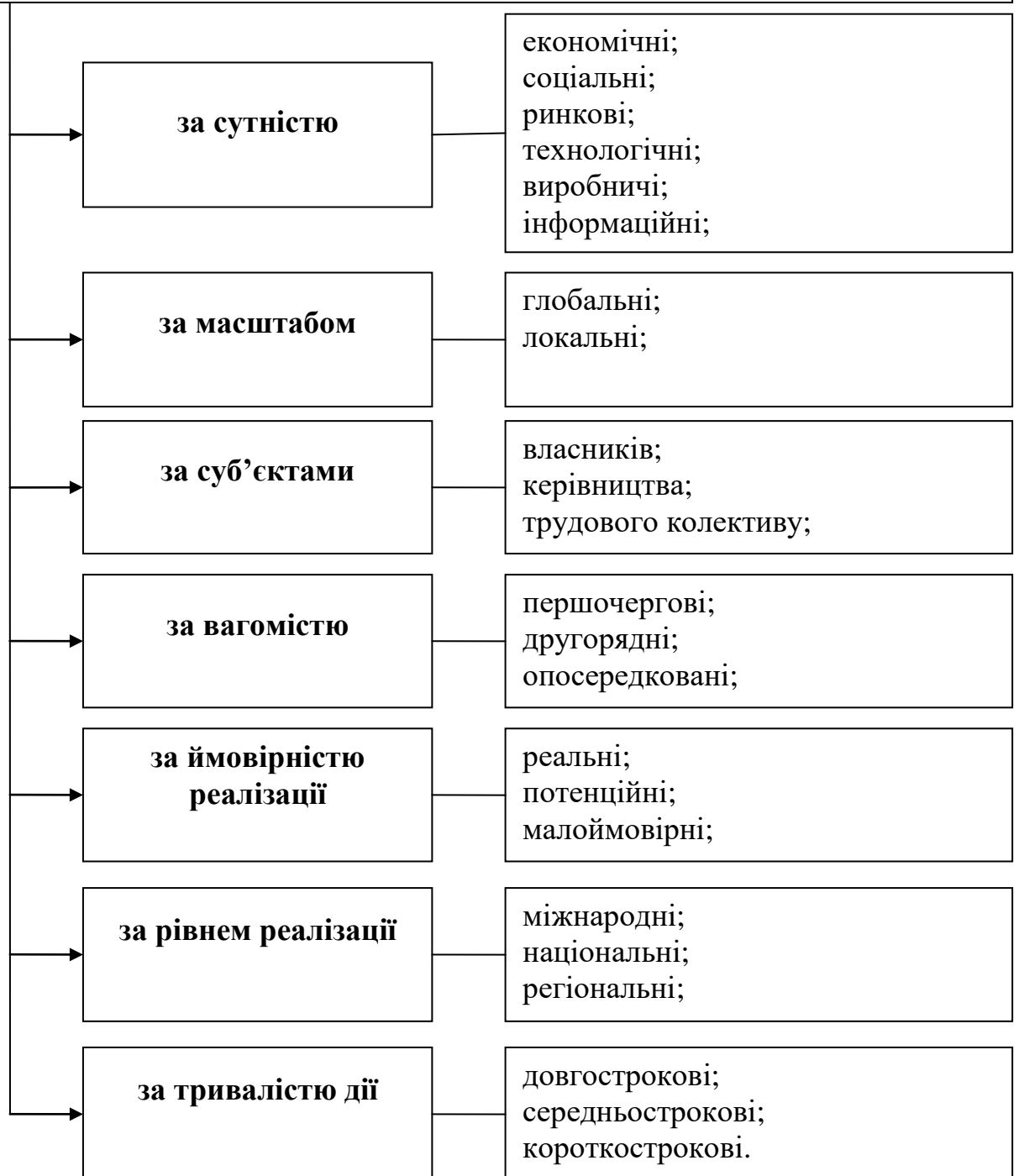
	забезпечення високої фінансової ефективності, стійкості та незалежності;
	забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
	досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальності та ефективності його організаційної структури;
	досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, ефективності НДДКР;
	мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан довкілля;
	якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
	захист інформаційного поля, комерційної таємниці, належне інформаційне забезпечення діяльності підприємства;
	забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна й комерційних інтересів;
	забезпечення можливості протидії конкурентному тиску та адаптаційних можливостей до змін ситуації на ринку;
	забезпечення надійної взаємодії з контрагентами (постачальниками, посередниками, споживачами тощо).





**ІНТЕРЕСИ ПІДПРИЄМСТВА** – це усвідомлені, матеріалізовані та конкретизовані керівництвом потреби підприємства

### Види інтересів підприємства:



## Негативні чинники впливу на економічну безпеку підприємства

**економічний ризик підприємства** – можливість настання негативних подій, явищ, процесів чи несприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, що можуть призвести до непередбачуваних негативних наслідків і втрат у процесі діяльності підприємства

**економічна загроза підприємства** – реальна негативна дія чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, за якої відбуваються небажані зміни стану економічної безпеки;

**економічна небезпека підприємства** – деструктивний вплив негативних чинників на діяльність підприємства, що може призвести до його занепаду чи банкрутства.

## Види негативних чинників впливу на економічну безпеку підприємства

### За джерелом виникнення:

зовнішні;

внутрішні.

### За сферою охоплення:

системні;

елементні.

### За суб'єктивною зумовленістю:

об'єктивні;

суб'єктивні.



**За наслідками впливу:**

беззбиткові;

збиткові;

руйнівні.

**За характером впливу:**

перманентні;

дискретні;

епізодичні.

**За суб'єктами впливу:**

із боку персоналу підприємства;

із боку учасників зовнішнього  
ринкового середовища;

із боку злочинних угруповань.

**За етапом життєвого циклу  
підприємства:**

на етапі створення та початкової  
організації діяльності підприємства;

на етапі становлення та розвитку  
підприємства;

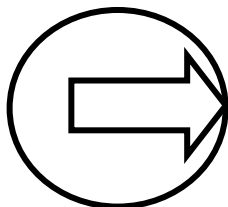
на етапі санації та відродження  
підприємства;

на етапі ліквідації підприємства.

## 19.2. Система забезпечення економічної безпеки підприємства



**СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА** – це організована сукупність засобів, методів, управлінських, режимних, технічних, профілактичних та інших заходів, спрямованих на реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх негативних чинників і досягнення цілей діяльності.



*Мета системи забезпечення економічної безпеки підприємства – передбачення, прогнозування, своєчасне виявлення та протидія як внутрішнім, так і зовнішнім негативним чинникам, досягнення та збереження стабільного функціонування й забезпечення динамічного розвитку підприємства.*

### Принципи системи забезпечення економічної безпеки підприємства:

	комплексність;
	безперервність;
	гнучкість;
	ефективність;
	взаємодія;
	поєднання гласності та конфіденційності;
	компетентність.

## Основні завдання системи забезпечення економічної безпеки підприємства:

захист законних інтересів підприємства та його працівників;

прогнозування можливих негативних чинників економічній безпеці підприємства;

організація діяльності із запобігання негативним чинникам (розробка превентивних заходів);

виявлення, аналіз та оцінювання впливу негативних чинників економічній безпеці підприємства;

ухвалення рішень та організація діяльності з обмеження впливу негативних чинників на економічну безпеку підприємства;

відшкодування матеріального й морального збитку, нанесеного деструктивним впливом негативних чинників;

формування позитивного іміджу підприємства з метою ефективного реалізації планів його діяльності та статутних цілей;

постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства;

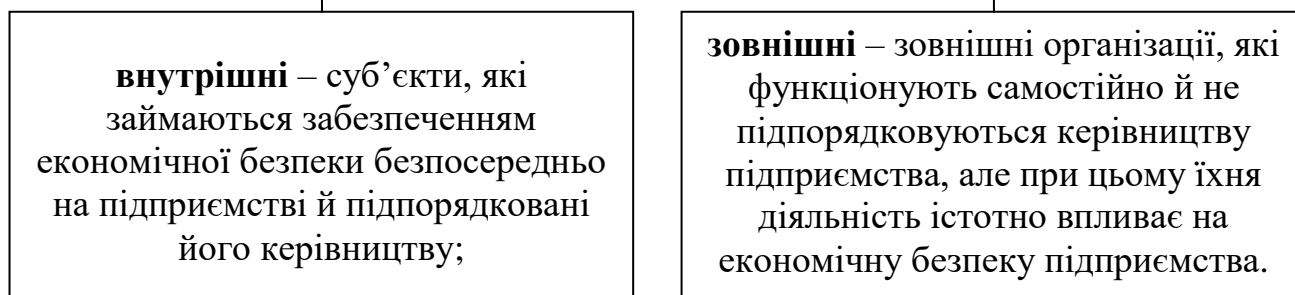
контроль за ефективністю функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства;

організація взаємодії з правоохоронними органами з метою захисту законних інтересів підприємства;

формування власної служби економічної безпеки адекватної небезпекам і загрозам.



**Суб'єкти системи забезпечення економічної безпеки підприємства:**



## Функції системи забезпечення економічної безпеки підприємства:

прогнозування, виявлення, попередження, нівелювання, обмеження впливу ризиків небезпек і загроз;

забезпечення захищеності умов функціонування підприємства та його персоналу;

формування ефективного конкурентного середовища;

формування безпечних інформаційних систем;

збереження майна та комерційної таємниці;

ліквідація наслідків деструктивного впливу ризиків загроз і небезпек.

## Режими функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства

**повсякденний режим** – звичайний робочий режим, коли всі суб'єкти системи забезпечення економічної безпеки виконують свої функції, реалізують заходи запобігання виникненню негативних чинників, їх виявлення та розроблення відповідних типових планів дій на випадок реалізації тих чи інших загроз;

**режим підвищеної готовності** – функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємств у разі виявлення конкретних загроз та їх деструктивного впливу.

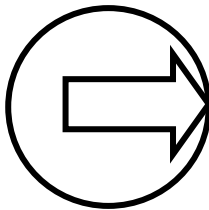
**режим надзвичайного (кризового) стану** – функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства за наявності небезпек.



**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА** – це сукупність законодавчих актів, правових норм, рушійних мотивів та стимулів, методів, засобів і заходів для ефективного функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства.



**СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА** – це обґрунтована система послідовних дій і заходів, орієнтованих на досягнення поставленої мети, спосіб досягнення встановлених цілей забезпечення економічної безпеки з урахуванням тенденції зміни її рівня.



*Формування стратегії економічної безпеки підприємства – це складний процес, який охоплює чітку послідовність взаємозалежних та взаємопов'язаних етапів, що заснована на вимогах конкретної ситуації й враховує вплив багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників.*

### **Види стратегій економічної безпеки підприємства:**

**I вид** – стратегія економічної безпеки, орієнтована на збереження економічної безпеки та попередження виникнення можливих негативних чинників економічним інтересам суб'єкта;

**II вид** – стратегія економічної безпеки, що обмежує небажані дії на об'єкти безпеки;

**III вид** – стратегія економічної безпеки, що передбачає відновлення економічної безпеки та компенсацію збитку або упущеної вигоди.

### 19.3. Служба економічної безпеки підприємства



**СЛУЖБА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА** – самостійний структурний підрозділ, який виконує завдання безпосереднього забезпечення захисту життєво важливих інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх негативних чинників.

#### Основні завдання служби економічної безпеки підприємства:

- діагностика та аналіз рівня економічної безпеки підприємства, виявлення, прогнозування й систематизація негативних чинників;
- розроблення та реалізація заходів, рекомендацій із підвищення рівня економічної безпеки й оцінка їх ефективності;
- збір, оброблення, зберігання й аналіз інформації стосовно контрагентів і ділових інтересів підприємства з метою попередження угод із несумлінними контрагентами;
- збирання та аналіз інформації про всі сфери діяльності підприємства з метою встановлення основних тенденцій розвитку щодо їх відповідності очікуваним результатам та планам;
- аналіз зовнішніх ринкових чинників, уключаючи вивчення діяльності конкурентів та їхніх структур;
- протидія несанкціонованому втручанню конкурентів, захист від проявів несумлінної конкуренції;
- попередження незаконного збору інформації з боку державних контролюючих органів та інших зацікавлених осіб;
- організування режимів конфіденційного діловодства;
- формування безпеки проведення ділових нарад та переговорів.

## Етапи створення служби економічної безпеки підприємства:

- етап 1 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 145 308 185"/> прийняття рішення про створення служби економічної безпеки підприємства;
- етап 2 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 198 308 238"/> визначення загальних завдань служби економічної безпеки й конкретних об'єктів захисту;
- етап 3 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 251 308 291"/> проектування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства;
- етап 4 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 304 308 344"/> розробка внутрішніх нормативних документів, які регулюють діяльність усіх підрозділів і працівників служби економічної безпеки підприємства;
- етап 5 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 357 308 397"/> формування ресурсного забезпечення служби економічної безпеки підприємства (фінансове, матеріально-технічне та інформаційне);
- етап 6 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 410 308 450"/> кадрове забезпечення діяльності служби економічної безпеки підприємства;
- етап 7 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 463 308 503"/> розміщення кадрів, розподіл прав, повноважень і міри відповідальності;
- етап 8 <img alt="triangle pointing right" data-bbox="263 516 308 556"/> організація контролю та аналізу результатів діяльності служби економічної безпеки підприємства.

## 19.4. Оцінка економічної безпеки підприємства

### Методи оцінки діяльності служби економічної безпеки підприємства

метод «навчальна тривога»;

метод оцінки за допомогою коефіцієнтів;

метод експертних оцінок;

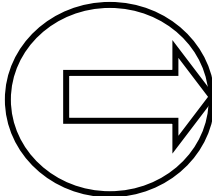
метод оцінки за системою «BARS»;

метод оцінки за сукупністю показників.





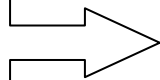
**ІНДИКАТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА** – це показники рівня економічної безпеки підприємства, які дають змогу визначити основні напрями й найбільш дієві способи підвищення ефективності його діяльності



*Оцінка економічної безпеки є основою для розроблення комплексу заходів протидії загрозам і небезпекам та підвищення рівня економічної безпеки підприємства, створення умов для його стабільного функціонування й розвитку.*

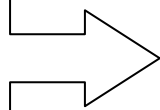
### **Основні методи оцінки економічної безпеки підприємства:**

індикаторний  
метод



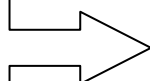
передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою індикаторів, недотримання рівня яких призводить до погіршення стану економічної безпеки;

ресурсно-  
функціональний  
метод

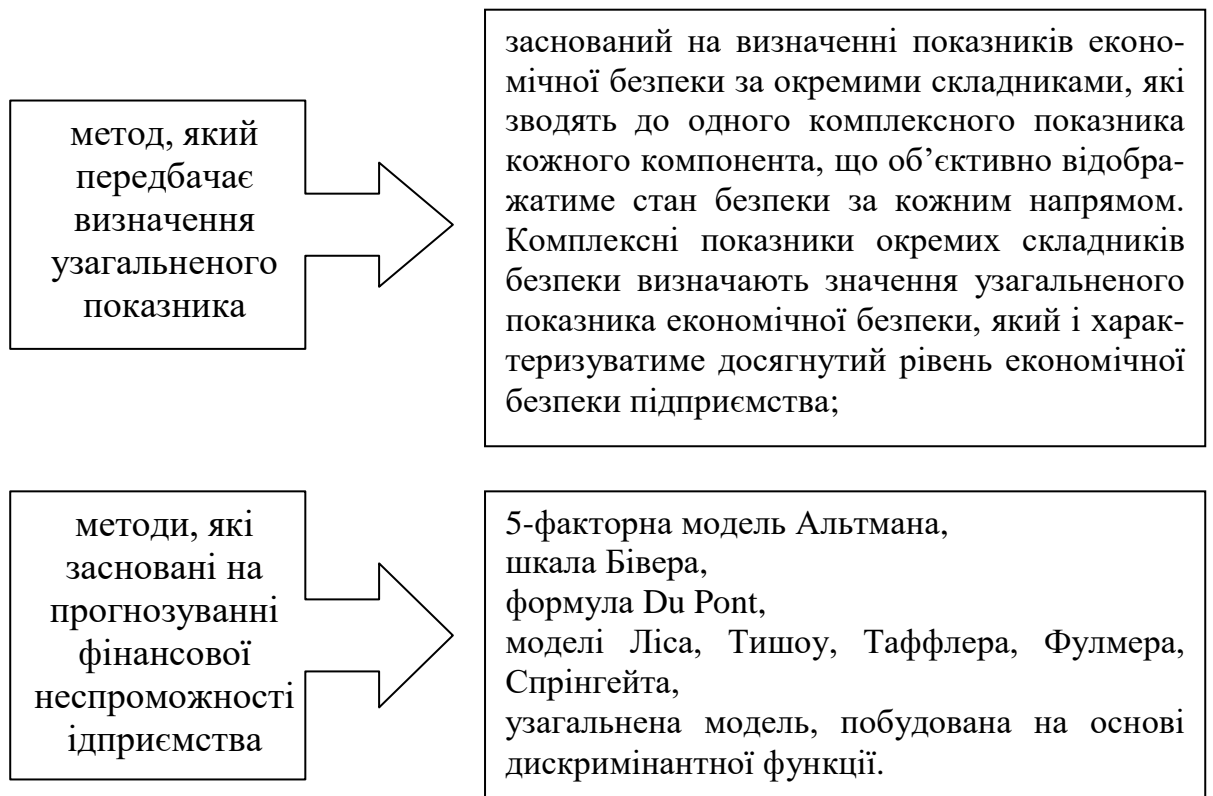


ґрунтується на оцінці ступеня використання корпоративних ресурсів підприємства, необхідних для досягнення цілей його діяльності, за кожною функціональною складовою частиною безпеки підприємства. Рівень економічної безпеки підприємства оцінюють шляхом визначення сукупного критерію, який, зі свого боку, розраховується на основі значень часткових функціональних критеріїв безпеки підприємства та їх питомої ваги значимості. Часткові функціональні критерії розраховуються як відношення сукупної відверненої шкоди за окремою функціональною складовою частиною до суми витрат на реалізацію заходів із нейтралізації негативних впливів і загальної заподіяної шкоди щодо цього складника;

прибутково-  
інвестиційний  
метод



передбачає порівняння обсягу інвестицій підприємства, здійснених переважно за рахунок реінвестованого прибутку, з обсягом коштів, необхідних для забезпечення економічної безпеки;



Таблиця 19.1

### Система показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства

№ з/п	Складові частини економічної безпеки	Показники економічної безпеки
1	2	3
1	Фінансова безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт загальної ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт швидкої ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт абсолютної ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт автономії;</li> <li>– коефіцієнт фінансового ризику;</li> <li>– коефіцієнт оборотності оборотних активів;</li> <li>– коефіцієнт оборотності необоротних активів;</li> <li>– коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;</li> <li>– коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;</li> <li>– коефіцієнт оборотності власного капіталу;</li> <li>– період погашення дебіторської заборгованості;</li> <li>– період погашення кредиторської заборгованості;</li> <li>– рентабельність активів;</li> <li>– рентабельність власного капіталу;</li> <li>– рентабельність продукції.</li> </ul>

Продовження таблиці 19.1

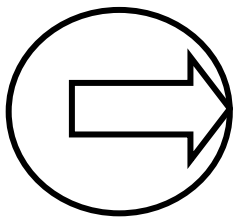
1	2	3
2	Інтелектуально-кадрова безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт забезпеченості персоналом;</li> <li>– коефіцієнт плинності кадрів;</li> <li>– продуктивність праці;</li> <li>– коефіцієнт матеріального заохочення персоналу;</li> <li>– коефіцієнт соціальної захищеності;</li> <li>– коефіцієнт стабільності персоналу;</li> <li>– коефіцієнт інтелектуального рівня персоналу.</li> </ul>
3	Техніко-технологічна безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фондвіддача;</li> <li>– фондоозброєність праці;</li> <li>– коефіцієнт оновлення основних засобів;</li> <li>– коефіцієнт зносу основних засобів;</li> <li>– коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;</li> <li>– коефіцієнт витрат на одиницю продукції;</li> <li>– коефіцієнт виконання виробничої програми за обсягом;</li> <li>– рентабельність виробництва;</li> <li>– коефіцієнт використання сировини;</li> <li>– матеріаловіддача;</li> <li>– коефіцієнт браку;</li> <li>– коефіцієнт повернень;</li> <li>– коефіцієнт рекламаций.</li> </ul>
4	Політико-правова безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт платіжної дисципліни;</li> <li>– коефіцієнт якості юридичних послуг;</li> <li>– ефективність правового забезпечення діяльності підприємства.</li> </ul>
5	Інформаційна безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт захищеності інформації;</li> <li>– коефіцієнт повноти інформації;</li> <li>– ефективність інформаційного забезпечення діяльності підприємства;</li> <li>– рівень використання сучасних засобів зв'язку;</li> <li>– коефіцієнт інформаційної озброєності.</li> </ul>
6	Екологічна безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт безпечності продукції;</li> <li>– коефіцієнт «екологічного баласту»;</li> <li>– коефіцієнт раціонального використання відходів;</li> <li>– коефіцієнт забруднення середовища.</li> </ul>
7	Силова безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт захищеності майна підприємства;</li> <li>– ефективність роботи служби охорони та режиму;</li> <li>– коефіцієнт захищеності персоналу підприємства.</li> </ul>
8	Ринкова безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт ринкової віддачі активів;</li> <li>– частка підприємства на ринку;</li> <li>– конкурентоспроможність продукції;</li> <li>– темп приросту ринкової частки підприємства;</li> <li>– коефіцієнт ефективності рекламної політики підприємства.</li> </ul>

1	2	3
9	Інтерфейсна безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт залежності від постачальників сировини й матеріалів;</li> <li>– коефіцієнта забезпеченості підприємства сировиною й матеріалами;</li> <li>– стабільність рівня цін на сировину;</li> <li>– коефіцієнт лояльності покупців.</li> </ul>

## 19.5. Антикризова діяльність підприємства



**КРИЗА** – незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства.



*Термін «криза» походить від грецького «crisis» – «вирок, рішення з якого-небудь питання або в сумнівній ситуації». У широкому розумінні «криза» тлумачиться як «скрутне, важке положення» або «різкий, скрутний перелом у чому-небудь».*

### Класифікація видів криз у функціонуванні та розвитку підприємства:

за часом впливу	короткострокові; середньострокові; довгострокові.
за чинниками виникнення	об'єктивні; суб'єктивні; природні; штучні; випадкові; закономірні; циклічні.

## Класифікація видів криз у функціонуванні та розвитку підприємства

→	<b>за спеціальними функціями управління</b>	стратегічного менеджменту; персоналу; інформаційного забезпечення; інвестиційної діяльності; маркетингу; інновацій; операційної діяльності; зовнішньоекономічної діяльності.
→	<b>за можливістю прогнозування</b>	передбачувані; непередбачувані.
→	<b>за можливістю подолання</b>	переборні за допомогою внутрішніх сил; переборні за допомогою зовнішніх сил; непереборні.
→	<b>за інтенсивністю впливу</b>	уповільнені; інтенсивні; реактивні.
→	<b>за наслідками</b>	руйнування; оздоровлення; загострення; різке падіння; оновлення; нова криза; послаблення; м'який вихід.
→	<b>за етапом розвитку</b>	потенційні; латентні; явні; руйнівні.



**КРИЗОВЕ ЯВИЩЕ** – негативне відхилення об'єкта управління від визначеної мети або строків її досягнення.



**КРИЗОВА СИТУАЦІЯ** – стійкий (періодичний) прояв у певному проміжку часу одного або кількох кризових явищ, незалежно від сфер їх прояву; перехід своєрідної межі коливань показників нестабільності з наступним нарощуванням в абсолютному виразі кількості кризових явищ.

Таблиця 19.2

**Основні екзогенні чинники, що сприяють розвитку кризи підприємства**

№ з/п	Група	Чинник
1	Соціальні чинники	Зміна вибору споживачів
		Зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства
		Негативні демографічні тенденції
		Погіршення криміногенної ситуації в державі
		Зниження культурного рівня населення
2	Економічні чинники	Зростання інфляції
		Нестабільність системи оподаткування
		Зниження активності фондового ринку
		Нестабільність валютного ринку
		Зниження рівня реальних доходів населення
3	Політичні чинники	Нестабільність законодавства
		Загальна політична нестабільність у державі
		Загострення відносин між гілками влади
		Зміна політичного устрою
4	Науково-технічні чинники	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих
		Відсутність національної інноваційної стратегії
		Згортання інноваційної діяльності в державі
		Наявність на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками
		Згортання загальнодержавних програм із розробки прогресивних технологій

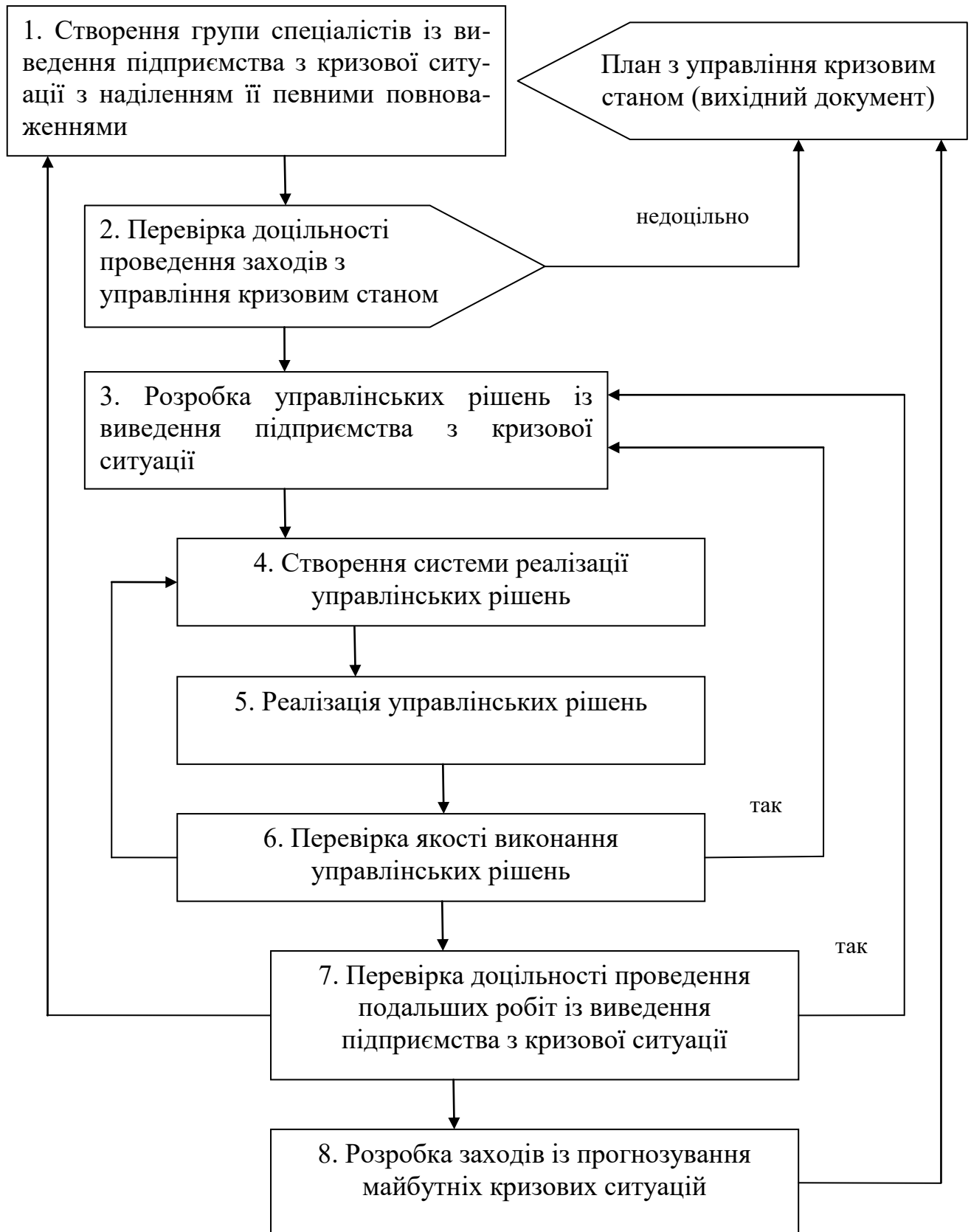
### Основні ендogenous чинники, що сприяють розвитку кризи підприємства

№ з/п	Група	Чинник
1	Ситуаційні чинники	Неправильно визначена місія підприємства
		Галузь діяльності
		Погіршення іміджу й традицій підприємства
		Невідповідність кваліфікаційного складу персоналу складності виконуваних робіт
		Зниження частки на ринку
2	Ресурсні чинники	Зниження прогресивності використовуваних технологій
		Збільшення тривалості виробничого циклу
		Збільшення рівня виробничих запасів
		Скорочення оборотності коштів
3	Маркетингові чинники	Відсутність стратегічних цілей маркетингу
		Невдалий вибір сегмента ринку
		Необгрунтована товарна політика
		Неефективна цінова політика
		Неправильна збутова політика
4	Фінансові чинники	Неефективна структура балансу підприємства
		Низька ліквідність активів
		Погіршення інвестиційної привабливості підприємства
		Зниження рентабельності
		Збільшення частки залучених коштів

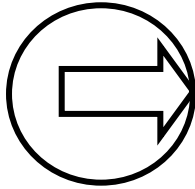


**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ** – система управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ та їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства.

## Узагальнена схема управління кризовим станом на підприємстві







*На підприємстві, яке опинилось у кризовому стані, розробляють антикризову програму та план антикризових заходів.*



**АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА** – це внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

### **Вимоги, які повинні задовольняти антикризова програма та план антикризових заходів:**

забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення діяльності підприємства;

бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства й привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;

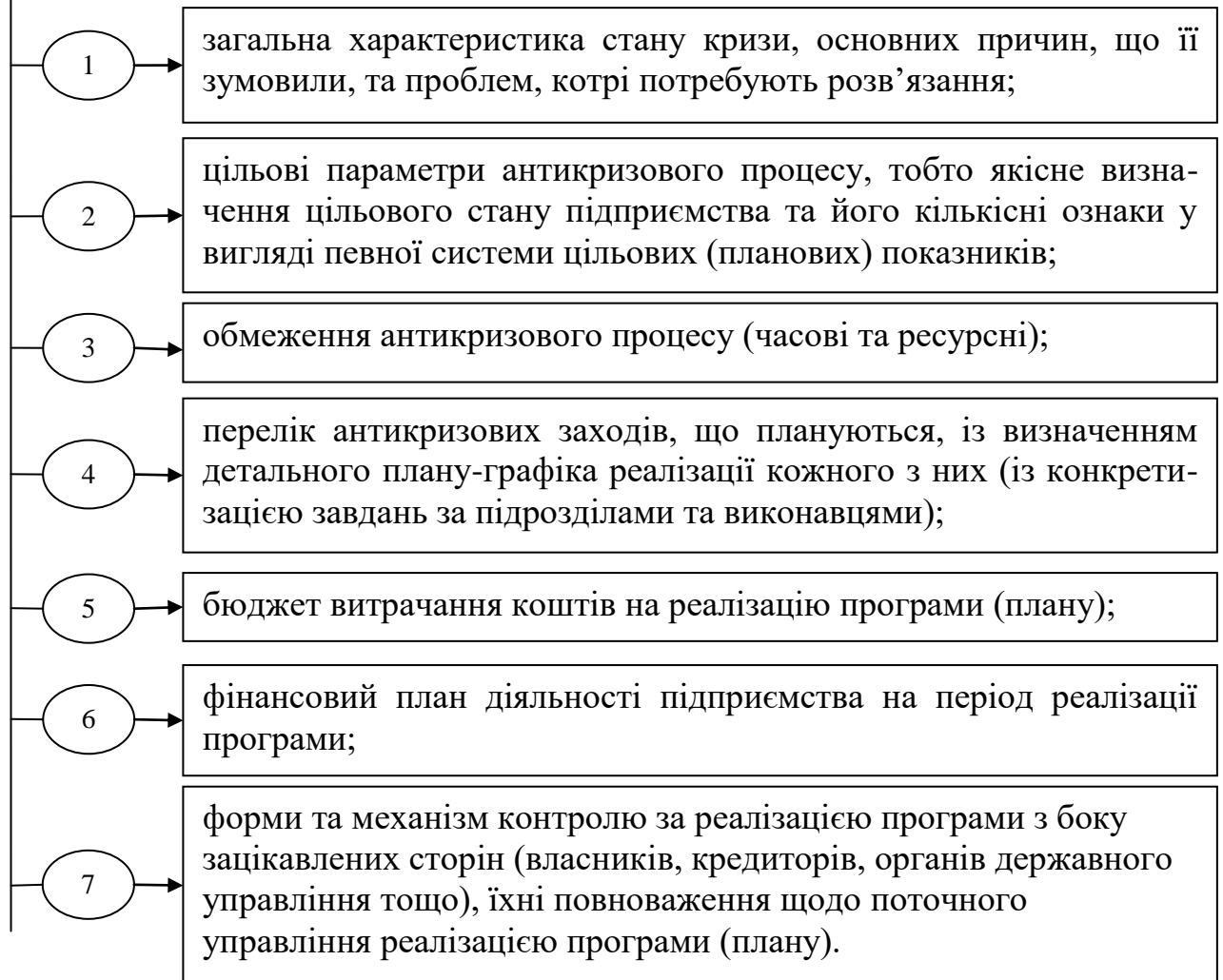
бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів;

установлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;

конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;

передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

## Структура антикризової програми (плану) підприємства:



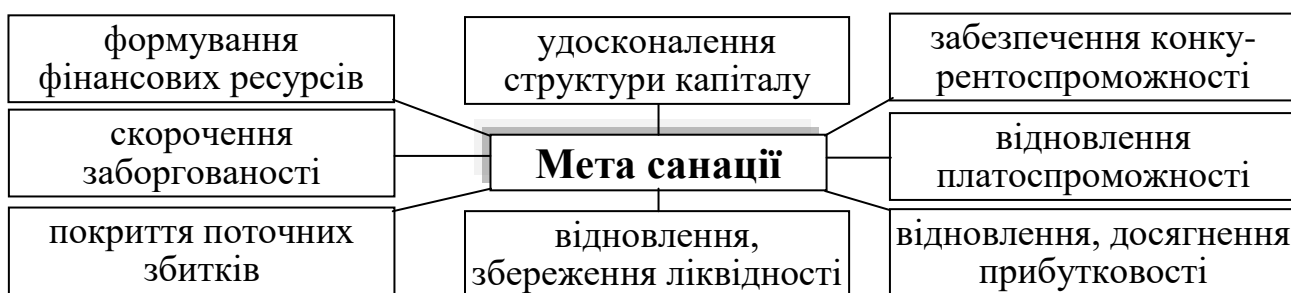
### 19.6. Санація, банкрутство та ліквідація підприємства

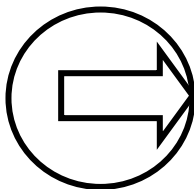


**САНАЦІЯ (ВІДНОВЛЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ)** – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.



**КЕРУЮЧИЙ САНАЦІЄЮ** – арбітражний керуючий, а у випадках, передбачених Кодексом із процедур банкрутства, – керівник боржника, призначений господарським судом для здійснення процедури санації боржника.





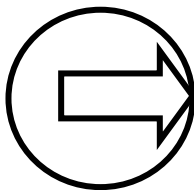
*Санація боржника до відкриття провадження в справі про банкрутство здійснюється відповідно до плану санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.*

### У плані санації визначаються:

розміри, порядок і строки погашення вимог кредиторів, які беруть участь у санації;

заходи щодо виконання плану санації та нагляду за виконанням плану санації;

обсяг повноважень керуючого санацією (у разі його призначення).



*Боржник протягом п'яти днів із дня схвалення кредиторами плану санації подає до господарського суду за місцезнаходженням боржника заяву про затвердження плану санації.*

**Заходи щодо  
відновлення  
платоспроможності  
боржника,  
передбачені  
планом санації**

реструктуризація підприємства;

перепрофілювання виробництва;

закриття нерентабельних виробництв;

відстрочення, розстрочення або прощення боргу чи його частини;

виконання зобов'язання боржника третіми особами;

ліквідація дебіторської заборгованості;

реструктуризація активів боржника;

ліквідація дебіторської заборгованості;

продаж частини майна боржника;

виконання зобов'язань боржника власником боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;

відчуження майна та погашення вимог кредиторів шляхом заміщення активів;

звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі виконання плану санації;

одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, що відшкодується відповідно до вимог Кодексу з питань банкрутства позачергово за рахунок продажу майна боржника;

одержання позик та кредитів, придбання товарів у кредит;

інші заходи з відновлення платоспроможності боржника.



**БАНКРУТСТВО** – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації й погасити встановлені в порядку, визначеному Кодексом з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури.



**СУБ'ЄКТ БАНКРУТСТВА (БОРЖНИК)** – юридична або фізична особа, у тому числі фізична особа-підприємець, неспроможна виконати свої грошові зобов'язання, строк виконання яких настав.







**СТОРОНИ В СПРАВІ ПРО БАНКРУТСТВО** – конкурсні кредитори (представник комітету кредиторів), забезпечені кредитори, боржник (банкрут).



**УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА ЗАСНОВНИКІВ, УЧАСНИКІВ, АКЦІОНЕРІВ) БОРЖНИКА** – особа, уповноважена вищим органом управління боржника представляти інтереси засновників під час провадження в справі про банкрутство з правом дорадчого голосу.

**Судові процедури, які застосовують до боржника – юридичної особи**

**Розпорядження майном боржника** – система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання майнових активів боржника, здійснення аналізу його фінансового стану, а також визначення наступної процедури (санації чи ліквідації). Процедура розпорядження майном боржника вводиться строком до 170 календарних днів;

**санація боржника** – система заходів, що здійснюються під час провадження в справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів й активів та/або зміни організаційно-правової й виробничої структури боржника;

**ліквідація банкрута** – припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, для здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.



**Органи управління боржника протягом процедури розпорядження майном не мають права приймати рішення про:**

реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) й ліквідацію боржника;

створення господарських товариств або участь в інших господарських товариствах;

створення філій та представництв;

виплату дивідендів;

проведення боржником емісії цінних паперів;

вихід зі складу учасників боржника юридичної особи, придбання в акціонерів раніше випущених акцій боржника;

відчуження або обтяження нерухомого майна боржника, у тому числі його передачу в заставу, унесення зазначеного майна до статутного капіталу іншого підприємства або господарського товариства;

надання позик (кредитів), надання поруки, гарантій, а також передачу в довірче управління майна боржника.

## Господарський суд закриває провадження у справі про банкрутство, якщо:

боржник – юридична особа, не внесена до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань;

юридичну особу, яка є боржником, припинено в установленому законодавством порядку;

у провадженні господарського суду є справа про банкрутство того самого боржника;

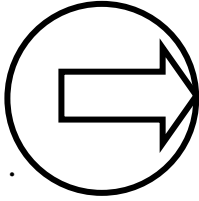
відновлено платоспроможність боржника або погашені всі вимоги кредиторів згідно з реєстром вимог кредиторів;

затверджено звіт керуючого санацією або ліквідатора в порядку, передбаченому Кодексом із процедур банкрутства;

до боржника після офіційного оприлюднення оголошення про відкриття провадження в справі про його банкрутство не висунуто вимог;

справа не підлягає розгляду в господарських судах України;

господарським судом не встановлені ознаки неплатоспроможності боржника.



*Із метою швидкої ідентифікації фінансової кризи на підприємстві, своєчасної розробки контрзаходів, спрямованих на подолання негативних тенденцій, виявлення причин, що їх зумовлюють, та здійснення антикризового управління використовують різноманітні моделі прогнозування банкрутства.*

### **П'ятифакторна модель Альтмана визначення ймовірності банкрутства:**

$$Z = 3,3K_1 + 0,99K_2 + 0,6K_3 + 1,4K_4 + 1,2K_5,$$

де –  $K_1$  – характеризує прибутковість необоротних та оборотних активів; визначається діленням суми балансового прибутку на загальну вартість активів;

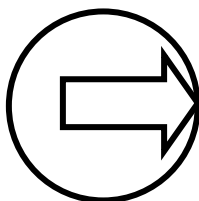
$K_2$  – відображає дохідність суб'єкта господарювання й розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції та загальної вартості активів підприємства;

$K_3$  – визначає структуру капіталу підприємства; обчислюється як відношення власного капіталу (за ринковою вартістю) до позикового капіталу (суми коротко- й довгострокових пасивів);

$K_4$  – відображає рівень чистої прибутковості виробництва (діяльності); розраховується діленням обсягу реінвестованого прибутку (суми резерву, фондів соціального призначення, нерозподіленого прибутку) на загальну вартість активів підприємства;

$K_5$  – характеризує структуру капіталу й визначається як відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів суб'єкта господарювання;

0,99; 0,6; 1,2; 1,4; 3,3 – коефіцієнти регресії, що характеризують міру впливу на індекс «Z».



*Для визначення ймовірності банкрутства того чи іншого суб'єкта господарювання розрахунковий індекс «Z» потрібно порівняти з критичним його значенням.*

### **Рівень ймовірності банкрутства підприємства, що визначається за індексом Альтмана**

<b>Значення індексу «Z»</b>	<b>Рівень ймовірності банкрутства</b>
1,8 і нижче	дуже високий
від 1,81 до 2,6	високий
від 2,61 до 2,9	достатньо ймовірний
від 2,91 до 3 і вище	дуже низький

## **19.7. Завдання з самостійної роботи**

1. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки підприємств.
2. Особливості забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.
3. Практика створення служби економічної безпеки та її роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства.
4. Оцінювання ефективності системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

## **19.8. Тестовий контроль**

**1. Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від різноманітних внутрішніх та зовнішніх негативних чинників, що гарантує найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів підприємства для забезпечення стабільного функціонування та динамічного розвитку – це:**

- 1) економічна безпека підприємства;
- 2) реструктуризація підприємства;
- 3) реорганізація підприємства;
- 4) фінансове оздоровлення підприємства;
- 5) ліквідація підприємства.

**2. До основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства не належить:**

- 1) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- 2) забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна й комерційних інтересів;
- 3) проведення аудиту діяльності підприємства;
- 4) забезпечення високої фінансової ефективності, стійкості та незалежності;
- 5) захист інформаційного поля, комерційної таємниці, належне інформаційне забезпечення діяльності підприємства.

**3. До основних функціональних складових економічної безпеки підприємства не належить:**

- 1) силовий складник;
- 2) інформаційний складник;
- 3) фінансовий складник;

- 4) політико-правовий складник;
- 5) зовнішньополітичний складник.

**4. Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства – це:**

- 1) екологічний складник;
- 2) інформаційний складник;
- 3) інтелектуально-кадровий складник;
- 4) політико-правовий складник;
- 5) фінансовий складник.

**5. Інтерфейсний складник економічної безпеки підприємства передбачає:**

- 1) ефективне управління персоналом підприємства;
- 2) забезпечення надійності взаємодії підприємства з економічними контрагентами;
- 3) досягнення найефективнішого використання корпоративних ресурсів;
- 4) мінімізацію втрат від забруднення довкілля;
- 5) усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства.

**6. Забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства та збереження його майна – це:**

- 1) політико-правовий складник;
- 2) силовий складник;
- 3) інформаційний складник;
- 4) техніко-технологічний складник;
- 5) фінансовий складник.

**7. Збереження й розвиток інтелектуального потенціалу підприємства; ефективне управління персоналом – це:**

- 1) фінансовий складник;
- 2) екологічний складник;
- 3) силовий складник;
- 4) інтелектуально-кадровий складник;
- 5) техніко-технологічний складник.

**8. За рівнем реалізації інтереси підприємства класифікують на:**

- 1) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- 2) соціальні, виробничі, ринкові;
- 3) міжнародні, національні, регіональні;

- 4) першочергові, другорядні, опосередковані;
- 5) реальні, потенційні, малоймовірні.

**9. За суб'єктами інтереси підприємства класифікують на:**

- 1) інформаційні, ринкові, фінансові;
- 2) опосередковані, першочергові, другорядні;
- 3) малоймовірні, реальні, потенційні;
- 4) власників, керівництва, трудового колективу;
- 5) первинні, вторинні, основні.

**10. За джерелом виникнення негативні чинники впливу на економічну безпеку підприємства класифікують на:**

- 1) об'єктивні, суб'єктивні;
- 2) перманентні, дискретні, епізодичні;
- 3) системні, елементні;
- 4) внутрішні, зовнішні;
- 5) беззбиткові, збиткові, руйнівні.

**11. Організована сукупність засобів, методів, управлінських, режимних, технічних, профілактичних та інших заходів, спрямованих на реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх негативних чинників і досягнення цілей діяльності, – це:**

- 1) механізм забезпечення економічної безпеки підприємства;
- 2) реструктуризація підприємства;
- 3) система економічної безпеки підприємства;
- 4) фінансове оздоровлення підприємства;
- 5) концепція економічної безпеки підприємства.

**12. Метою системи забезпечення економічної безпеки підприємства є:**

- 1) передбачення, прогнозування, своєчасне виявлення та протидія як внутрішнім, так і зовнішнім негативним чинникам, досягнення та збереження стабільного функціонування й забезпечення динамічного розвитку підприємства;
- 2) здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства;
- 3) визначення структури негативних впливів за функціональними складниками економічної безпеки підприємства;
- 4) оцінка поточного рівня забезпечення складника економічної безпеки підприємства;

5) проведення глибинного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

**13. До принципів системи економічної безпеки підприємства не належить:**

- 1) принцип комплексності;
- 2) принцип безперервності;
- 3) принцип ефективності;
- 4) принцип компетентності;
- 5) принцип лояльності;

**14. Принцип системи економічної безпеки підприємства, який передбачає необхідність координування зусиль усіх осіб, котрі забезпечують безпеку, підрозділів та служб:**

- 1) принцип безперервності;
- 2) принцип взаємодії;
- 3) принцип компетентності;
- 4) принцип гнучкості;
- 5) принцип системності.

**15. До основних завдань системи економічної безпеки підприємства не належить:**

- 1) виявлення, аналіз та оцінювання впливу негативних чинників економічній безпеці підприємства;
- 2) відшкодування матеріального й морального збитку, нанесеного деструктивним впливом негативних чинників;
- 3) ухвалення рішень та організація діяльності з обмеження впливу негативних чинників економічній безпеці підприємств;
- 4) рефінансування дебіторської заборгованості підприємства;
- 5) прогнозування можливих негативних чинників економічній безпеці підприємства.

**16. Суб'єкти системи забезпечення економічної безпеки підприємства:**

- 1) основні, допоміжні;
- 2) зовнішні, внутрішні;
- 3) первинні, вторинні;
- 4) спеціалізовані, неспеціалізовані;
- 5) головні, другорядні.

**17. До зовнішніх суб'єктів економічної безпеки підприємства не належать:**

- 1) науково-освітні заклади;
- 2) органи виконавчої влади;
- 3) служба безпеки підприємства;
- 4) суди;
- 5) органи виконавчої влади.

**18. Обґрунтована система послідовних дій і заходів, орієнтованих на досягнення поставленої мети, спосіб досягнення встановлених цілей забезпечення економічної безпеки з урахуванням тенденції зміни її рівня – це:**

- 1) політика економічної безпеки підприємства;
- 2) система економічної безпеки підприємства;
- 3) програма економічної безпеки підприємства;
- 4) стратегія економічної безпеки підприємства;
- 5) концепція економічної безпеки підприємства.

**19. До об'єктів системи економічної безпеки підприємства не належать:**

- 1) фінансові ресурси підприємства;
- 2) правоохоронні органи;
- 3) матеріальні ресурси підприємства;
- 4) інформаційні ресурси підприємства;
- 5) кадрові ресурси підприємства.

**20. Метод оцінки ефективності діяльності служби економічної безпеки підприємства:**

- 1) метод оцінки за сукупністю показників;
- 2) метод експертних оцінок;
- 3) метод оцінки за допомогою коефіцієнтів;
- 4) метод «навчальна тривога»;
- 5) всі відповіді правильні.

**21. Оцінка економічної безпеки підприємства є основою для:**

- 1) створення служби економічної безпеки підприємства;
- 2) розроблення комплексу заходів протидії злочинним посяганням на життя та здоров'я персоналу підприємства;
- 3) розроблення плану заходів підвищення фінансової незалежності підприємства;



4) розроблення комплексу заходів протидії загрозам і небезпекам та підвищення рівня економічної безпеки підприємства, створення умов для його стабільного функціонування й розвитку;

5) формування системи економічної розвідки на підприємстві.

**22. Негативний вплив на інтелектуально-кадровий складник економічної безпеки здійснює:**

1) підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості;

2) звільнення провідних висококваліфікованих працівників;

3) моральне старіння використовуваних технологій;

4) надмірні втручання держави в справи діяльності підприємства;

5) штрафи за забруднення довкілля.

**23. Негативний вплив на ринковий складник економічної безпеки здійснює:**

1) зменшення частки ринку, яку займає підприємство;

2) непередбачені зміни умов взаємодії з постачальниками, торговими й збутовими посередниками, споживачами;

3) фізичні й моральні впливи на конкретних осіб із метою заподіяти шкоду їхньому здоров'ю та репутації;

4) непродумані норми внутрішнього розпорядку, посадові положення, інструкції, розпорядження, рішення трудового колективу;

5) неефективна організація виробничого процесу.

**24. Негативний вплив на політико-правовий складник економічної безпеки здійснює:**

1) невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;

2) зниження ліквідності та ділової активності підприємства;

3) дії, спрямовані на зниження технологічного потенціалу підприємства;

4) недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації;

5) зниження освітнього рівня працівників.

**25. Метод оцінки економічної безпеки, який передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою індикаторів, недотримання рівня яких призводить до погіршення стану економічної безпеки:**

1) ресурсно-функціональний метод;

2) індикаторний метод;

3) комплексно-градаційний;

4) тримірний метод;

5) прибутково-інвестиційний метод.

**26. Показник захищеності майна підприємства дає можливість визначити рівень:**

- 1) фінансової безпеки.
- 2) інформаційної безпеки.
- 3) силової безпеки.
- 4) інтерфейсної безпеки.
- 5) ринкової безпеки.

**27. Система управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ та їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства:**

- 1) антикризове управління;
- 2) санація підприємства;
- 3) реструктуризація підприємства;
- 4) діагностика діяльності підприємства;
- 5) правильна відповідь відсутня.

**28. Санація – це:**

1) це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді;

2) план відновлення платоспроможності;

3) повна або часткова зміна власника статутного фонду юридичної особи, а також зміна організаційно-правової форми здійснення бізнесу;

4) система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника й проведення аналізу його фінансового становища;

5) усі відповіді правильні.

**29. Санація із залученням додаткових фінансових ресурсів можлива у формі:**

- 1) зменшення номінального капіталу;
- 2) пролонгації строків сплати заборгованості;
- 3) самофінансування;
- 4) безповоротної фінансової допомоги;
- 5) конверсії власності в борг.

**30. До зовнішніх джерел фінансування санації підприємства не відносять:**

- 1) внески учасників та засновників;

- 2) реструктуризацію активів;
- 3) кредитне фінансування;
- 4) кредиторську заборгованість;
- 5) правильна відповідь відсутня.

**31. До санаційних заходів не відносять:**

- 1) соціальні;
- 2) організаційно-правові;
- 3) виробничо-технічні;
- 4) екологічні;
- 5) фінансово-економічні.

**32. Припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, для здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна – це:**

- 1) ліквідація банкрута;
- 2) санація боржника;
- 3) фінансове оздоровлення;
- 4) розпорядження майном боржника;
- 5) банкрутство.

**33. До внутрішніх причин банкрутства підприємства не належить:**

- 1) дефіцит оборотного капіталу;
- 2) утримання зайвих робочих місць;
- 3) збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- 4) незадовільний стратегічний план розвитку;
- 5) правильна відповідь відсутня.

**34. Зовнішні причини банкрутства підприємства:**

- 1) соціально-економічні;
- 2) політичні;
- 3) науково-технічні;
- 4) зовнішньоекономічні;
- 5) усі відповіді правильні.

**35. Метою санації підприємства є:**

- 1) формування фінансових ресурсів;
- 2) забезпечення конкурентоспроможності;
- 3) відновлення, збереження ліквідності та прибутковості;
- 4) покриття поточних збитків;
- 5) усі відповіді правильні.

**36. Внутрішні джерела фінансування санації:**

- 1) чистий прибуток підприємства;
- 2) внески засновників;
- 3) кредитне фінансування;
- 4) кредиторська заборгованість;
- 5) правильна відповідь відсутня.

**37. Симптоми банкрутства:**

- 1) неритмічність виробництва;
- 2) утрата клієнтів і покупців;
- 3) зниження рівня продуктивності праці;
- 4) низький рівень використання виробничого потенціалу;
- 5) усі відповіді правильні.

**38. Система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання майнових активів боржника, здійснення аналізу його фінансового стану, а також визначення наступної процедури (санації чи ліквідації):**

- 1) фінансова санація;
- 2) розпорядження майном боржника;
- 3) відновлення платоспроможності;
- 3) ліквідація банкрута;
- 5) банкрутство.

**39. Арбітражний керуючий, а у випадках, передбачених Кодексом із процедур банкрутства, – керівник боржника, призначений господарським судом для здійснення процедури санації боржника:**

- 1) керуючий санацією;
- 2) керуючий реалізацією;
- 3) керуючий реструктуризацією;
- 3) кредитор;
- 5) ліквідатор.

**40. Арбітражний керуючий, а у випадках, передбачених Кодексом із процедур банкрутства, – керівник боржника, призначений господарським судом для здійснення процедури санації боржника:**

- 1) керуючий санацією;
- 2) керуючий реалізацією;
- 3) керуючий реструктуризацією;
- 4) кредитор;
- 5) ліквідатор.

## Рекомендована література

1. Господарський Кодекс України №436-IV від 16 січня 2003 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 20.06.2020 р.).
2. Кодекс України з процедур банкрутства №2597-VIII від 18 жовтня 2018 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753> (дата звернення 20.06.2020 р.).
3. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб./[В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін.]. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
4. Заїнчковський А. О., Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студентів вищ. навч. закл.]. Київ: Центр учб. літ., 2009. 256 с.
5. Зацеркляний М. М., Мельникова О. Ф. Основи економічної безпеки: навч. посіб. Київ: КНТ, 2009. 337 с.
6. Ілляшенко О. В., Погорелов Ю. С. Передумови формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2015. Т. 2, № 4. С. 151–156.
7. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. Киев: Либра, 2003. 280 с.
8. Куркін М. В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: навч. посіб. Харків: ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 300 с.
9. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. Київ, 2017. № 8. С. 89–94.
10. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. 268 с.
11. Полінкевич О. М., Лещук В. П. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 400 с.
12. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство/монографія в 3 т. Т. 1; за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ: Елтон-2, 2010. 282 с.
13. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2010. 440 с.

14. Фролова Л. В., Роженко О. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблем економіки*. Київ, 2016. № 3(177). С. 199–209.
15. Черняк Г. М. Оцінювання рівня економічної безпеки енергетичних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2015. № 12. С 159–166.
16. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: підручник. Львів: Укр. акад. друк., 2008. 236 с.
17. Шульга І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Київ: Ун-т «Крок», 2010. 425 с.

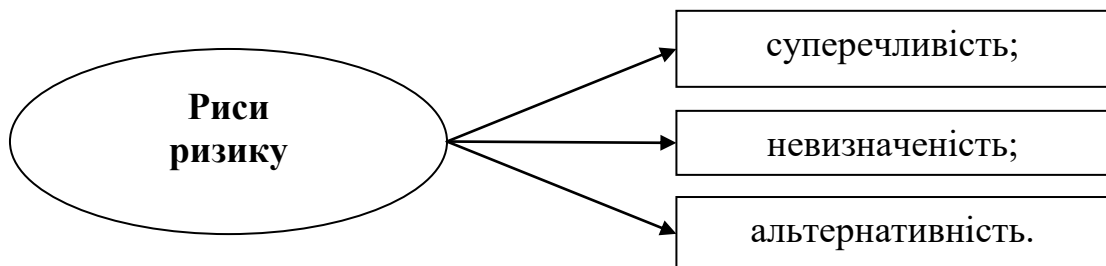
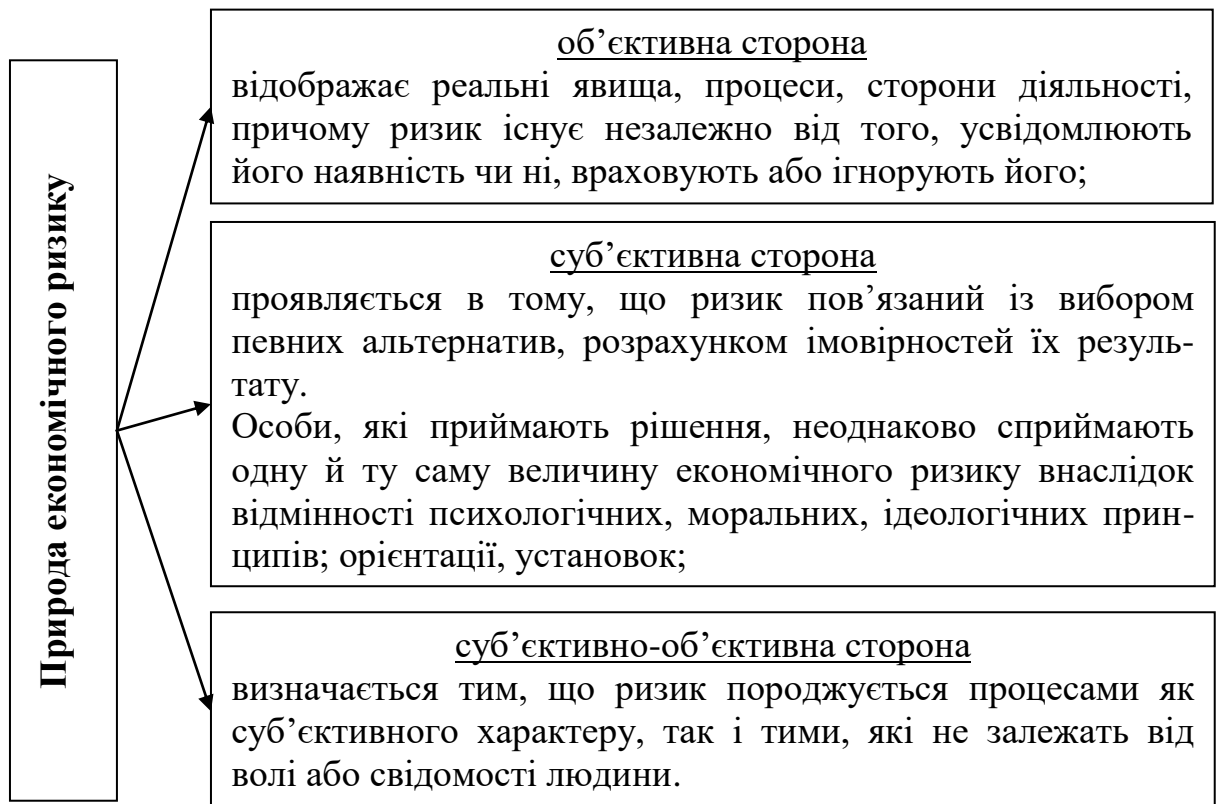
## ТЕМА 20

# ЕКОНОМІЧНИЙ РИЗИК ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

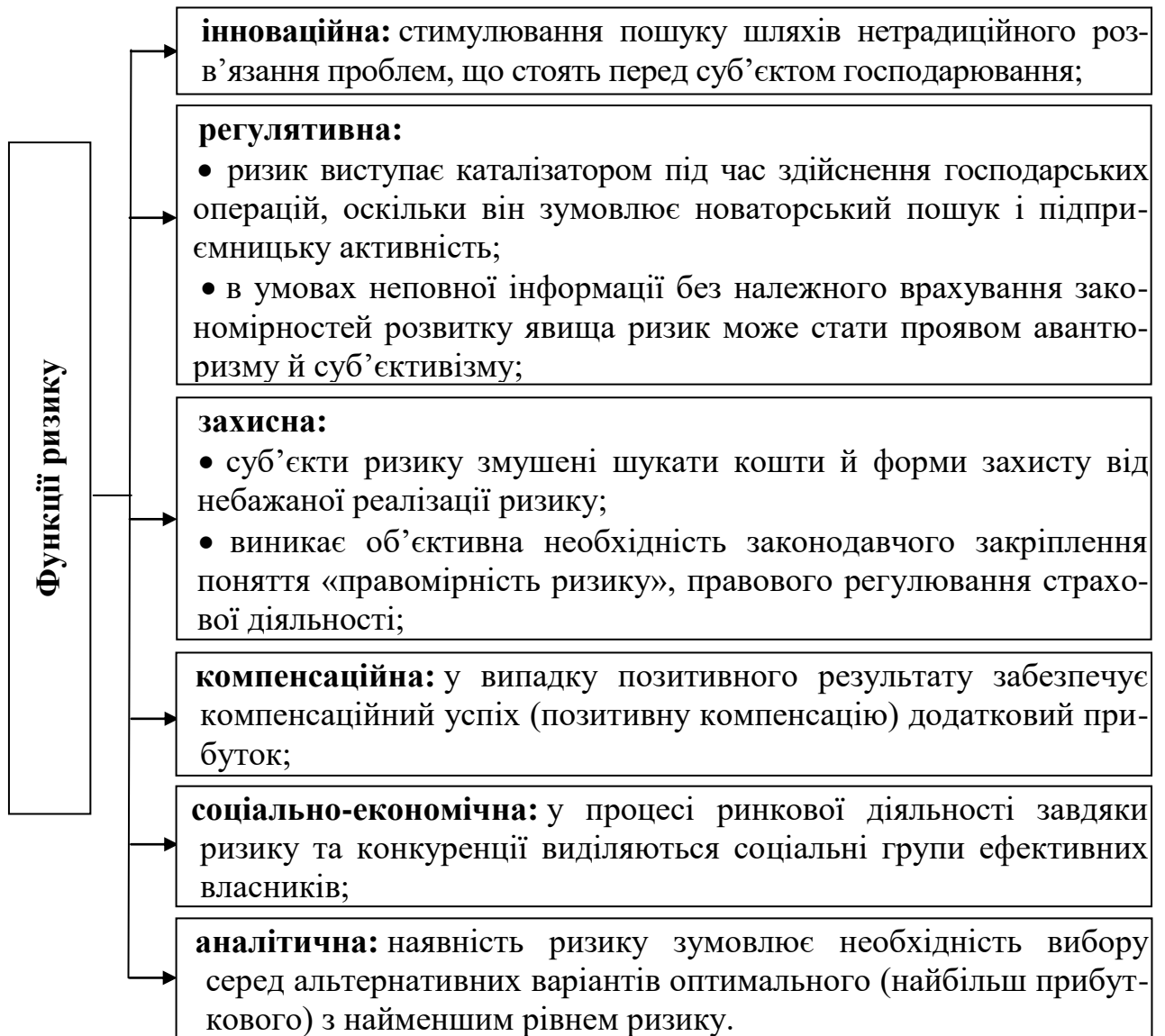
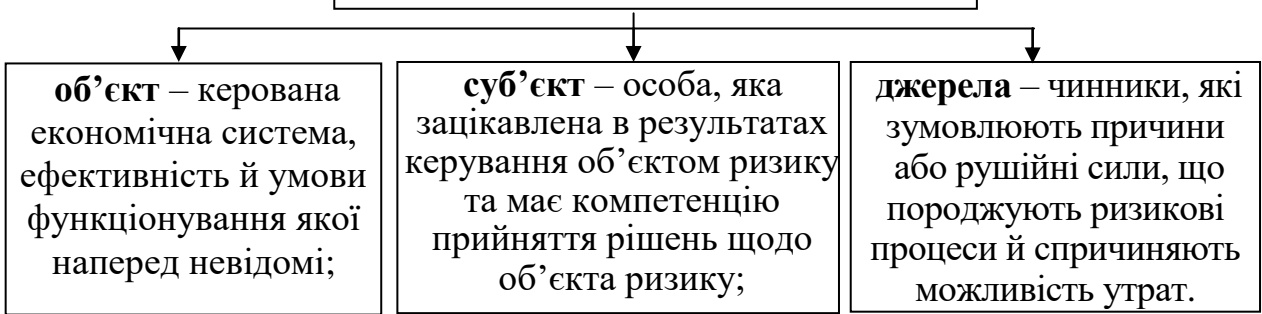
### 20.1. Сутність економічного ризику



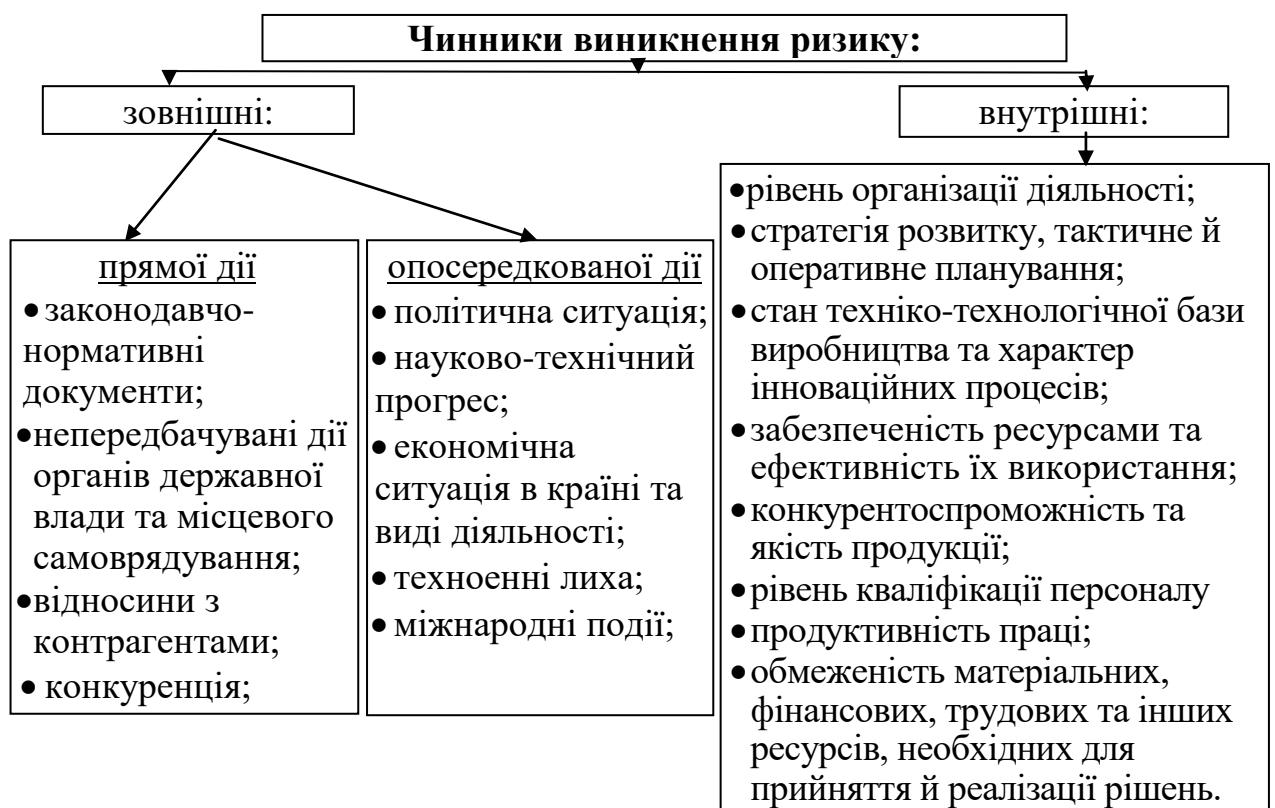
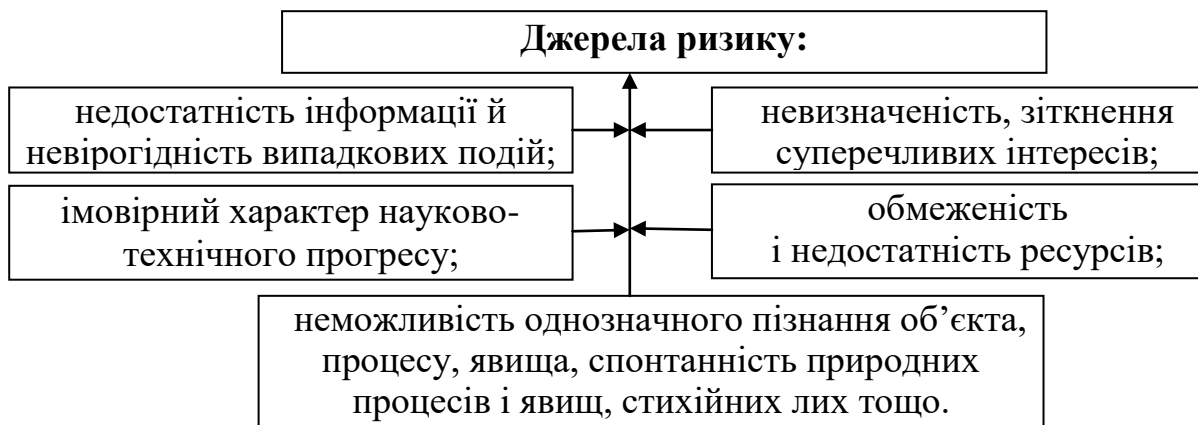
**ЕКОНОМІЧНИЙ РИЗИК** – можливість настання негативних подій, явищ, процесів чи несприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, яка виникає за будь-яких випадків підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних із виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими й фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проєктів.

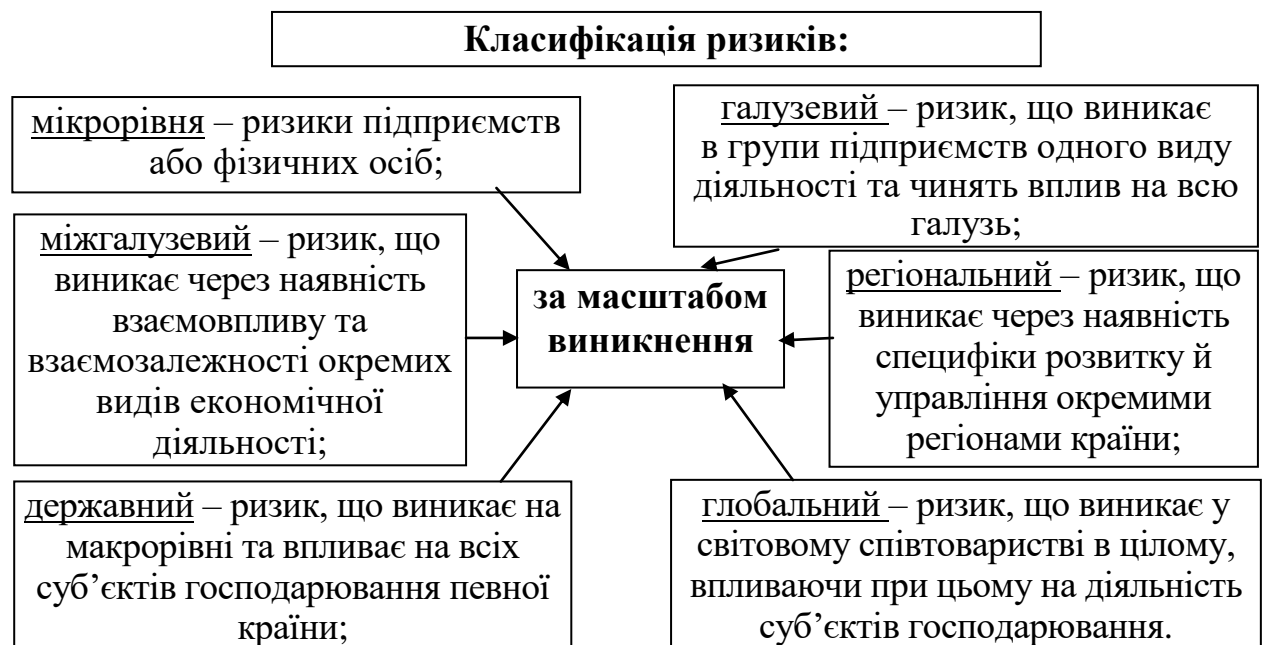
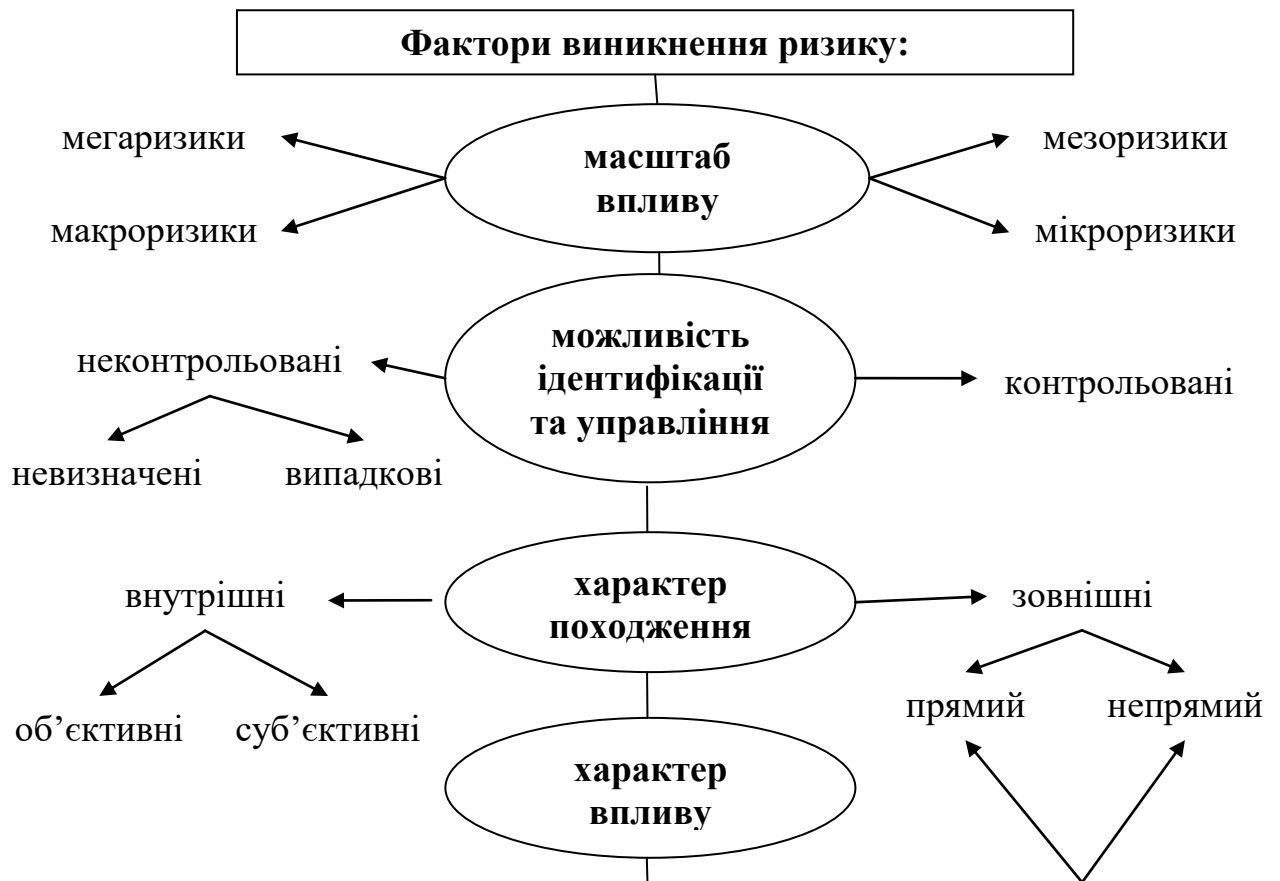


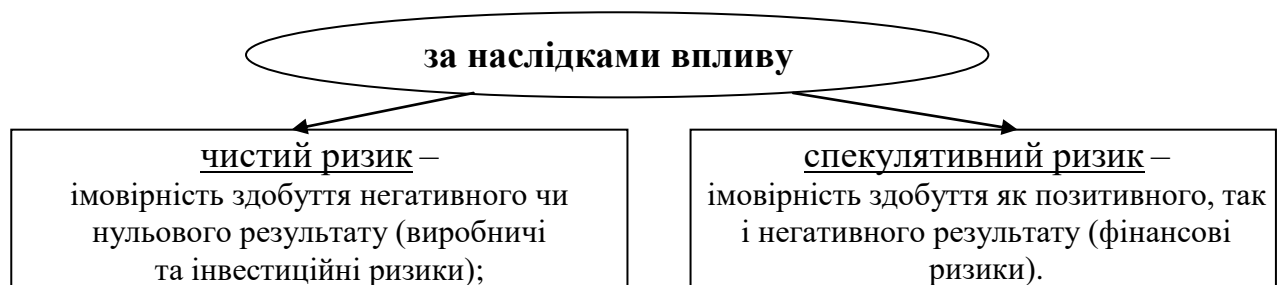
## Складники економічного ризику:

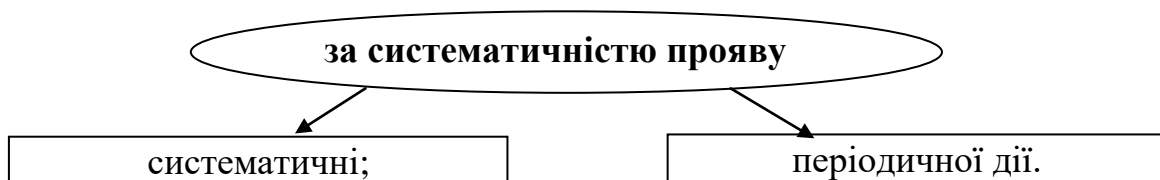
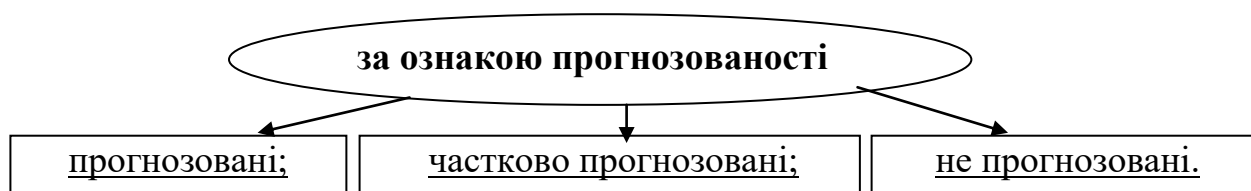






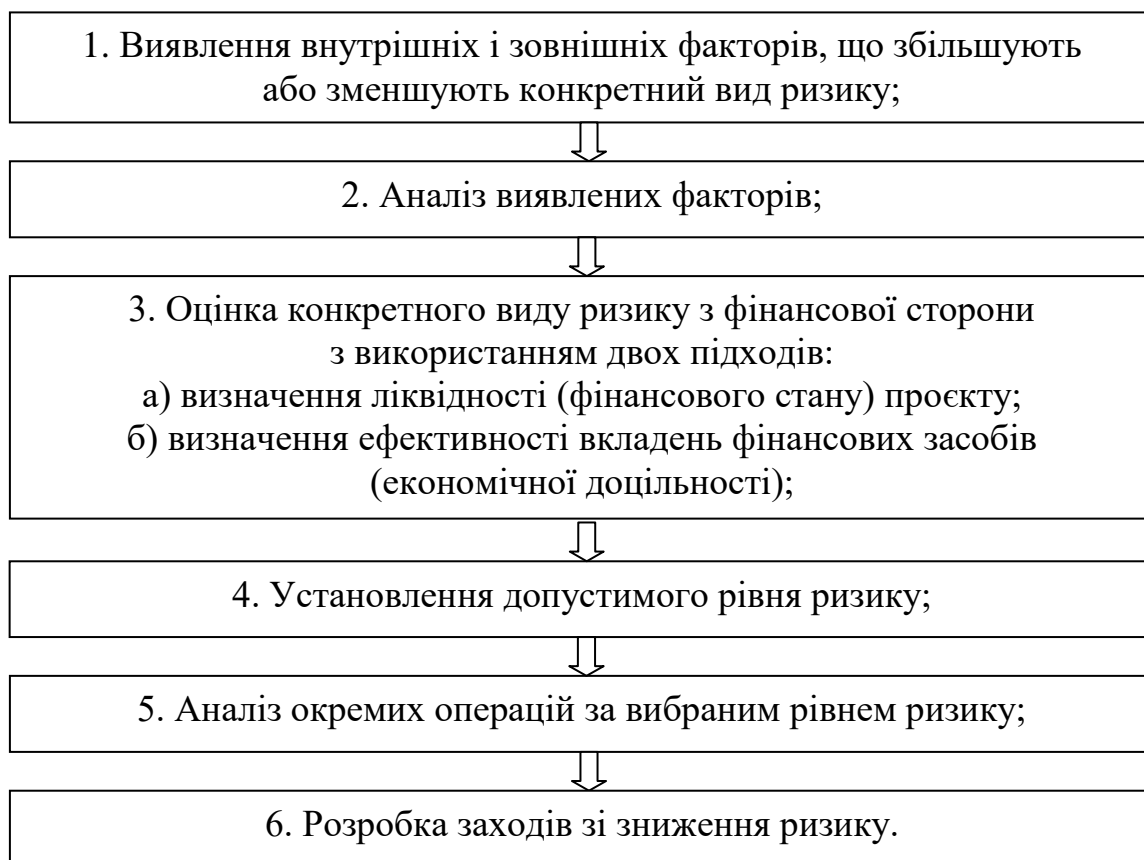




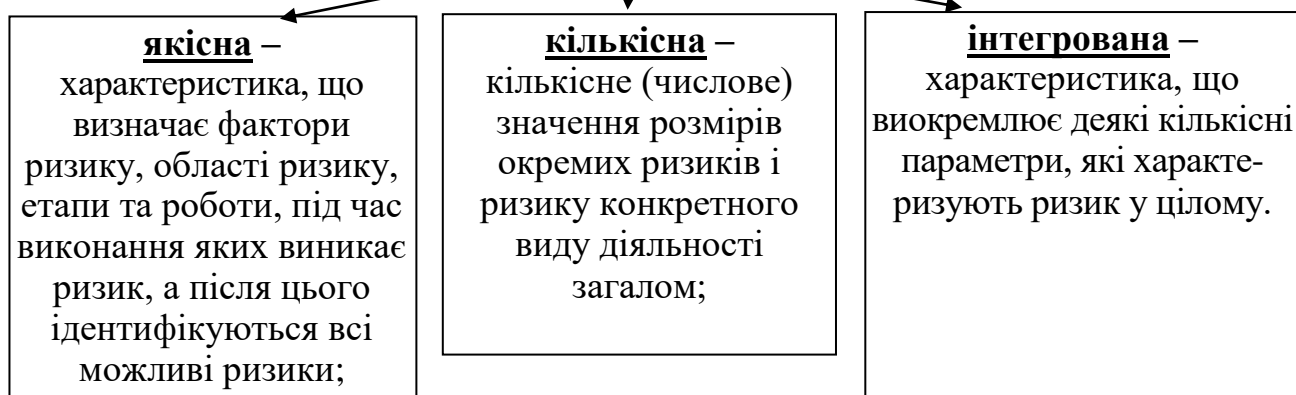


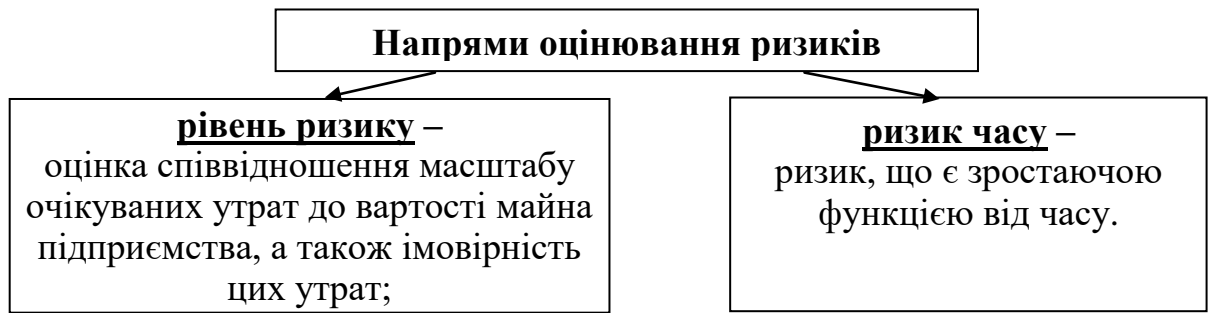
## 20.2. Оцінювання рівня ризику

### Послідовність аналізу рівня ризику:

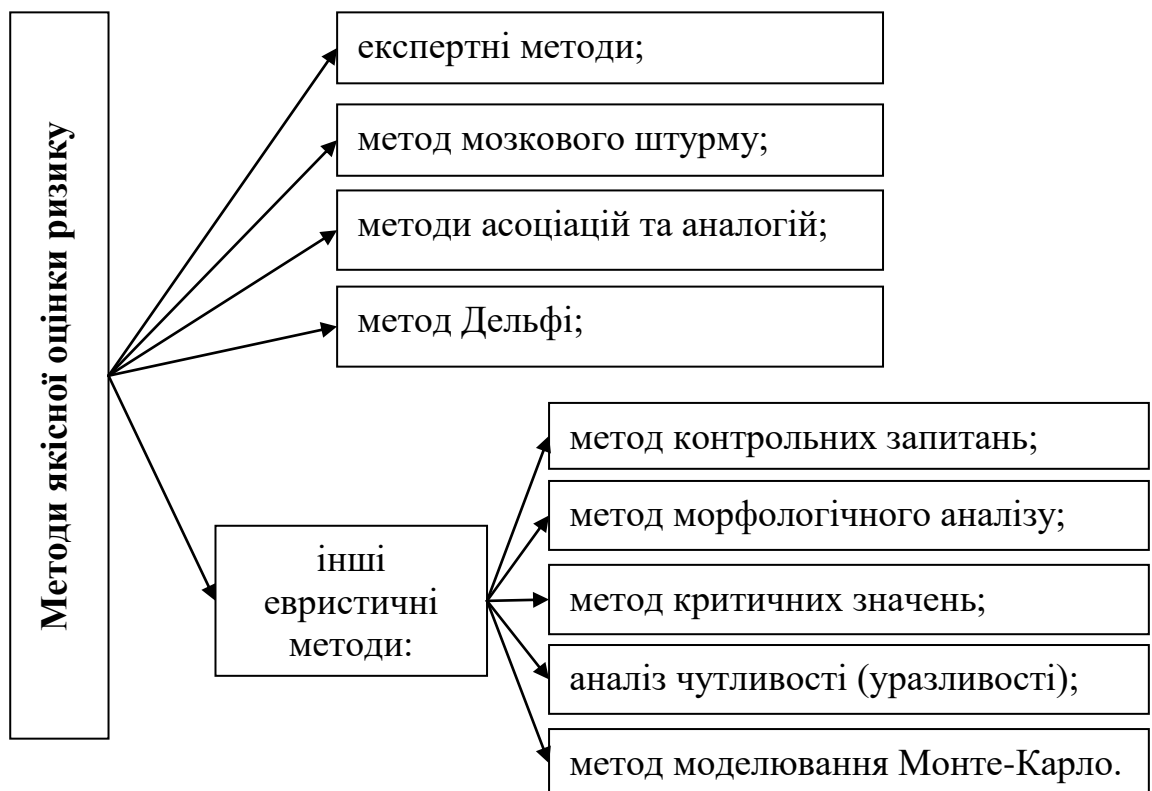


### Види оцінок ризику





**ЯКІСНА ОЦІНКА РИЗИКІВ** – це процес проведення якісного аналізу ідентифікації ризиків із метою швидкого реагування на них. Така оцінка визначає ступінь важливості ризику й вибір способу реагування.



**Експертні методи –**  
це встановлення можливих ризиків і визначення значимості та виявлення чинників, що їх зумовлюють; оцінка ймовірності настання ризикових подій; виявлення шляхів зниження та уникнення ризиків

**індивідуальні –**  
ті, які ґрунтуються на використанні думок спеціалістів незалежно один від одного: метод інтерв'ю; метод аналітичних записок; методи побудови сценаріїв;

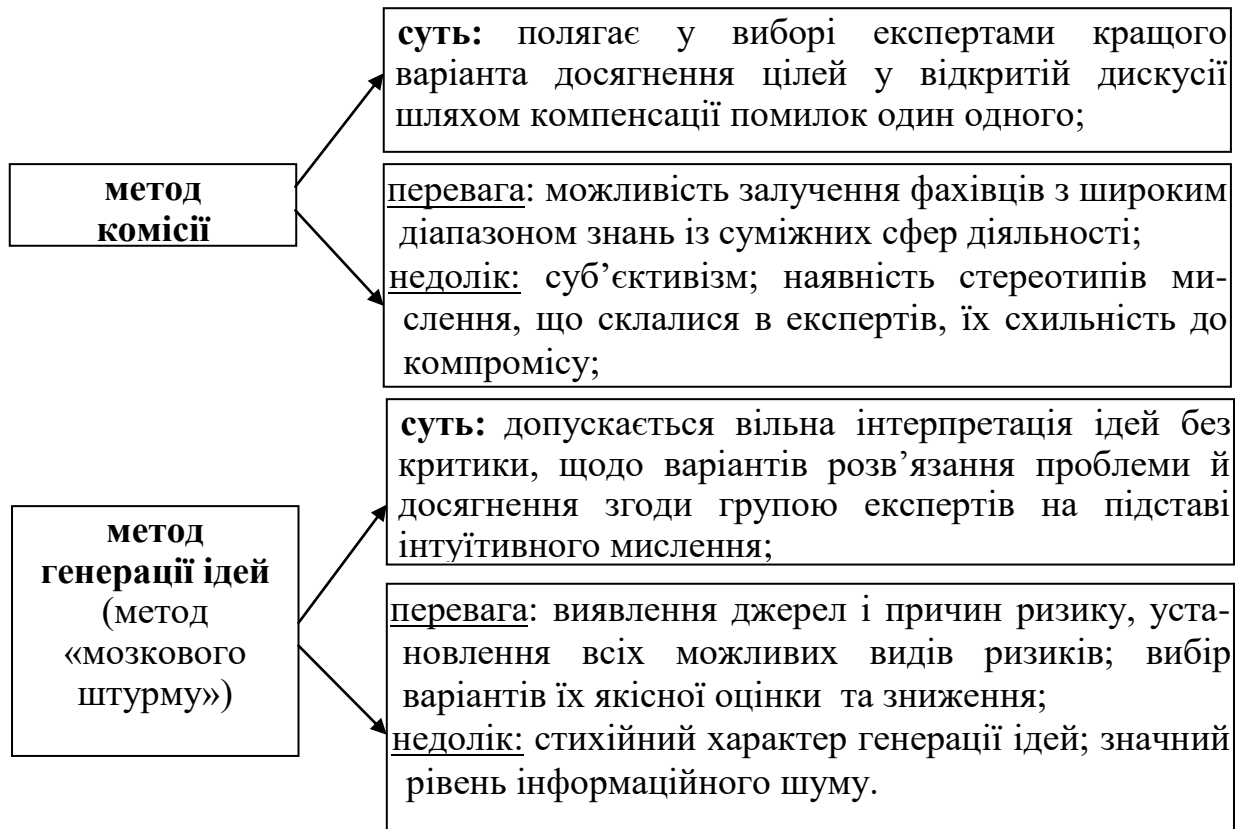
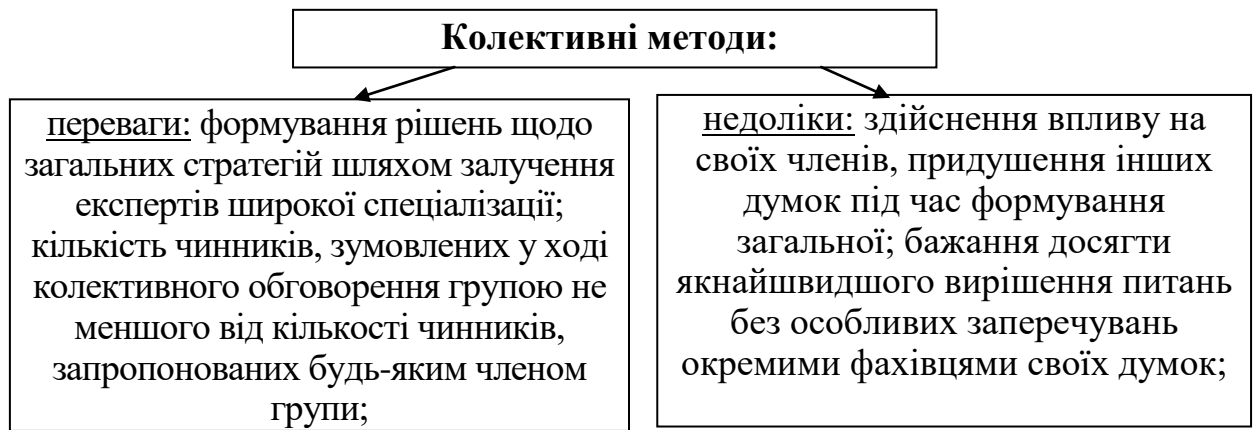
**колективні –**  
ті, які ґрунтуються на колективній думці спеціалістів широкої спеціалізації: метод комісій; метод колективної генерації ідей.

**Індивідуальні методи:**

**переваги:** можливість максимально використати індивідуальні здібності експертів і відсутність тиску на окремого виконавця;

**недоліки:** високий рівень суб'єктивізму; обмеженість знань експертів суміжних сфер діяльності;







### **Методи асоціацій та аналогій**

полягають в активізації та використанні асоціативного мислення людини для генерування нових ідей і пропозицій шляхом зіставлення досліджуваного явища, процесу, об'єкта з іншими більш-менш подібними;

### **метод Дельфі**

полягає в послідовному анкетуванні експертів різних галузей науки, техніки й формуванні масиву інформації, що відображає індивідуальні оцінки експертів, засновані на строго логічному досвіді;

### **метод контрольних запитань**

призначений для активізації творчого процесу щодо виконання поставленого завдання шляхом надання відповідей на запитання згідно з попередньо складеним списком;

### **метод морфологічного аналізу**

призначений для генерації нових неупереджених ідей щодо можливості і шляхів розв'язання проблеми;

### **метод критичних значень**

ґрунтується на перебуванні тих значень перемінних (чинників) або параметрів проекту, що перевіряються на ризик, які призводять розрахункове значення відповідного критерію ефективності проекту до критичної межі;

### **аналіз чутливості (уразливості) –**

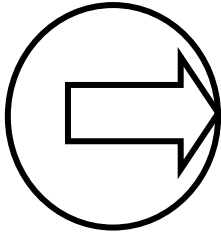
вибір ключового показника, щодо якого здійснюється оцінка чутливості та розрахунок його значень під час виявлення чинників ризику, які можуть вплинути на ключовий показник, відхиляючи його від очікуваного значення;

### **метод моделювання Монте-Карло**

використовується для аналізу ризиків, являє собою синтез методів аналізу чутливості й аналізу сценаріїв.

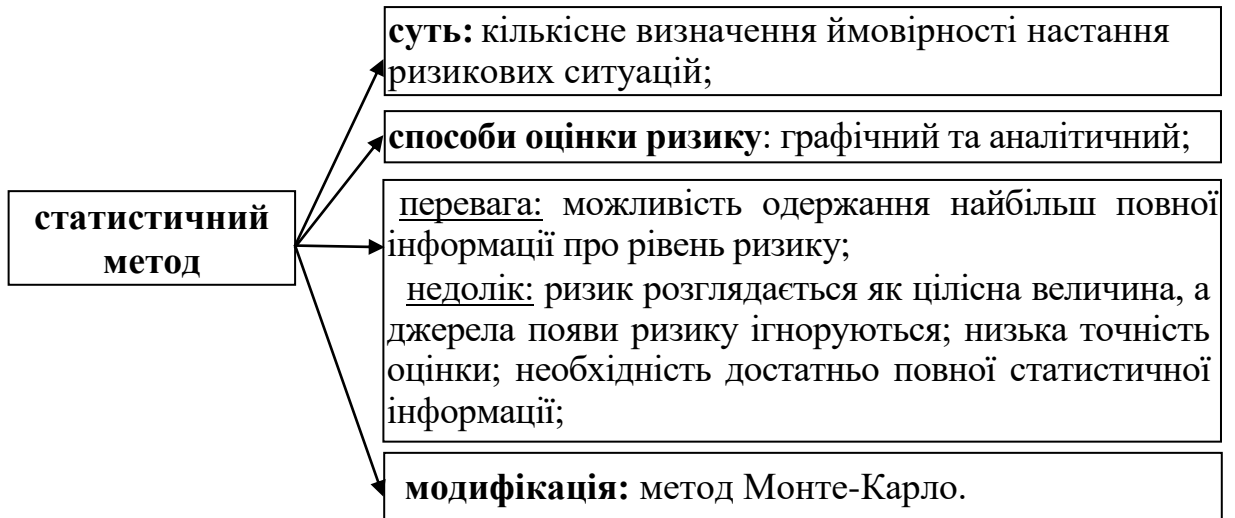


**КІЛЬКІСНА ОЦІНКА РИЗИКІВ** полягає в кількісному (числовому) визначенні ступенів окремих ризиків і ризику цього виду діяльності (проекту) загалом.

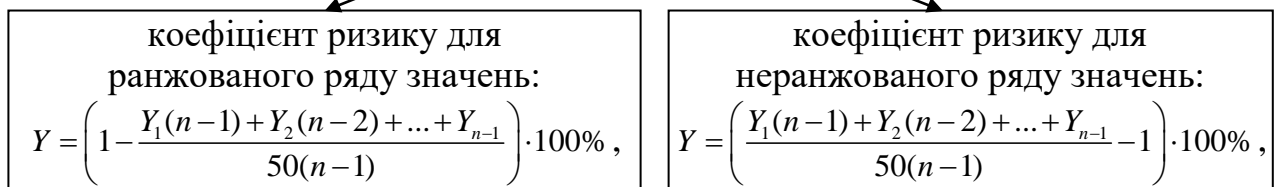


Для кількісного визначення величини ризику потрібно знати всі можливі наслідки якої-небудь окремої події і ймовірність її настання. Під ймовірністю треба розуміти можливість отримання певного результату.

### Методи кількісної оцінки ризику:



### Аналітичний спосіб оцінки статистичного методу



де  $n$  – число ризикових зон,  $Y_{1,2,\dots,n}$  – питома вага частоти виникнення втрат.

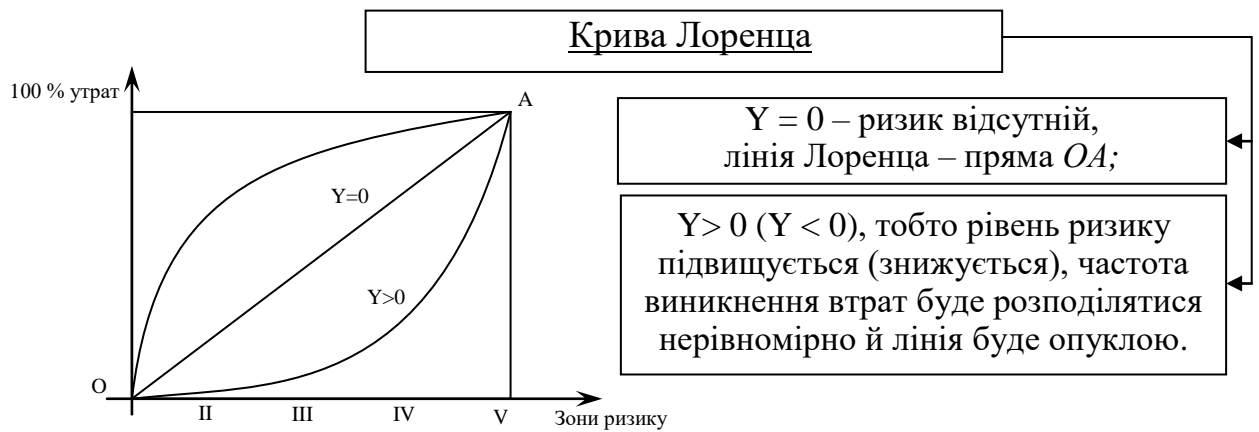
### Графічний спосіб оцінки статистичного методу



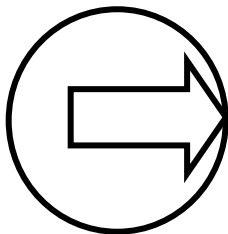
Частота виникнення втрат:

$$f = \frac{n'}{n_{\text{заг}}}$$

де  $n'$  – кількість випадків настання визначеного рівня втрат,  
 $n_{\text{заг}}$  – кількість спостережень (як утрат, так і успіху).



Для побудови кривої ризику й визначення рівня втрат потрібно виділити **зони ризику** – сферу загальних утрат ринку, у межах якої втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.



*Залежно від рівня втрат виокремлюють чотири основні сфери ризику діяльності підприємства в умовах ринкової економіки: безризикову зону; зону допустимого ризику; зону критичного ризику та зону катастрофічного ризику.*



**БЕЗРИКОВА ЗОНА** – це зона, якій відповідають нульові або від’ємні втрати (перевищення прибутку).



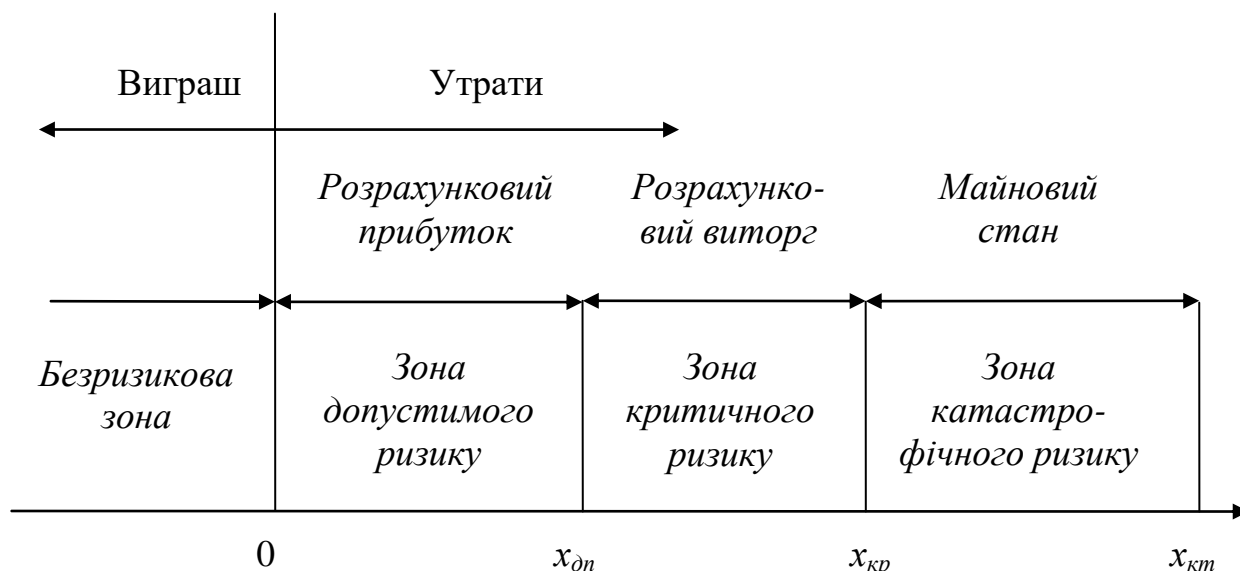
**ЗОНА ДОПУСТИМОГО РИЗИКУ** – це зона, у межах якої сподівані втрати менші від сподіваного прибутку. Верхня межа цієї зони відповідає рівню можливих утрат, що дорівнює розрахованому прибутку.



**ЗОНА КРИТИЧНОГО РИЗИКУ** характеризується небезпечністю випадкових утрат, розміри яких перевищують величину сподіваного прибутку й величину засобів, що вкладені в справу. Тобто в цій зоні не отримують не лише ніякого прибутку, але і є втрати в сумі, що дорівнює всім затратам.

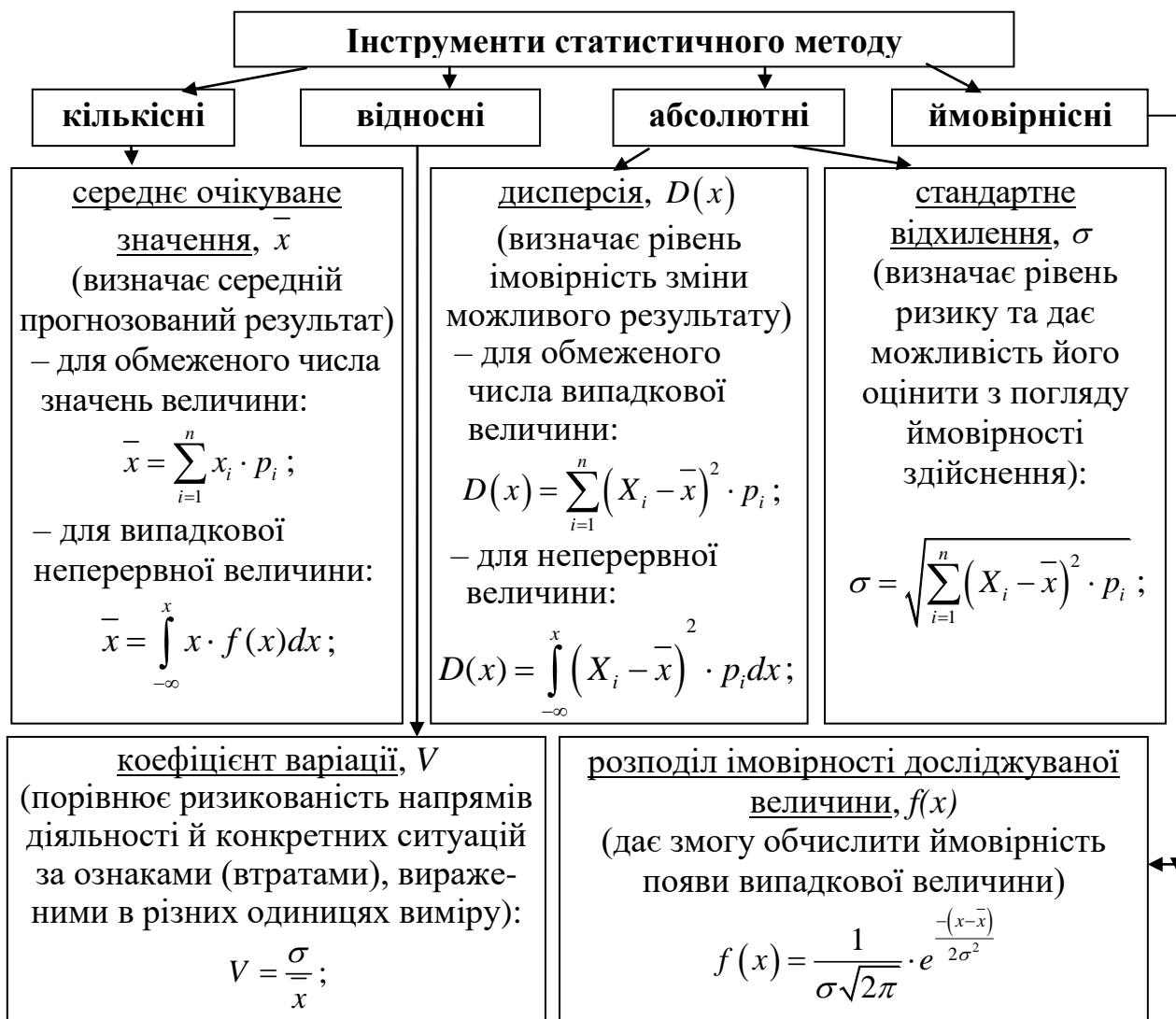


**ЗОНА КАТАСТРОФІЧНОГО РИЗИКУ** характеризується небезпечністю випадкових утрат, розміри яких дорівнюють майновому стану суб’єкта господарювання, тобто катастрофічний ризик призводить до банкрутства, закриття підприємств, розпродажу майна.



Величина можливих збитків

### Схема зон ризику й характерних точок



де  $x_i$  – значення  $i$ -го результату,  $p_i$  – ймовірність настання  $i$ -го результату.

Семиваріація (оцінка несприятливих відхилень від сподіваної величини)

$$SV(x) = \sum_{j=1}^n \alpha_j p_j (x_j - \bar{x})^2,$$

де  $\alpha_j$  – індикатор несприятливих відхилень, який визначається за формулою:

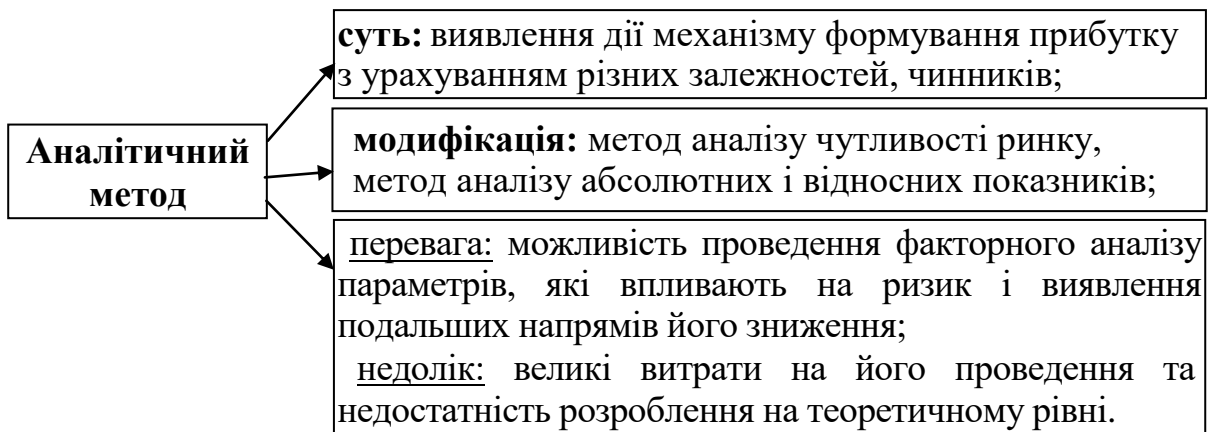
Семіквадратичне відхилення (для вимірних величин):  $SSV(x) = \sqrt{SV(x)}$

Коефіцієнт семиваріації (оцінка ризику у відносному вираженні):

$$CSV(x^+) = \frac{SSV(x^+)}{x(x^+)} \cdot 100\% .$$

Коефіцієнт ризику (визначення рівня ризику альтернативних варіантів):

$$Kr = \frac{SSV^-(x)}{SSV^+(x)} .$$



### Метод аналізу абсолютних і відносних показників

#### абсолютні

(для визначення впливу окремих чинників ризику на досягнуті результати господарювання):

$$W_i = P_i \cdot r ,$$

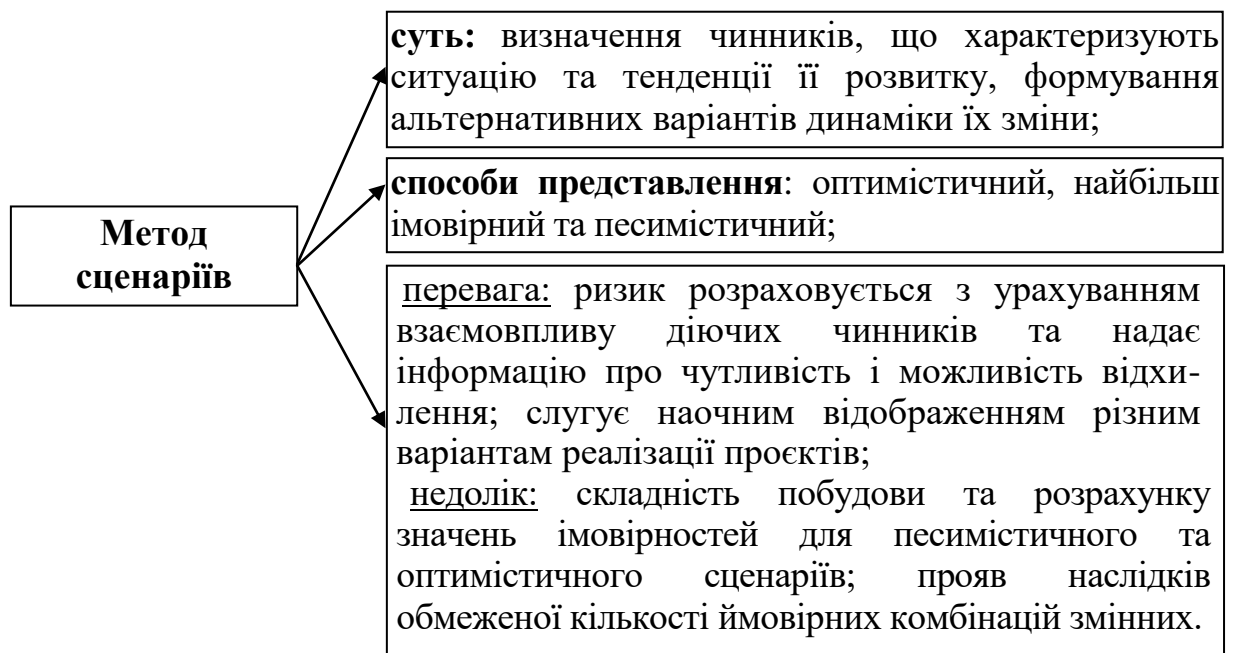
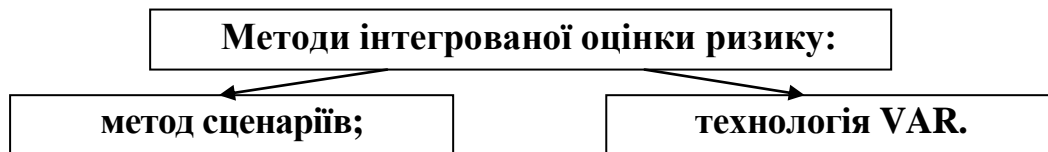
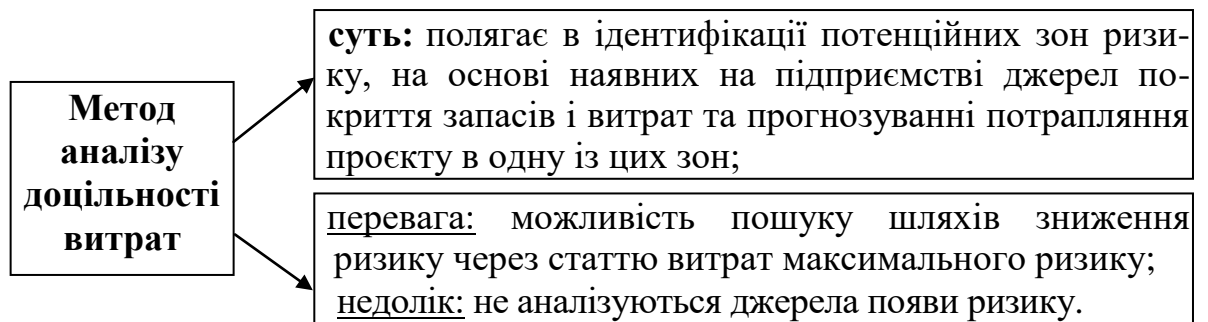
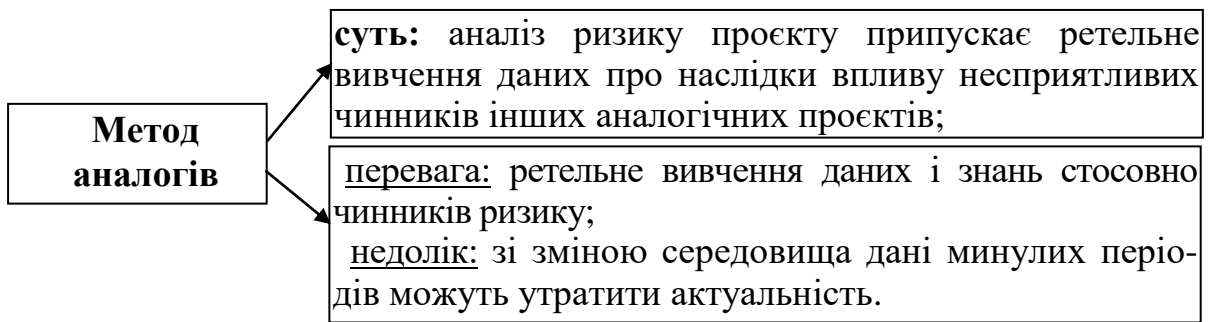
де  $W_i$  – абсолютне значення ризику за  $i$ -тим параметром;  
 $P_i$  – планове значення  $i$ -го параметра при позитивному результаті;  
 $r$  – розрахункове значення рівня ризику;

#### відносні

(для визначення оцінки ризику інтенсивності розвитку явищ):

$$R_i = \frac{L_i}{P_i} ,$$

де  $L_i$  – величина частини, що не піддається ризику  $i$ -го параметра;  
 $R_i$  – відносне значення ризику за  $i$ -тим параметром.

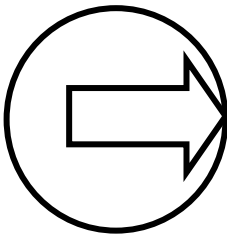


**Технологія  
VAR**

**суть:** статистична оцінка максимальних утрат від господарської діяльності за заданого розподілу чинників за певний період часу;

**перевага:** універсальна методика розрахунку різних видів ризиків: цінового, валютного, кредитного, ризику ліквідності; висока точність; можливість моделювання різних сценаріїв;

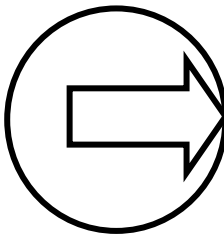
**недолік:** високі витрати на інформацію; ризик адекватності моделі; вимагає модифікації щодо кожного конкретного підприємства.



*Завдання прийняття рішень в умовах невизначеності виникає за необхідності діяти в ситуації, яка відома не повністю. Її формулюють переважно як завдання пошуку окремого найкращого (у певному розумінні) рішення наперед заданій множині допустимих рішень.*



**КРИТЕРІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ** – це функція, що виражає переваги особи, котра приймає рішення й визначає правило, за яким обирається прийнятний або оптимальний варіант рішення.



*Метод платіжної матриці дає змогу оцінити кожну альтернативу як функцію різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.*

*Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:*

- наявність кількох альтернатив розв'язання проблеми;*
- наявність декількох ситуацій, які можуть існувати під час реалізації кожної альтернативи;*
- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.*

## КРИТЕРІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОВНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### критерій Вальда (критерій крайнього песимізму)

критерій орієнтує особу, яка приймає рішення на занадто обережну лінію поведінки, тому їм користуються у випадках, коли необхідно забезпечити успіх при будь-яких можливих умовах:

$H_V = \max_i \min_j a_{ij}$ , у випадку розгляду матриці виграшів;  
 $H_V = \min_i \max_j a_{ij}$ , у випадку розгляду матриці програшів;

### критерій домінуючого результату (критерій крайнього оптимізму)

Критерій виражає позицію крайнього оптимізму в оцінці дій супротивників та господарської ситуації. Його використовують, коли особа, що приймає рішення, орієнтується на найбільш сприятливі умови:

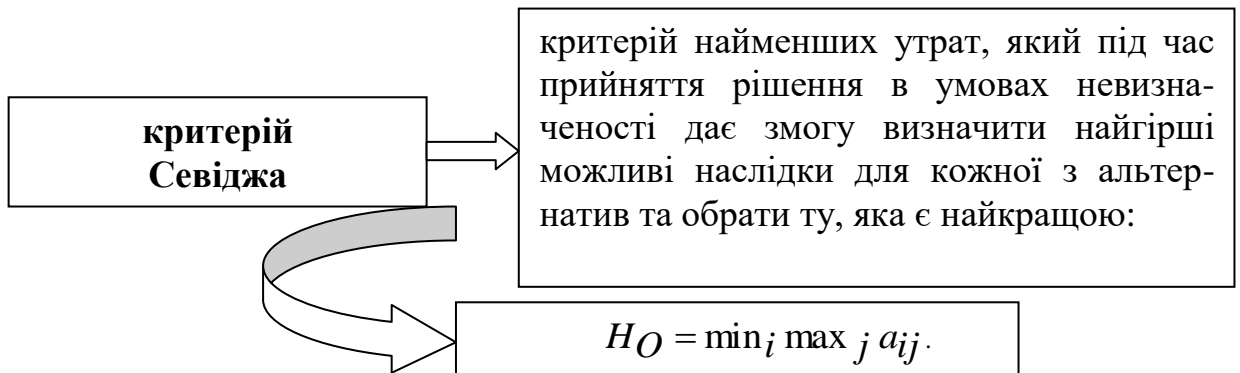
$H_O = \max_i \max_j a_{ij}$ , у випадку розгляду матриці виграшів;  
 $H_O = \min_i \min_j a_{ij}$ , у випадку розгляду матриці програшів;

### критерій песимізм-оптимізму Гурвіца

критерій рекомендує в процесі прийняття рішення використовувати певний середній результат, що характеризує стан між крайнім песимізмом і крайнім оптимізмом:

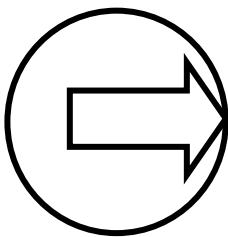
$H_H = \max_i \{ \lambda \min_j a_{ij} + (1 - \lambda) \max_j a_{ij} \}$ ,  
де  $0 \leq \lambda \leq 1$ , у випадку розгляду матриці виграшів;  
 $H_H = \min_i \{ \lambda \max_j a_{ij} + (1 - \lambda) \min_j a_{ij} \}$ ,  
де  $0 \leq \lambda \leq 1$ , у випадку розгляду матриці програшів;





**Критерій Севіджа** полягає в такому:

1. Будується матриця стратегій. Стовпці відповідають можливим наслідкам, а рядки – обраним стратегіям. В осередки записується очікуваний результат при цьому кінці й за цієї обраної стратегії.
2. Будується матриця ризику. В осередках матриці величина ризику – різниця між максимальним результатом при цьому кінці (максимальному числі в цьому стовпці) та результатом за обраної стратегії.
3. Мінімаксне рішення відповідає стратегії, за якої максимальне значення ризику мінімальне.



*Якщо під час ухвалення рішення особи, яка приймає рішення, відомі ймовірності станів природи, то вважається, що ситуація розглядається в умовах часткової невизначеності.*

## КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЧАСТКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### критерій Байєса

критерій Байєса називається також критерієм максимуму середнього виграшу або максимізації середнього очікуваного доходу та використовується за умови, коли відомий розподіл імовірностей відбуття станів системи:

$$H_B = \max \sum_{j=1}^n a_{ij} \times p_j,$$

### критерій Бернуллі-Лапласа

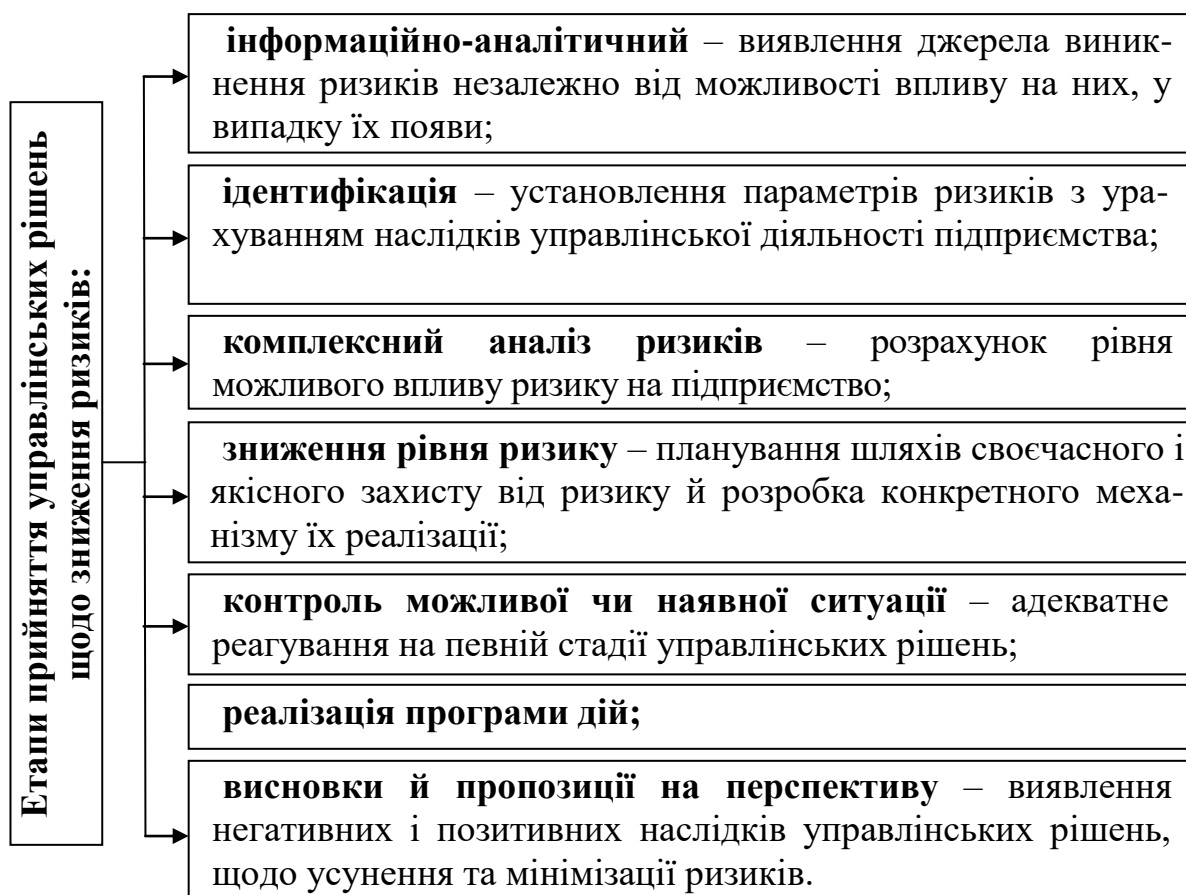
критерій Бернуллі-Лапласа використовують у випадку, коли можна припустити, що будь-який з варіантів середовища не більш ймовірний, ніж інший. Тут передбачається, що всі стани середовища (всі варіанти реальної ситуації) рівно ймовірні:

$$H_{BL} = \max \left\{ \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij} \right\}.$$

## 20.3. Управління ризиками



**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ** – управлінська діяльність, спрямована на ідентифікацію ризиків, їх аналіз і контроль перебігу, розробку шляхів захисту.



# МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

*Мета* – зменшення або ліквідація можливих утрат від ризику

## Ключові завдання:

- профілактика виникнення ризиків;
- мінімізація збитку, спричиненого ризиками;
- максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

## Функції ризик-менеджменту:

- прогнозування;
- організування;
- контролювання;
- регулювання;
- координування;
- мотивування.

## Принципи ризик-менеджменту:

- масштабності (максимізації);
- мінімізації;
- адекватної реакції;
- розумного прийняття

Комплексна система управління ризиками

**1. Якісний аналіз ризику** (визначення факторів, що викликають ризики; напрямів та етапів, де виникають ризики; ідентифікація ризиків)

**2. Кількісний аналіз ризику** (вибір методів кількісної оцінки ризиків; оцінка окремих ризиків та їх загальної величини)

**3. Вибір оптимального методу впливу на ризик**

Уникнення ризику

Зменшення ризику

Вирівнювання ризику

Передача ризику

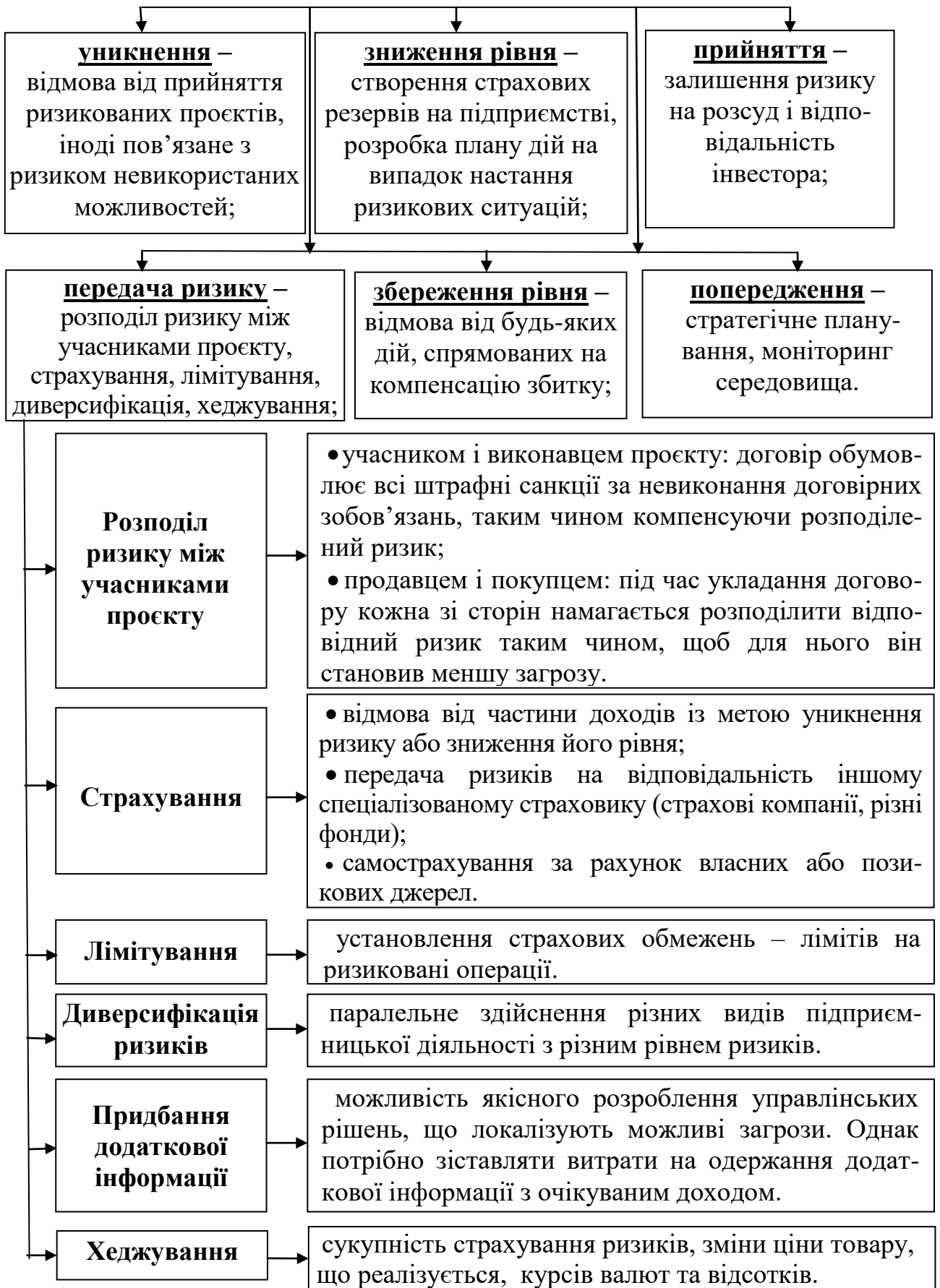
Збереження ризику

**4. Безпосередній вплив на ризик**

**5. Оцінка результатів**

Контроль та корегування процесу управління

## Шляхи зниження рівня ризику



## **20.4. Завдання для самостійної роботи**

1. Нова парадигма ризик-менеджменту.
2. Основні етапи формування ризик-менеджменту.
3. Крива щільності розподілу ймовірності настання випадкових утрат.
4. Ідентифікація ризиків. Діаграма Ісікави та метод прямої інспекції.

## **20.5. Тестовий контроль**

### **1. Ризик – це:**

- 1) невід’ємна риса господарських рішень;
- 2) імовірність утрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи поява додаткових витрат у результаті виконання певної виробничої й фінансової діяльності;
- 3) поєднання, сукупність різних обставин й умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності;
- 4) об’єктивно-суб’єктивна економічна категорія, яка має ймовірнісний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності;
- 5) можливість відхилення від мети, заради досягнення якої прийнято фінансове рішення.

**2. Вид ризику, який виникає за будь-яких випадків підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку й пов’язаних із виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими й фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проєктів, називається:**

- 1) економічним ризиком;
- 2) господарським ризиком;
- 3) підприємницьким ризиком;
- 4) фінансовим ризиком;
- 5) виробничим ризиком.

### **3. Основними рисами ризику є:**

- 1) конкретність, суперечливість, альтернативність, випадковість;
- 2) випадковість, ситуаційність, невизначеність, альтернативність, суперечливість;
- 3) альтернативність, невизначеність, суперечливість;
- 4) суперечливість, альтернативність, невизначеність, ситуаційність;
- 5) суперечливість, невизначеність, конкретність.

**4. Зіткнення об'єктивно наявних ризикованих дій із їх суб'єктивною оцінкою характеризує таку рису ризику, як:**

- 1) невизначеність;
- 2) альтернативність;
- 3) об'єктивність ризику;
- 4) суперечливість;
- 5) необґрунтованість.

**5. До складових частин економічного ризику належить:**

- 1) суб'єкт ризику;
- 2) функція ризику;
- 3) форма ризику;
- 4) інформація про ступінь ризику;
- 5) спосіб зниження ризику.

**6. Керована економічна система, ефективність й умови функціонування якої наперед невідомі – це:**

- 1) суб'єкт ризику;
- 2) джерела ризику;
- 3) суб'єкт й об'єкт ризику;
- 4) об'єкт ризику;
- 5) умови існування ризику.

**7. Суб'єкт ризику – це особа:**

- 1) яка зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику та має компетенцію прийняття щодо об'єкта ризику;
- 2) чи колектив, які зацікавлені в управлінні об'єктом ризику;
- 3) і колектив, які зацікавлені в управлінні об'єктом ризику й мають право приймати рішення стосовно об'єкта ризику;
- 4) яка має право приймати рішення стосовно об'єкта ризику;
- 5) яка зацікавлена в управлінні об'єктом ризику.

**8. Функції ризику – це:**

- 1) інноваційна, регулятивна, контрольна, компенсаційна;
- 2) інноваційна, регулятивна, захисна, компенсаційна, аналітична, соціально-економічна;
- 3) захисна, аналітична, контрольна, управлінська, регулятивна;
- 4) контрольна, управлінська;
- 5) інноваційна, захисна, регулятивна, соціально-економічна.

**9. Яка функція ризику має конструктивну або деструктивну форму?**

- 1) захисна;
- 2) інноваційна;

- 3) регулятивна;
- 4) захисна.
- 5) аналітична.

**10. Функція, сутність якої пов'язана з тим, що суб'єкт ризику змушений віднаходити кошти й форми захисту від небажаної реалізації ризику, а також необхідності законодавчого закріплення поняття «правомірності ризику», правового регулювання страхової діяльності, називають:**

- 1) регулятивною;
- 2) захисною;
- 3) регулятивною;
- 4) аналітичною;
- 5) компенсаційною.

**11. Стимулювання пошуку шляхів нетрадиційного розв'язання проблем, які стоять перед суб'єктом господарювання розглядається, як функція:**

- 1) регулятивна;
- 2) аналітична;
- 3) захисна;
- 4) соціально-економічна;
- 5) інноваційна.

**12. Дія соціально-економічної функції проявляється в тому, що:**

- 1) ризик забезпечує компенсуючий успіх – додатковий, порівняно з плановим, прибуток у разі успішного результату (реалізації шансу);
- 2) в умовах неповної інформації без належного врахування закономірностей розвитку явища ризик може стати виявом авантюризму, суб'єктивізму;
- 3) у процесі ринкової діяльності ризик і конкуренція дають змогу відокремити соціальні групи ефективних власників;
- 4) наявність ризику зумовлює необхідність вибору серед альтернативних варіантів оптимального з найменшим ступенем ризику;
- 5) ризик виступає каталізатором під час здійснення господарських операцій, оскільки він зумовлює новаторський пошук і підприємницьку активність.

**13. До суб'єктивних причини виникнення ризику відносять:**

- 1) наростання інфляції;
- 2) виробничий потенціал фірми;
- 3) вибір типів контактів з інвесторами й замовниками;
- 4) політичні й економічні кризи;
- 5) невизначеність, неповнота інформації, наявність антагоністичних інтересів, зіткнення суперечливих інтересів.



**14. До джерел ризику відносять фактори, які:**

- 1) зумовлюють визначеність результатів;
- 2) зумовлюють невизначеність результатів або їх конфліктність;
- 3) зумовлюють конфліктність результатів;
- 4) не зумовлюють невизначеність результатів або їх конфліктність;
- 5) зумовлюють причини або рушійні сили, які породжують ризикові процеси й обумовлюють можливість утрат.

**15. Причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси – це:**

- 1) джерела ризику;
- 2) фактори ризику;
- 3) функції ризику;
- 4) види ризику;
- 5) умови ризику.

**16. Серед основних причин внутрішнього ризику виділяють:**

- 1) недоліки в системі управління;
- 2) недоліки зовнішньоекономічних факторів;
- 3) зміни політичних факторів;
- 4) зсуви в економічних факторах;
- 5) рівень інфляції.

**17. Зовнішнім чинником ризику є такий елемент:**

- 1) якість маркетингових досліджень;
- 2) схильність керівництва до ризику;
- 3) взаємодія з партнерами;
- 4) стратегія підприємства;
- 5) виробнича діяльність підприємства.

**18. Транспортний ризик належить до групи:**

- 1) інвестиційних ризиків;
- 2) комерційних ризиків;
- 3) операційних ризиків;
- 4) виробничих ризиків;
- 5) маркетингових ризиків.

**19. За сферою діяльності розрізняють такі ризики:**

- 1) соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, природно-екологічні, комерційні, фінансові, демографічні, геополітичні;
- 2) макрорівня, галузеві і міжгалузеві, державні й регіональні, глобальні;
- 3) фінансові, адміністративно-законодавчі, валютні, виробничі, країнні, політичні;
- 4) інвестиційні, інноваційні, фінансові, валютні, виробничі, юридичні, страхові;
- 5) галузеві й міжгалузеві, ринкові та фінансові, економічні й політичні.

**20. Аспект пов'язаний із визначенням можливих видів ризиків, а також факторів, що впливають на їхній рівень, притаманний:**

- 1) кількісному аналізу;
- 2) якісному аналізу;
- 3) інтегрованому аналізу;
- 4) кількісному й якісному аналізу;
- 5) кількісному й інтегрованому аналізу.

**21. Якісний аналіз ризику дає можливість:**

- 1) визначити чинники й зони ризику;
- 2) розрахувати ступінь окремих ризиків і ризику певного виду діяльності загалом;
- 3) визначити ймовірність появи випадку втрат (імовірність реалізації ризику);
- 4) управляти ризиками;
- 5) виокремлювати деякі кількісні параметри, що характеризують ризик у цілому.

**22. Чисельному вираженню розмірів ризику та визначенню ймовірності його настання сприяє:**

- 1) кількісний аналіз;
- 2) якісний аналіз;
- 3) інтегрований аналіз;
- 4) якісний і кількісний аналіз;
- 5) аналітичний аналіз.

**23. Статистичний, аналітичний метод, метод експертних оцінок, метод аналогів, аналізу доцільності витрат відносять до:**

- 1) загальних;
- 2) спеціальних;
- 3) кількісних;
- 4) аналітичних;
- 5) якісних.

**24. Метод експертних оцінок полягає у:**

- 1) перенесенні на об'єкт, що потребує вдосконалення, ознак випадково вибраних об'єктів;
- 2) активізації та використанні асоціативного мислення людини для генерування нових ідей і пропозицій шляхом зіставлення досліджуваного явища, процесу, об'єкта з іншими більш-менш подібними;
- 3) можливості використання досвіду експертів у процесі аналізу ризиків й урахування впливу різноманітних якісних чинників;
- 4) генерації якомога більшої кількості варіантів розв'язання проблеми;
- 5) можливості одержання найбільш повної інформації про рівень ризику.

**25. До групи евристичних методів аналізу ризику належать:**

- 1) методи контрольних запитань; морфологічного аналізу; критичних значень; аналіз чутливості (уразливості); метод моделювання Монте-Карло;
- 2) методи експертних оцінок; побудови «дерева рішень»;
- 3) методи Делфі, мозкового штурму;
- 4) методи контрольних запитань; морфологічного аналізу; критичних значень; аналіз чутливості (уразливості); Делфі;
- 5) методи експертних оцінок; побудови «дерева рішень»; Делфі, мозкового штурму.

**26. Зон ризику в діяльності підприємства є:**

- 1) три;
- 2) чотири;
- 3) дві;
- 4) п'ять;
- 5) шість.

**27. Безризикова зона господарських ризиків – це:**

- 1) можлива величина втрат не перевищує розміру очікуваного прибутку;
- 2) можливий розмір утрат перевищує прибуток, але не є більшим за виручку;
- 3) відсутність будь-яких утрат;
- 4) можливі втрати перевищують виручку та можуть досягти величини, що дорівнює величині майна підприємства;
- 5) можливий розмір утрат не перевищує прибуток, але не є більшим за виручку.

**28. Частка числа й сходів (наслідків), сприятливих цій події в загальному числі можливих рівно імовірних результатів (наслідків) – це:**

- 1) випадкова величина;
- 2) імовірність;
- 3) дискретна величина;
- 4) інтервальна величина;
- 5) математичне очікування.

**29. Математичне очікування значення економічного показника розраховується за формулою:**

- 1)  $D(X_i) = \sum_{i=1}^n p_i \times (X_i - \bar{X})^2$  ;
- 2)  $\sigma(X_i) = \sqrt{D(X_i)}$  ;
- 3)  $M(X_i) = \bar{X} = \sum_{i=1}^n X_i \times p_i$  ;

$$4) M(X_i) = \bar{X} = \sum_{i=1}^n \frac{X_i}{n};$$

$$5) m_{ri} = \sum_j p_j \cdot r_{ij} \rightarrow \max.$$

**30. Коефіцієнт варіації визначається як:**

- 1) частка від ділення середньоквадратичного відхилення на очікуване значення результату;
- 2) частка від ділення очікуваного значення результату на його середньоквадратичне відхилення;
- 3) частка від ділення дисперсії на математичне очікування;
- 4) частка від ділення математичного очікування на дисперсію;
- 5) добуток математичного очікування і дисперсії.

**31. Який із показників кількісної оцінки ризику є відносною величиною?**

- 1) дисперсія;
- 2) коефіцієнт варіації;
- 3) математичне очікування;
- 4) середньоквадратичне відхилення;
- 5) імовірність.

**32. Критерій песиміста, що орієнтується на кращий із гірших результатів, вважається фундаментальним критерієм. Ідеться про:**

- 1) критерій Гурвіца;
- 2) критерій Вальда;
- 3) критерій Севіджа;
- 4) критерій оптимізму;
- 5) критерій оптимізму-песимізму.

**33. Критерій, формалізоване вираження якого записується як  $\max_i \max_j a_{ij}$ , називається критерієм:**

- 1) Вальда;
- 2) Гурвіца;
- 3) Байєса;
- 4) оптимізму;
- 5) песимізму.

**34. Який із критеріїв передбачає побудову матриці ризику?**

- 1) критерій Лапласа;
- 2) критерій Вальда;
- 3) критерій Севіджа;

- 4) критерій Гурвіца;
- 5) критерій Бернуллі-Лапласа.

**35. Правило оптимізму-песимізму – це:**

- 1) правило Гурвіца;
- 2) правило максимін;
- 3) правило мінімакс;
- 4) правило ризику;
- 5) правило Байєса.

**36. До критеріїв прийняття рішень в умовах часткової невизначеності належать:**

- 1) критерії песимізму, оптимізму;
- 2) критерії Гурвіца, Севіджа;
- 3) критерії Вальда, Гурвіца, Севіджа;
- 4) критерії Гурвіца, Севіджа, Вальда,;
- 5) критерії Байєса, Бернуллі-Лапласа.

**37. Найобґрунтованіший і відносно менш затратний засіб зниження ступеня економічного ризику:**

- 1) диверсифікація;
- 2) страхування;
- 3) хеджування;
- 4) компенсація;
- 5) лімітування.

**38. Диверсифікація є методом:**

- 1) уникнення ризику;
- 2) компенсації ризику;
- 3) збереження ризику;
- 4) зниження ризику;
- 5) утримання ризику.

**39. До способів зниження ризику відносять:**

- 1) утримання, передачу, зниження рівня, запобігання;
- 2) диверсифікованість, лімітування, страхування, розподіл ризику;
- 3) хеджування, утримання, запобігання, лімітування;
- 4) страхування, хеджування, запобігання, утримання;
- 5) передачу, зниження, перестраховання, лімітування, запобігання.

**40. Створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику) є методом:**

- 1) уникнення ризику;
- 2) компенсації ризику;

- 3) збереження ризику;
- 4) розподілу ризику;
- 5) передачі ризику.

## 20.6. Практичні завдання

**Завдання 1.** Зробіть аналіз портфельного підходу до теорії грошей. За формальною кейнсіанською моделлю індивіди можуть тримати своє багатство у вигляді грошей та облігацій. Гроші – актив, що не приносить грошової відсоткової ставки, якщо вони перебувають у власника. Облігації – цінні папери, що дають певний дохід. Той факт, що власники не бажають тримати всі свої активи в облігаціях, економісти пояснюють небажанням людей ризикувати, оскільки ринкова вартість облігацій не відома заздалегідь. Які види ризиків супроводжують кожен із видів активів? Який ризик, на вашу думку, переважає в кожному випадку? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Завдання 2.** Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. Із якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Завдання 3.** Які ризики, на вашу думку, найхарактерніші для діяльності:

- підприємства, що займається збутом;
- підприємства, що виробляє продукти харчування;
- посередницького підприємства;
- підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю?

**Завдання 4.** Ви працюєте на кондитерській фабриці директором маркетингової служби. Із якими ризиками ви стикаєтеся під час виконання службових обов'язків? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Завдання 5.** Охарактеризуйте, які ризики діяльності найхарактерніші для діяльності приватного, державного університету?

**Завдання 6.** Наведіть приклад конфліктної ситуації двох суб'єктів господарювання, які конкурують на ринку збуту продукції. За допомогою

яких математичних методів (або з використанням яких моделей) можна розв'язати цю ситуацію?

**Завдання 7.** Сформулюйте необхідні й бажані критерії відбору оптимального варіанта рішення для таких випадків: купівля акцій; проведення природоохоронних заходів; придбання нового обладнання; перевезення вантажів; перевезення пасажирів; вступ до навчального закладу.

**Завдання 8.** Підприємство з двох можливих варіантів уклало кошти в проєкт А, розраховуючи одержати з часом дивіденди в розмірі 9 %. Укладення коштів у проєкт В забезпечило б дивіденди на рівні 8 %. Фактичний розмір дивідендів за проєктом А – 7 %, а за проєктом В – 10 %. Назвіть види та джерела ризику підприємства.

**Завдання 9.** Чим може виражатися ступінь ризику для підприємства під час прийому на роботу фахівця без досвіду роботи?

**Завдання 10.** Вітчизняне підприємство підписало з іноземними партнерами контракти на імпорт продукції в національній валюті та експорт продукції у валюті іноземного партнера. Визначте джерела й вид ризику, якщо в день реалізації контрактів курс національної валюти зміниться.

**Завдання 11.** Економісту запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи, порівняно з ефективністю діяльності галузі загалом. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчими за відповідні показники галузі?

**Завдання 12.** Фірма планує нововведення. Як вона може оцінити ризики, що виникають у разі впровадження нововведення? За допомогою яких даних?

**Завдання 13.** Здійснити якісний аналіз ризику для українських підприємств. Результати роботи оформити у вигляді таблиці. Указати основні види ризику та чинники, що мають найсуттєвіший вплив на стабільне функціонування підприємства, навести приклади кількісних показників господарської діяльності, що описують згадані чинники (табл. 20.1).

## Якісний аналіз ризиків

Об'єкт ризику	ЗАТ «Оболонь»	Мережа магазинів «Сільпо»	ІТ-компанія «Софтлайн»	Харківський тракторний завод
Характеристика	Виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв і їх реалізація на внутрішньому й зовнішньому ринках	Мережа оптово-роздрібних магазинів із реалізації харчових товарів і товарів широкого вжитку для населення	Розробка й упровадження програмного забезпечення, державне замовлення на ПЗ для органів виконавчої влади (Національна програма інформатизації)	Державне підприємство ВПК, а також – важке машинобудування. Продукція зорієнтована на внутрішній та зовнішні ринки
Суб'єкт ризику				
Види й чинники ризику				
Приклади кількісних показників				

**Завдання 14.** Група з трьох рівноправних компаньйонів оцінює три альтернативні рішення за трибальною системою: краще рішення – 3 бали, середнє – 2, гірше – 1 бал (табл. 20.2).

Таблиця 20.2

## Ранжирування альтернатив

Варіант рішення	Оцінки в балах		
	1-ша особа	2-га особа	3-тя особа
A 1	2	3	1
A 2	1	1	3
A 3	3	2	2

Потрібно знайти таке групове рішення, за якого відхилення між вибором групи й індивідуальними рішеннями буде найменшим.

**Завдання 15.** Компанія розглядає можливості виходу на нові ринки для продажу ялинкових іграшок. Під час вирішення питання про нові регіони збуту потрібно враховувати кліматичні, релігійні та інші чинники, оскільки ялинкові іграшки можна продавати лише в тих країнах, де існує звичай прикрашати святкову ялинку перед Новим роком і Різдом.

Крім обов'язкових умов, маємо врахувати такі цільові критерії: 1) кількість населення; 2) рівень грошових доходів населення; 3) рівень конкуренції; 4) квоти й митні бар'єри.

Припустимо, що з допомогою опитування експертів визначено такі вагові коефіцієнти:  $q_1$  (кількість населення) – 0,3;  $q_2$  (рівень грошові доходи) – 0,3;  $q_3$  (рівень конкуренції) – 0,3;  $q_4$  (митні бар'єри) – 0,1.



Враховуючи те, що компанія традиційно працювала в країнах Східної Європи, із допомогою кластерного аналізу визначали нові ринки збуту: «Захід», «Північ», «Центр».

Експерти визначили також бальні оцінки для всіх альтернатив (ринків збуту) за цільовими критеріями. Установити оптимальний ринок збуту для компанії.

**Завдання 16.** Існують два інвестиційних проєкти. Перший з імовірністю 0,6 забезпечує прибуток 15 тис. грн, але з імовірністю 0,4 можна втратити 5,5 тис. грн. Для другого проєкту з імовірністю 0,8 можна отримати прибуток 10 тис. грн і з ймовірністю 0,2 – утратити 6 тис. грн. Який проєкт обрати?

**Завдання 17.** Підприємство тимчасово має вільні кошти в сумі 100 тис. грн і вирішує питання про їх використання. Можливі два варіанти вкладення коштів в інвестиційні проєкти.

Відповідно до першого варіанта, у разі невдачі підприємство втрачає всі свої кошти, а в разі удачі (успіху) – через рік отримає 400 тис. грн. Імовірність успіху невідома. Відповідно до другого варіанта, у разі невдачі підприємство втрачає 95 % укладених коштів, а в разі удачі (успіху) – через рік отримає 250 тис. грн. На думку фахівців із маркетингу, імовірність успіху становить 0,7 (70 %).

Потрібно визначити кращий варіант укладення коштів за допомогою критеріїв очікуваного доходу (математичного сподівання), середнього квадратичного відхилення, коефіцієнта варіації та абсолютної величини ризику (втрат).

**Завдання 18.** Підприємство розглядає два проєкти А і В щодо інвестування. Відомі оцінки прогнозованих значень доходу від кожного з цих проєктів та відповідні значення ймовірностей. Цифрові дані наведено в табл. 20.3.

*Таблиця 20.3*

### Прогнозовані значення доходу та відповідні значення ймовірностей інвестиційних проєктів

Оцінка можливого результату	Прогнозований прибуток, тис. грн		Значення ймовірності	
	А	В	А	В
Песимістична	100	51	0,5	0,01
Оптимістична	200	151	0,5	0,99

Потрібно оцінити ступінь ризику кожного з цих проєктів й обрати один із них (той, що забезпечує меншу величину ризику) для інвестування.

**Завдання 19.** Фірма планує розвиток економічної діяльності, який можливий за шістьма стратегіями. Зовнішньоекономічні умови, що вплива-

тимуть на показники ефективності кожної стратегії, мають певні ймовірності настання. Виграші за реалізації кожної стратегії та ймовірності настання умов наведено в табл. 20.4.

Таблиця 20.4

**Виграші за реалізації кожної стратегії та ймовірності настання умов**

<b>S</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
$S_1$	18	4	23	99	3
$S_2$	12	21	15	33	47
$S_3$	36	6	4	40	3
$S_4$	15	14	10	30	5
$S_5$	42	27	17	42	40
$S_6$	8	9	37	7	12
$P_j$	0,66	0,13	0,02	0,09	0,1

Визначити середню ефективність кожної стратегії, дати кількісну оцінку ризикованості кожної стратегії на підставі показників варіації: дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації: розрахувати критерії оптимальності та зробити загальні висновки.

**Завдання 20.** На підприємстві є можливість вибору виробництва та реалізації двох наборів товарів широкого попиту з однаковим очікуваним доходом у 150 млн дол. За даними відділу маркетингу, дохід від виробництва й реалізації першого набору товарів залежить від імовірності конкретної економічної ситуації. Можливі два однаково ймовірні доходи: 200 млн дол. – у разі вдалого продажу першого набору товарів та 100 млн – якщо реалізація буде менш удаюю. Дохід від продажу другого набору товарів з імовірністю 0,9 передбачається рівним 151 млн дол., а з імовірністю 0,01 – 51 млн дол. Оцініть ризик і прийміть рішення щодо випуску обох наборів товарів.

**Завдання 21.** Складіть графік «дерево рішень», якщо відомі три альтернативи, відповідно до яких повинно розвиватися підприємство:

1) виробництво товарів відпочинку з імовірністю високої інфляцією 0,3, низької інфляції – 0,7. У результаті цього отримаємо ефект у 10 од. та 50 од. залежно від високої чи низької інфляції;

2) створення енергетичної компанії з імовірністю високої інфляцією 0,3, низької інфляції – 0,7. У результаті цього отримаємо ефект у 90 од. та -15 од. залежно від високої чи низької інфляції;

3) виробництво продуктів харчування з імовірністю високої інфляцією 0,3, низької інфляції – 0,7. У результаті цього отримаємо ефект у 30 од. та 25 од. залежно від високої чи низької інфляції.

Визначте очікувану вартість можливих подій.

**Завдання 22.** Інвестиційна компанія розглядає різні проєкти будівництва головного офісу. Рішення приймається з урахуванням таких цільових критеріїв: вартість (ваговий коефіцієнт – 0,5); територіальне розміщення, тобто середня відстань від філій і представництв компанії (ваговий коефіцієнт – 0,3); корисна площа (ваговий коефіцієнт – 0,2) (табл. 20.5). Визначте оптимальний варіант будівництва.

Таблиця 20.5

Варіант	Прогнозований показник		
	вартість, млн грн	розташування, км	корисна площа, м <sup>2</sup>
1	16	8	1000
2	12	4	800
3	20	10	1200
4	18	9	1200

**Завдання 23.** Обчислити ступінь ризику двох акцій А і Б (математичне сподівання, дисперсію, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації). Для кожної з них можлива величина норми прибутку залежить від стану економіки. Експерти очікують п'ять можливих станів економіки та оцінюють імовірності їх настання. Вихідні дані наведено в табл. 20.6. Зробити висновки.

Таблиця 20.6

#### Норми прибутку акцій

Очікуваний стан економічного середовища	Імовірність	Норма прибутку акцій, %	
		А	Б
Значне піднесення	0,1	20	10
Незначне піднесення	0,3	10	5
Стабільність	0,2	2	2
Незначне погіршення	0,3	-2	1
Суттєве погіршення	0,1	-10	-5

**Завдання 24.** Планується розширити приватну клініку. Чи варто розширювати будинок на 100 місць, на 50 місць чи не проводити будівельних робіт узагалі. Якщо населення невеликого міста, у якому організовано клініку, зростатиме, то велика реконструкція могла б принести прибуток 250 тис. грн на рік. Незначне розширення приміщень могло б приносити 90 тис. грн прибутку. Якщо населення міста збільшуватися не буде, то велике розширення обійдеться в 120 тис. грн збитку, а мале – 45 тис. грн. Однак інформації про те, як змінюватиметься населення міста, немає. Статистична служба може надати інформацію про зміну чисельності населення (за 15 тис. грн). Ця інформація гарантує сприятливий ринок з імовірністю 0,6. При цьому імовірність зростання чисельності населення становить 0,7; імовірність того, що чисельність населення залишиться незмінною чи зменшуватиметься, дорівнює 0,3. Побудуйте дерево рішень і визначте найкраще рішення (без додаткового обстеження ринку).

**Завдання 25.** Підприємець володіє двома видами товарів  $A_1, A_2$ , які він прагне реалізувати на ринку, де можливий продаж конкурентом аналогічних товарів –  $B_1$  і  $B_2$  відповідно. Підприємцю невідомо, який вид товарів продаватиме на ринку конкурент, а конкуренту – які товари реалізовуватиме підприємець.

Підприємець має у своєму розпорядженні дані про те, яка ймовірність продати той чи інший товар за наявності на ринку товарів конкурента. Ці дані утворять матрицю гри (табл. 20.7).

Таблиця 20.7

### Матриця гри

	<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>
<b>A<sub>1</sub></b>	0,5	0,4
<b>A<sub>2</sub></b>	0,2	0,9

Дайте підприємцю рекомендації з раціонального вибору виду товарів для їх просування на ринок в умовах конкуренції, за якого забезпечується одержання можливого найкращого результату – найбільшої ймовірності продажу, щоб не починав конкурент.

**Завдання 26.** Перетворіть матрицю прибутку на матрицю ризику, наведену в табл. 20.8.

Таблиця 20.8

### Матриця прибутку

<b>Стратегія гравців</b>	<b>B<sub>1</sub></b>	<b>B<sub>2</sub></b>	<b>B<sub>3</sub></b>	<b>B<sub>4</sub></b>
<b>A<sub>1</sub></b>	25	10	37	8
<b>A<sub>2</sub></b>	24	18	5	15
<b>A<sub>3</sub></b>	12	9	17	11
<b>A<sub>4</sub></b>	15	3	22	8
<b>A<sub>5</sub></b>	31	42	16	12

**Завдання 27.** Перевірте платіжну матрицю, наведену в табл. 20.9, на наявність сідлової точки.

Таблиця 20.9

### Платіжна матриця

<b>- 100</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>- 40</b>	<b>500</b>
300	800	- 90	50	100
400	300	180	100	150
600	200	800	60	40

**Завдання 28.** Розв'язати матричну гру:

$$\begin{pmatrix} 2 & 5 \\ 4 & 3 \\ 1 & 3 \\ 6 & 1 \end{pmatrix}.$$

**Завдання 29.** Дослідити гру, яку задано платіжною матрицею:

$$\begin{pmatrix} 2 & 5 & 8 & 4 \\ 3 & 1 & 5 & 3 \\ 1 & 8 & 1 & 5 \\ 3 & 1 & 2 & 6 \end{pmatrix}.$$

**Завдання 30.** Пекарня випікає хліб на продаж до магазинів. Собівартість однієї булки становить 10,30 грн. Її продають за 14,70 грн.

*Таблиця 20.10*

**Попит на продукт**

Попит на добу, од.	10	12	14	16	18
Частота	5	10	15	15	5

Якщо булку виготовлено, але не продано, то додаткові збитки становлять 5,20 грн за одиницю. Зробити висновок, скільки випікати продукцію за кожним правилом.

**Завдання 31.** Підприємство займається постачанням лісу. Довжина маршруту – 500 км. Собівартість 1 м<sup>3</sup> лісу – 120 грн, ціна реалізації – 200 грн за 1 м<sup>3</sup>. Залежно від місткості транспортних засобів підприємство може здійснювати постачання партіями по 10, 15, 20, 25, 30 м<sup>3</sup> лісу. Ціна реалізації може коливатися залежно від того, на скільки днів запізнюється постачання: без запізнення – 200 грн/м<sup>3</sup>; на 1 день – 190 грн/м<sup>3</sup>; на 2 дні – 180 грн/м<sup>3</sup>; на 3 дні – 160 грн/м<sup>3</sup>; на 4 дні – 150 грн/м<sup>3</sup>.

Підприємство несе витрати на довозення на місце прибуття залежно від обсягу вантажу: 10 м<sup>3</sup> – 0,8 грн/км · 500 км = 400 грн; 15, 20, 25 м<sup>3</sup> – 1 грн/км · 500 км = 500 грн; 30 м<sup>3</sup> – 1,5 грн/км · 500 км = 750 грн. Крім цього, підприємство втрачає 50 грн за кожний прострочений день.

На основі статистичних даних щодо аналізу попередніх ситуацій підприємство може оцінити ймовірності прибуття товару в терміни таким способом:  $P_1$  (без запізнення) = 0,3;  $P_2$  (запізнюється на 1 день) = 0,3;  $P_3$  (запізнюється на 2 дні) = 0,2;  $P_4$  (запізнюється на 3 дні) = 0,1;  $P_5$  (запізнюється на 4 дні) = 0,1.

Підприємство отримало замовлення на поставку. Потрібно визначити його оптимальну стратегію.

**Завдання 32.** Підприємство-виробник сирного продукту на експорт продає кожний ящик за ціною 95 дол, за витрат на виробництво одного ящика 45 дол. Імовірності того, що попит на сирну пасту протягом місяця буде 6, 7, 8 або 9 ящиків дорівнює, відповідно, 0,1; 0,3; 0,5; 0,1.

Якщо ящик із сирною пастою не продається протягом місяця, то вона псується й підприємство не одержує доходу. Скільки ящиків треба продавати протягом місяця?

**Завдання 33.** Досліджується ефективність укладення коштів у два інвестиційні проекти А і В. У результаті вкладення в проект А в 10 випадках прибуток становив 16 тис. грн, у 20 випадках – 30 тис. грн і в 30 випадках – 20 тис. грн. У результаті вкладення коштів у проект В у 20 випадках прибуток становив 45 тис. од., у 40 випадках – 30 тис. од., у 10 випадках – 40 тис. од. Визначити середній прибуток за кожним інвестиційним проектом та міру й рівень ризику. Зробити висновок, який проект буде доцільнішим.

**Завдання 34.** Менеджер повинен вибрати один із трьох варіантів управлінських рішень, які відображають функціонування підприємства. Кожен варіант рішення виражається в одержанні доходу або збитку, причому ймовірності їх настання відомі (табл. 20.11). Використовуючи критерій максимізації доходу, маємо вибрати найбільш привабливе управлінське рішення.

Таблиця 20.11

**Вихідні дані**

Варіант рішення	Імовірність події		
	$p_1=0,3$	$p_2=0,2$	$p_3=0,5$
1	70 000 грн	-50 000 грн	-40 000 грн
2	-50 000 грн	-50 000 грн	50 000 грн
3	60 000 грн	55 000 грн	35 000 грн

**Завдання 35.** Функція корисності деякої особи має вигляд  $U(x) = 0,2\sqrt{x}$ . Обчисліть очікуваний виграш, детермінований еквівалент та премію за ризик для цієї особи, що бере участь у лотереї  $L(4; 0,5; 12)$ . Побудуйте функцію корисності, зробіть висновок щодо схильності або несхильності цієї особи до ризику. Чи візьме особа участь у лотереї, аби гарантовано отримати  $x = 8$ ?

**Завдання 36.** Особа, професіоналізм якої, має зростаючу функцію корисності вигляду  $U(x) = 0,02x^2 \geq 0$  і повинна обрати нове місце роботи з двох альтернативних варіантів. У першому випадку її невизначений дохід може становити 1000 тис. грн з імовірністю 0,5 або 3000 грн із тією самою ймовірністю. У другому місці їй пропонують без ризиковий дохід 2000 грн. Яке місце роботи доцільно обрати цій особі?

**Завдання 37.** Перевірте платіжну матрицю (табл. 20.12) на наявність сідлової точки. У разі потреби розв'яжіть задачу шляхом використання змішаних стратегій.

Таблиця 20.12

**Платіжна матриця**

2	3	1	4
4	2	3	1

**Завдання 38.** Підприємство виробляє лічильники води, розглядає два інвестиційних проекти, кожний із яких передбачає виробництво лічильників води нового зразка. Очікувані доходи за проектами представлені в табл. 20.13.

Первісне включення капіталу в проекти складається з двох частин: 75 % – фінансування за рахунок позики банку під 18 % річних, а 25 % – через акціонерів. Загальна вартість капіталовкладень у перший рік – 180 тис. грн, рівень систематичного ризику проекту – 1,4, рівень систематичного ризику до впровадження проекту – 0,9. Безризикова ставка доходу – 7 %, середньоринкова дохідність – 14 %.

Потрібно:

1) розрахувати критерії оцінки проектів, як чистий приведений дохід, термін окупності проекту та індекс рентабельності;

2) оцінити, який із запропонованих проектів більш привабливий для впровадження.

3) визначити, як зміниться рівень систематичного ризику та сподіваної дохідності компанії після впровадження проекту, якщо керівництво підприємства 25 % власного капіталу вкладає в новий проект, а 75 % – у наявні проекти виробництва.

Таблиця 20.13

**Очікувані доходи, тис. грн**

Рік	Проект 1	Проект 2
1	50	30
2	52	40
3	54	50
4	55	70
5	60	75
6	62	

**Завдання 39.** Гранична корисність зменшується з 10 одиниць, якщо дохід зростає від 0 до 200 грн, до 7 одиниць – якщо дохід зростає від 201 до 400 грн, та до 5 од. – якщо дохід зростає від 301 до 400 грн. Припустимо, що людина з такою функцією корисності має дохід 127 од, оцінює нове місце роботи, яке пов'язане з ризиком. Дохід на новому місці роботи може бути на 59 % більшим або на 15 % меншим з альтернативною ймовірністю  $p = 0,2$  та  $p = 0,8$ . Що має вчинити людина? Яке місце роботи потрібно обрати?

**Завдання 40.** Припустимо, Ви заощадили 8000 грн, щоб наступного року придбати меблі. Знайомий бізнесмен пропонує Вам укласти гроші в його бізнес. У разі невдачі Ви втрачаєте 8000 грн і можливість купити меблі. У разі успіху через рік Ви одержуєте 40 000 грн. Фахівець із маркетингу оцінює ймовірність успіху в 0,2. Альтернативний варіант – покласти гроші в банк під 11 % річних без жодного ризику. Яке рішення Ви приймете?

### **Рекомендована література**

1. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб. / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
2. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посіб. для студентів спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
3. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / [Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергеева О. В., Веремейчик О. Ф.]; за заг. ред. Донець Л. І. Київ: ЦУЛ, 2012. 472 с.
4. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 256 с.
5. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 598 с.
6. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2018. 197 с.
7. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: [http://www.esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych\\_Volynets\\_OGROR2018.pdf](http://www.esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf) (дата звернення 18.06.2020).
8. Посохов І. М., Управління ризиками у підприємстві: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2015. 220 с.
9. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 194 с.
10. Чорноморченко Н. В., Іванова І. С., Приймак Н. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Львів: Манолія-2006, 2012. 256 с.



## КЕЙСИ ДО МОДУЛЯ 4

### Кейс № 1. Розрахунок прибутку для компанії KERNEL

#### Опис кейса

KERNEL – провідний у світі та найбільший в Україні виробник й експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції на світові ринки з капіталізацією у 2,4 млрд \$. Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного агробізнесом Кернел врожаю та закупленого товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових партнерам-сільгоспвиробникам.

Завдання кейса – порахувати, скільки прибутку приносить дощ.

Надворі стояв осінній ранок жовтня 2019 р., за вікнами лаунж-зони центрального офісу Кернел повільно накрапав дощ. Це був один із рідкісних днів цього сезону, коли Микола Солнцев, керівник департаменту зберігання, не перебував у дорозі. Під його керівництвом 44 елеватори, розміщені в різних частинах України. Микола щойно повернувся із Західного регіону, де розміщений як найефективніший елеватор Кернел, так і низка дрібних та старих зерносховищ. Під час поїздки Микола ще раз переконався, що в елеваторів величезний потенціал росту: можна виключати вузькі місця з операційних процесів, можна міняти структуру культур, на яких спеціалізується елеватор, і можна змінювати структуру тарифів, щоб стимулювати агровиробників привозити більше продукції та довше її зберігати.

Водночас значна кількість елеваторів вимагає прозорості даних. Тому Микола вирішив звернутися до вас за допомогою у створенні дашбордів, які дали б йому змогу, а також керівникам елеваторів відстежувати ключові операційні показники й прибуток у різних розрізах, необхідних для прийняття рішень. Також йому важливо дізнатися вашу думку щодо кількох операційних ідей – який ефект матиме їх реалізація на EBITDA елеваторів.

І все ж Микола був одним із небагатьох співробітників, присутніх в офісі, хто радів дощовій погоді цього ранку. Ішов активний період збирання кукурудзи, а дощова погода означала, що врожай наступного тижня придатиме вологішим, ніж зазвичай. Відповідно, елеватори можуть розраховувати на більші обсяги надання послуг сушіння. «Цікаво, скільки прибутку принесе моему департаменту цей дощ?» – подумав Микола.

Елеватор є місцем, де зберігають сільськогосподарську продукцію в період між збиранням її з полів і відвантаженням у порт/або на переробку внутрішньому покупцеві. Зазвичай, зерно привозять на елеватор з полів відразу після збирання. Під час приймання елеватор надає послугу приймання, а також опційно, сушіння й очищення. Наприклад, якщо кукурудза приїхала з вологістю 17 %, елеватор досушує її до стандартного базису 14 % (за високої вологості термін зберігання продукції буде істотно обмеженим). Також за необхідності елеватор очистить зерно від смітцевої домішки. Після приймання та сушіння/очищення зерно зберігатиметься на елеваторі до моменту відвантаження споживачеві. Під час відвантаження зерно пересипають у

залізничний вагон для перевезення в порт (невелику частку можуть відвантажувати автомобілями).

Приймання врожаю здійснюється переважно в період його збирання: липень-серпень – для пшениці і ячменю, вересень-жовтень – для соняшнику та сої, вересень-грудень – для кукурудзи.

Відвантаження врожаю відбувається цілий рік, але, зазвичай, елеватор звільняється до початку збирання наступного врожаю.

Елеватор працює з різними культурами, але основними є кукурудза, пшениця, соняшник, соя і ячмінь. Кожна культура має свою щільність (відповідно змінюється тоннаж, який може зберігати один силос) й операційні особливості, але для простоти розрахунків у цьому кейсі припускайте однакову щільність культур.

Таблиця 1

Послуга	Суть	Одиниця вимірювання
<b>Приймання</b>	Приймання товарного зерна на елеватор. Під час приймання перевіряють вагу та якісні показники зерна.	Тонна ( <i>m</i> )
<b>Сушіння</b>	Якщо зерно більш вологе, ніж передбачено державними стандартами України, його сушать, пропускаючи через нього гаряче повітря. Зменшення вологості необхідне для того, щоб зберігати зерно тривалий період.	Тонно-відсоток * ( <i>m-%</i> )
<b>Очищення</b>	Під час збирання врожаю разом із зерном у комбайн потрапляють домішки, наприклад частинки стебел. Під час приймання зерно очищають від цих домішок, знижуючи їх частку до передбачених стандартів.	Тонно-відсоток* ( <i>m-%</i> )
<b>Зберігання</b>	Зерно зберігають на елеваторі до моменту його відвантаження в порт/на переробку. Зберігатися зерно може в металевому або бетонному силосі, або ж у складах підлогового зберігання. Зерно треба періодично вентилувати, щоб уникнути ризику загоряння.	Тонно-місяць** ( <i>m-міс</i> )
<b>Відвантаження</b>	Зерно відвантажують із силосу або зі складу підлогового зберігання у вагон чи автомобіль для подальшого транспортування в порт/на переробку покупцеві.	Тонна ( <i>m</i> )
<b>Перевалка</b>	Комбінація послуг приймання та відвантаження для зерна, яке не потрібно зберігати, а просто треба відвантажити у вагони для відправки в порт. Послугу надають, зазвичай, у несезон, для зерна, яке зберігалось в складах підлогового зберігання агропідприємств і вимагає перевалки в залізничний вагон для подальшої відправки в порт.	Тонна ( <i>m</i> )

\* Наприклад, сушіння 5 тонн кукурудзи з вологості 17 % до вологості 14 % означає надання послуги сушіння на  $5 \text{ т} \cdot (17 - 14 \%) = 15 \text{ т} \cdot \%$ .

\*\* Наприклад, зберігання 10 тонн пшениці протягом 3 місяців означає надання послуги зберігання на  $10 \text{ т} \cdot 3 \text{ місяці} = 30 \text{ т} \cdot \text{міс}$ .

Дані надано в розрізі 2019 фінансового року, який розпочинається 1 липня 2018 р. і закінчується 30 червня 2019 р. Тобто «Місяць» = «Листопад», «Рік» = «2019» означає календарний листопад 2018 р. (п'ятий місяць фінансового року). Деякі дані спотворені для дотримання комерційної конфіденційності. Припустімо, що потужність приймання елеватора дорівнює максимальному обсягу приймання за один місяць. Для спрощення розрахунків, припустімо, що всі місяці мають 30 днів.

Фінансова звітність компанії

[https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2019/09/Kernel\\_FY2019\\_Annual\\_Presentation.pdf](https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2019/09/Kernel_FY2019_Annual_Presentation.pdf)

Корисні матеріали

Для вирішення кейса вам можуть знадобитися (але не обов'язково) додаток Power Pivot для Excel (у побудові P&L) і Power BI (для побудови дашборда). Нижче – кілька онлайн-курсів, які можуть допомогти ознайомитися з цими інструментами:

Power Pivot:

Англійською: <https://www.edx.org/course/analyzing-and-visualizing-data-with-excel-2>

Російською: <https://www.coursera.org/learn/praktiki-raboty-dannymi-sredstvami-power-query-pivot>

Power BI:

Англійською: <https://www.edx.org/course/analyzing-and-visualizing-data-with-power-bi-2>

Російською: <https://www.coursera.org/learn/praktiki-sozdaniya-analiticheskikh-paneley-power-bi>

### **Завдання:**

1. Порахувати P&L елеваторів за 2019 р. у розрізах:

- a) елеваторів;
- b) послуг;
- c) культур.

P&L = Управлінський звіт про прибутки та збитки. Включає розрахунок маржі в дол. США/т і %.

Для прийняття рішень менеджмент цікавить:

contribution margin (маржинальний прибуток) у розрізі послуг;

EBITDA маржа (дохід за вирахуванням постійних і змінних витрат, наданих у файлі):

2. На основі P&L побудувати дашборд із візуалізацією (за бажанням):

a) прибутки в розрізі послуг/культур (із можливістю переглянути всі елеватори разом і кожен окремо). Які послуги генерують більшу частину прибутку?

Які культури генерують більше прибутку, а які менше?

b) обсягів послуг у розрізі культур/місяців (із можливістю переглянути всі елеватори разом і кожен окремо);

c) EBITDA в розрізі елеваторів;

d) порівняння цін на послуги в розрізі елеваторів.

3. Дати відповідь на такі питання:

1. Скільки прибутку принесе елеваторам ранковий дощ? Для розрахунку припустімо, що ефект буде тільки на кукурудзу, обсяги приймання культур рівномірні протягом місяця, і в результаті дощу вологість кукурудзи збільшиться на 2 відсоткових пункти на всіх елеваторах протягом наступних 7 днів (використовуйте фактичні дані минулого року).

2. Менеджмент елеваторів розглядає ідею повної відмови від приймання пшениці з початку липня до кінця грудня, у результаті чого звільняться потужності для кукурудзи. Передбачено, що всі вивільнені потужності будуть зайняті додатковим обсягом кукурудзи. Перша половина цього обсягу буде прийнята 1 жовтня, друга – 1 листопада. Відвантаження всієї кукурудзи буде проведено 1 березня. Перевірте на даних за 2019 р., чи має економічний сенс ця ідея для елеваторів Богучай, Веста й Мирянське?

3. Переведення елеватора на роботу в одну зміну, замість поточних двох, може скоротити постійні витрати на персонал на 40 %. Водночас це призведе до зменшення потужності приймання на 20 % від пікового значення, що зменшить приймання, а також послуги сушіння, очищення, зберігання й відвантаження на недоотримані обсяги. На яких елеваторах ця ініціатива має сенс?

4. Запропонуйте ідеї поліпшень комерційної діяльності елеваторів на підставі наявних даних.

## **Кейс № 2. Стратегії інвестування в період невизначеності**

### **Опис кейса**

**Основні тенденції світової економіки.** Глобальне зростання сповільнюється. У період із кінця 2016 р. по початок 2018 р. світова економіка переживала «міні-бум», коли в більшості великих економік почалося зростання. Цей етап завершено, у 2019–2020 рр. очікували, що країни Великої Сімки повернуться до темпів зростання, близьких до їх довгострокових середніх показників. У зв'язку з пандемією наростають побоювання з приводу ще одного глобального економічного спаду, оскільки економічні дані вказують на те, що США – найбільша економіка світу – може піти на чергову рецесію.

**Торгові конфлікти поглиблюватимуться.** Темпи зростання Китаю сповільнилися значною мірою через торгову війну, розпочату президентом Дональдом Трампом. Економіка Китаю зросла на 4,8 % у липні 2019 р., що є високим показником для багатьох країн, але найнижчим показником – для Пекіна з 2002 р. Ми очікуємо, що торгові війни продовжаться, невизначеність збережеться.

Це може викликати подальшу невизначеність для політиків і підприємств. Перші спробують оцінити вплив потенційних тарифів на зростання й інфляцію, а другі спробують пом'якшити вплив на ланцюжок їхніх поставок і споживачів.

Глобалізація більше не підтримується комбінацією сприятливої для інвесторів економічної політики. На перший план виходить національний протекціонізм – захист власних інтересів у масштабах конкретної країни й світу загалом. Наприклад, і демократи, і республіканці в Конгресі США оцінюють зростання економіки Китаю з геополітичного погляду, ключові демократи схиляються до того, щоб вважати економічне зростання Китаю як своєрідну загрозу безпеці США.

**Інвестиційна стратегія. Як захистити свої інвестиції в період рецесії, що насувається?** Існують стратегії, що дають змогу обмежити втрати портфеля й навіть зафіксувати деякий прибуток під час рецесії. Спади, зазвичай, ведуть до посилення неприйняття ризику з боку інвесторів і подальшої втечі в безпечне місце.

Ринки акцій мають тенденцію до падіння, часто – стрімкого, до рецесії, оскільки інвестори переміщують свої інвестиції з ринку акцій у більш безпечні цінні папери, наприклад такі, як державний борг. З іншого боку, спад, як відомо, рано чи пізно призведе до відновлення. У результаті фондові ринки, зазвичай, показують зростання під час відновлення економіки.

Під час інвестування в акції в періоди рецесії найбезпечніше інвестувати у високоякісні компанії, які мають довгу історію бізнесу й можуть витримувати тривалі періоди слабкості на ринку.

Сильні балансові звіти, у тому числі компанії з невеликим боргом і хорошими грошовими потоками, спроможні впоратися з економічним спадом та з більшою ймовірністю зможуть фінансувати власну діяльність, незважаючи на складну економіку. Диверсифікація інвестиційного портфеля за класами активів – ключове питання, яке постає перед інвестором. Мета – мінімізувати ризики інвестування. Коли настає рецесія, найкраще зосередитися на довгостроковому горизонті й управляти своїми ризиками, зводячи до мінімуму ризик у своєму портфелі та виділяючи капітал для інвестицій під час відновлення.

### **Завдання:**

1. Вам потрібно підготувати інвестиційну пропозицію щодо дивідендної стратегії.

Інвестиційний горизонт стратегії становить 3–5 років. Основні критерії підбору компаній – наявність стабільного дивідендного потоку, а також потенційне зростання вартості акцій. Стратегія орієнтована на інвесторів з низькою чутливістю/толерантністю до ризику.

2. Із запропонованого списку компаній виберіть кілька компаній (оптимально – 2) для подальшого інвестування згідно з дивідендною стратегією. Розподіліть суму інвестицій в 1 млн дол. США, визначте суму, яку ви рекомендуєте інвестувати в конкретну компанію.

### Перелік компаній:

1. Altria Group Inc;
2. British American Tobacco PLC;
3. AbbVie Inc;
4. Simon Property Group Inc;
5. AT & T Inc;
6. Schlumberger Ltd;
7. Exxon Mobil Corp;
8. International Business Machine;
9. Verizon Communications Inc;
10. Kraft Heinz Co/The;
11. Welltower Inc;
12. Dow Inc;
13. Ventas Inc;
14. Blackstone Group Inc/The;
15. Salmar ASA;
16. Hennes & Mauritz AB;
17. Bayerische Motoren Werke AG;
18. Mowi ASA;
19. Lockheed Martin Corp;
20. Banco Santander SA.

Структура аналізу є такою: аналіз бізнес-моделі й конкурентного середовища, фінансовий аналіз, оцінка майбутньої вартості акції, інвестиційні ризики, характеристика портфеля (волатильність, Sharpe ratio, Treynor Ratio, дивідендна прибутковість, порівняно з іншими бенчмарками).

Критерії відбору компаній для аналізу, алгоритм аналізу компанії, контрольні точки – на розсуд аналітика (-ів).

У рішенні кейса можна використовувати будь-яку інформацію з відкритих джерел. Це може бути:

1. Офіційна звітність компанії (річна, квартальна):

<https://www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html>

Web сайти компаній, розділ «Investors».

2. Аналітичні статті, аналітика ринків, аналітика консалтингових

компаній або банків:

<https://finance.yahoo.com/>

<https://seekingalpha.com/>

<https://finviz.com/>

### Кейс № 3. Венчурне інвестування TA Ventures

#### Опис кейса

TA Ventures спеціалізується на інвестиціях «Seed-to-Series A» на стартапи в екосистемах Digital Health та Mobility. Середній розмір інвестицій – \$ 100 000 – \$ 500 000. Компанія активно інвестує у два типи компаній в екосистемі Mobility: 1) інноватори бізнес-моделей, які захоплюють ринки

інноваційними бізнес-моделями, котрі підтримуються технологією, наприклад Uber, Auto1 або Carobi; 2) стартапи інноваторів глибоких технологій, які ґрунтуються на наукових відкриттях або значущих інженерних інноваціях, тобто drive.ai або invision.ai.

Кошти виділяються переважно в компаніях США, Великобританії, Німеччини / Австрії / Швейцарії, Ізраїлю та інших розвинених ринках.

#### *Додаткова інформація*

Стадії інвестицій:

- **Pre-seed** – стадія ідеї та першого прототипу продукту. Вона включає етап від виникнення ідеї й до запуску перших робочих прототипів, які вже можна продати чи використовувати. На цьому етапі гроші на реалізацію та запуск залучають, зазвичай, у друзів, сім'ї, знайомих, які зацікавилися ідеєю проєкту або в приватних інвесторів, так званих бізнес-ангелів.

- **Seed** – стадія, коли відбувається вивчення ринку, розуміння клієнта та тестування бізнес-моделі продукту. Ця стадія завершується тоді, коли стартап отримав product-market fit (тобто підтвердження гіпотези продукту, за який перші клієнти вже платять).

- **Series A** – етап інвестиції, на якому, зазвичай, залучаються до розвитку та масштабування продукту, який компанія визначила ключовим на етапі product-market fit.

- **Series B** – стадія, що передбачає інвестиції, котрі витрачаються на розвиток і більш глобальне зростання бізнесу. Найчастіше ці інвестиції залучають для розвитку бізнес-моделі компанії на нові ринки (ніші).

- **Growth stage (series C,D,E,F, тощо)** – венчурні інвестори, які беруть участь у цьому етапі фінансування стартапу, коли проєкт довів свою стійкість й успіх на ринку. Стартап бере участь у серіях C і далі, коли планує охопити ще більшу частку ринку, придбати або розробити більшу кількість продуктів і послуг. На цих етапах інвестиції також можуть залучати, щоб підготувати компанію до продажу або IPO.

Ключові критерії:

- КОМАНДА: мотивована та перевірена, із правильними навичками.
- МОДЕЛІ БІЗНЕСУ: легка, масштабована й регульована.
- МОДЕЛЬ/ПРОДУКЦІЯ: захищена та інноваційна.
- ЧАС: хороші терміни на відповідному ринку та TA Ventures можуть зробити вихід із цієї інвестиції через 3–5 років.

- РИНОК: на зростаючому ринку є достатньо велика можливість.

- ПОРТФОЛІО: компанія синергетична й не є прямим конкурентом жодній із портфельних компаній TA Ventures.

Корисні ресурси:

Огляд екосистеми Mobility від McKinsey: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/analyzing-start-up-and-investment-trends-in-the-mobility-ecosystem>

Як венчурні капіталісти проводять стартову ретельну перевірку? (Це може бути корисно, але не будуйте свій аналіз винятково на цьому посібнику): <https://www.process.st/checklist/startup-due-diligence-for-a-venture-capitalist/>

Більше про TA Ventures on Crunchbase: інвестиції, виходи, новини <https://www.crunchbase.com/organization/ta-venture#section-overview>

Веб-сайт TA Ventures: <https://taventures.vc/>

### **Завдання:**

Ви зараз молодший інвестиційний аналітик компанії TA Ventures, який працює над пошуком угод і стартапом.

1. Вам дано 500 000 доларів на вибір 2 компаній ранньої стадії з екосистеми Мобільність: 1 бізнес-модель та 1 розривник технології, які, на вашу думку, будуть великою інвестицією для TA Ventures. Спробуйте знайти правильний формат (безкоштовно вибирайте PowerPoint, PDF, презентації Excel або комбінацію всіх) і правильні критерії, на яких повинен орієнтуватися фонд венчурного капіталу. Покажіть, чому інвестиція в ці дві компанії, на ваш вибір, є найкращим можливим розподілом коштів для TA Ventures.

2. Окремо оцініть ризики вкладення щонайменше двома методами.

## **Кейс № 4. Залучення інвестицій для реконструкції водоочисних споруд у м. Дубно**

### **Опис кейса**

ПрАТ Дубномолоко (ТМ «КОМО») – сучасне високотехнологічне підприємство з повним виробничим циклом продукції (6 ліній приймання молока з потужністю 25 тис. літрів на годину кожна). Середня щоденна кількість переробки молока – 500 тис. літрів молока на день. Автоматизований виробничий процес. Сучасне ефективне виробниче обладнання для переробки молока та виробництва сирів: Chalone Megard (France), Ogram (Poland), Ulma (Spain). 100 % виробниче завантаження протягом останніх трьох років.

Однак у зв'язку з використанням застарілих каналізаційних споруд у ПрАТ «Дубномолоко» виникають додаткові витрати. Це – застосування штрафних санкцій до ПрАТ «Дубномолоко» у зв'язку з перевищенням допустимих норм забруднення, оскільки наявні водоочисні споруди не здатні очистити такі стоки.

Вам потрібно запропонувати проєкт залучення інвестицій для реконструкції водоочисних споруд у м. Дубно

ПрАТ «Дубномолоко», є ключовим виробничим підприємством м. Дубно, яке водночас використовує очисні споруди міста. ПрАТ «Дубномолоко» займає понад 50 % у структурі скидів за підгрупою «Промисловість».

Розмір інвестицій, який підприємство буде здатне залучити в проєкт, залежатиме від долі участі інших підприємств, громади м. Дубно та вартості й строку залучених інвестицій через відповідні механізми кредитування,



концесії використання водоочисних споруд або інших запропонованих механізмів пошуку фінансування та реалізації проєкту.

Сума кредитних зобов'язань ПрАТ «Дубномолоко» становить 34 млн дол. США.

Стратегічним кредитором є державний банк. Залучення нового фінансування через цей банк не можливе через прийняту фінансову ре структурування частини боргу до 2022 р.

Ефективна ставка дорівнює 8 % річних.

Графік погашення тіла рівними частинами щомісячно:

- 2019 р. – 2,1 млн дол. США;
- 2020 р. – 2,6 млн дол. США;
- 2021 р. – 3,2 млн дол. США;
- 2022 р. – 4,1 млн дол. США.

ПрАТ «Дубномолоко» є основним поручителем за цим кредитним портфелем, який обліковується на торговій компанії, що також входить у групу Комо.

Окрім фінансової допомоги, підприємство ПрАТ «Дубномолоко» готове запропонувати участь у робочій групі, дольову участь у реалізації проєкту відповідно до запропонованого механізму реалізації проєкту або іншу допомогу на прикладах проаналізованих відповідно до п.1 завдання.

Міське самоврядування може частково взяти на себе фінансування проєкту – до 5 % від загальної вартості. Щорічно формується громадський бюджет у розмірі орієнтовно 1 млн грн (проте фінансуються проєкти, що визначенні на конкурсній основі й розмір фінансування не перевищує 180 тис. грн на проєкт).

Паспортна продуктивність ОСК м. Дубно становить 4,2 тис. м<sup>3</sup>/добу, проте реальний обсяг міських стоків наразі дорівнює близько 8 тис. м<sup>3</sup>/добу.

Окрім того, оскільки ОСК уведені в експлуатацію ще в 1982 р., то на сьогодні технологія очистки стоків є застарілою, неефективною та енергоємною, також на ОСК зруйнована частина споруд: решітки-дробарки, мулові майданчики, приміщення хлораторної, а тому процес очистки є не повним.

На сьогодні готовність проєктно-кошторисної документації на реконструкцію очисних каналізаційних споруд м. Дубно становить 90 %.

Зміст проєкту: побудова очисних споруд каналізації біологічного типу зі струминною аераційною системою очистки стоків об'ємом 10 тис. м<sup>3</sup>/добу, що складаються з двох комплексів і забезпечують якісну очистку стоків, для розширення системи централізованого каналізування міста, підключення нових абонентів, розвитку туризму, підприємництва та зменшення негативного екологічного впливу.

Оцінна вартість інвестицій, необхідних для реалізації проєкту, – 10 млн дол. США. Термін реалізації проєкту – найближчі 2–3 роки.

Узгодженість зі стратегіями: проєкт реконструкції є складовим елементом комплексної діяльності, яка здійснюється в басейні р. Іква та р. Стир, що належать до басейну р. Дніпро. Окрім того, він є елементом Загально-

державної цільової програми «Питна вода України на 2011–2020 роки» та обласної й міської програм забезпечення населення якісною питною водою.

На думку керівництва ПрАТ Дубномолоко, «технічні аспекти» завдання є другорядними. Важлива мета завдання – розуміння дорожньої карти залучення інвестицій під цей проєкт.

#### *Додаткова інформація*

Асортимент продуктів доступний на сайті компанії <https://komo.ua/uk/products>

Із фінансовою звітністю компанії можна ознайомитися за посиланням <http://dubnomoloko.pat.ua/emitents/reports>

Сайт Дубенської міської ради: [http://www.dubno-adm.rv.ua/newsite/city\\_council/Data.html](http://www.dubno-adm.rv.ua/newsite/city_council/Data.html)

#### **Завдання:**

Створити проєкт дорожньої карти залучення інвестицій для реконструкції водоочисних споруд у м. Дубно.

1. Проаналізувати аналогічні проєкти в Україні та інших країнах;
2. Сформулювати опис і зміст проєкту, визначити основні етапи його реалізації.
3. Дослідити та визначити шляхи залучення фінансування зазначеного проєкту на державному й корпоративному рівнях та з інших джерел;
4. Визначити механізми й етапи залучення фінансування та ключові ролі й завдання для учасників проєкту;
5. Проаналізувати та оцінити ризики й вигоди від реалізації проєкту для всіх стейкхолдерів.

#### **Кейс № 5. Бізнес-модель для групи Neechy Holding BV**

##### **Опис кейса**

Нещодавно рада директорів групи компаній «Neechy» оновила топ-менеджмент групи та водночас призначила нового фінансового директора. Новий керівник фінансової служби звернувся до вас як до групи досвідчених і визнаних на ринку фінансово-економічних консультантів із проханням проаналізувати наявну структуру фінансових потоків групи та надати коментарі щодо можливостей її оптимізації й удосконалення.

- Група займається розробкою мультимедійної платформи Neechy, яка через власний сайт та мобільний додаток надає доступ до великої кількості мультимедійного контенту.

- Платформа працює за системою передплати. Клієнти щомісяця сплачують визначену суму абонплати та отримують доступ до розміщеного на платформі контенту.

- Розробка такої платформи, її модернізація й удосконалення здійснюються українською компанією ПП «Нічі Девелопмент». Також 90 % мультимедійного контенту отримується завдяки власним зйомкам.

- Neechy Asset Management PLC (Республіка Ірландія) володіє правами інтелектуальної власності (ТМ Neechy, низка ноу-хау), пов'язаними з розробкою та розповсюдженням платформи.

- Продаж абонентського доступу українським і європейським користувачам здійснює компанія Neechy Trading SA (Швейцарія).

- До групи також входить фінансова компанія Neechy Finance (Кіпр), що залучає кошти від Neechy Holding BV за ставкою 5 % і кредитує інші компанії групи за ставкою 15 %.

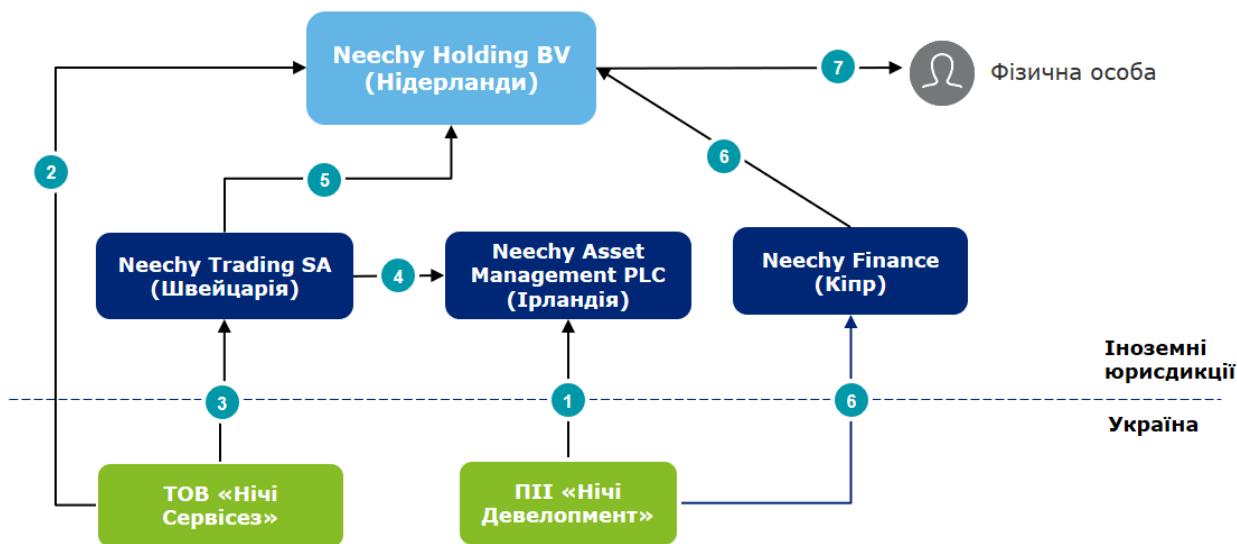
- Компанія групи ТОВ «Нічі Сервісез» (Україна) надає бухгалтерські, консультаційні послуги та послуги кол-центру на користь холдингової компанії групи – Neechy Holding BV, а також маркетингові та консультаційні послуги на користь Neechy Trading SA.

- Холдингова компанія напряму володіє всіма компаніями групи на 100 %.

- Менеджмент Neechy Holding BV планує розмістити єврооблігації на Лондонській фондовій біржі для фінансування нового проекту групи з розробки штучного інтелекту.

- Групою володіє фізична особа – громадянин України, який 10 років тому разом із друзями створив перший прототип платформи та вирішив займатися її розвитком. Пізніше він передав управління групою професійному менеджменту, а сам останніх декілька років проживає в Південній Африці.

Нижче на рис. 20.1 графічно зображено структуру та наявні потоки групи.



**Рис. 20.1.** Структура групи та основні внутрішньогрупові потоки

1. Надання послуг із розробки;
2. Надання фінансових, бухгалтерських та консультаційних послуг;
3. Надання маркетингових послуг;
4. Сплата роялті;

5. Виплата дивідендів;
6. Виплата відсотків за кредитами;
7. Репатріація прибутку.

Також надано деяку фінансову інформацію щодо компаній групи Neechu.

Таблиця 20.2

**Фінансова інформація Групи за 2019 рік, млн євро**

Показник/ Компанія	Neechu Holding BV(Нідер- ланди)	Neechu Finance (Кіпр)	Neechu Asset Manage- ment PLC (Ірлан- дія)	Neechu Trading SA (Швей- царія)	ТОВ Нічі Сервісез (Україна)	ПІІ Нічі Девелоп- мент (Україна)
Дохід	120	80	50	350	35	120
Чистий прибуток/збиток	75	15	45	50	(5)	(10)
Заборгованість за позиками від пов'язаних осіб	-	23	-	5	3	12
Власний капітал	10	0,01	0,01	0,01	1	2
Персонал (к-ть)	1	1	1	2	35	50
Активи (наяв- ність офісу, об- ладнання, ТМ, патентів, інше)	-	-	+	-	+	+

Менеджмент групи отримує річні бонуси залежно від ефективності діяльності усієї групи. У зв'язку з цим менеджмент зацікавлений в оптимальній фінансовій структурі, яка б забезпечила максимізацію прибутків групи загалом із мінімальними податковими ризиками.

**Завдання:**

1. Проаналізувати наявну структуру та бізнес-процеси групи з урахуванням таких факторів:

- наявні норми та очікувані зміни чинного податкового законодавства України;
- наявні ініціативи Організації Економічного Співробітництва та розвитку (ОЕСР);
- ефективність наявних бізнес-процесів.

2. Надати рекомендації для покращення та вдосконалення наявної структури й організації бізнес-процесів, використовуючи такі інструменти:

- зміна податкових юрисдикцій (країн реєстрації) компаній групи;
- зміна внутрішньогрупових фінансових потоків;
- переміщення матеріальних і нематеріальних активів;
- зміна структури капіталу;

- переміщення персоналу та офісу управління;
  - інше (за умови відповідного обґрунтування).
3. Запропонувати ефективну бізнес-модель з урахуванням усіх зазначених вище факторів.

## **Кейс № 6. Ризики впровадження електронного документообігу для Philip Morris International (PMI)**

### **Опис кейса**

Ви працюєте в новоутвореній проєктній команді, яка складається з фахівців фінансового відділу, інформаційних технологій, відділу продажів, юридичного та відділу закупівель у міжнародній компанії «Філіпп Морріс Україна». Ваша мета – розробка концепції й плану впровадження електронного документообігу в компанії.

Philip Morris International (PMI) вийшла на український ринок в 1994 р. На сьогодні компанія має сучасну фабрику в Харкові, де функціонує низка міжнародних брендів як для українського, так і для зарубіжних ринків. За результатами 2016 ПрАТ «Філіпп Морріс Україна» є третім за величиною платником податків в Україні й найбільшим у приватному секторі та серед FMCG-компаній. У 2016 р. Україна стала одним з перших ринків, де PMI представила свій революційний продукт iQOS™, заснований на інноваційній технології HeatControl™. Основні торгові марки – Parliament, Marlboro, L&M, Chesterfield, Bond Street, IQOS. За результатами 2016 р. ПрАТ «Філіпп Морріс Україна» є третім за величиною платником податків в Україні й найбільшим у приватному секторі та серед FMCG компаній.

ПрАТ «Філіпп Морріс Україна» забезпечує понад 1300 робочих місць по всій Україні. Із моменту виходу на ринок України інвестиції в економіку країни перевищили 345 млн дол., завдяки чому компанія займає одну з провідних позицій серед іноземних інвесторів.

На сьогодні документообіг на ПрАТ «Філіпп Морріс Україна» є складним і повільним, це зумовлено партнерськими відносинами близько з 30 вітчизняними клієнтами та понад 3000 постачальників з усього світу.

Щорічний обсяг опрацьованих документів має такий вигляд:

- продаж продукції/послуг – близько 14 тис. документів: щомісячно 500 накладних та 500 рахунків, а також 100 рахунків і 100 актів виконаних робіт/наданих послуг;

- купівля сировини/матеріалів, послуг тощо – близько 22 тис. документів: щомісячно створюється 600 замовлень на купівлю, отримується 600 рахунків, 300 накладних та 300 актів виконаних робіт/наданих послуг.

Наявна система SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) здійснює всі транзакції, пов'язані з діяльністю компанії, а також генерує основні первинні документи для друку на папері: рахунок-фактура (invoice), видаткова накладна.

Основна ціль:

- упровадження електронного документообігу в компанії;

- спрощення документообігу на підприємстві;
- скорочення витрат;
- оптимізація часу на реалізацію бізнес-процесів.

### **Завдання:**

1. Дослідити й описати законодавчу базу щодо вимог до первинної документації та електронного документообігу в Україні;
2. Провести аналіз ефективності й ризиків (щонайменше за трьома відомими вам методами) переходу від паперового документообігу до цифрового для компанії, а також розкрити переваги та недоліки впровадження електронного документообігу.
3. Проаналізувати й запропонувати можливі системні рішення для впровадження електронного документообігу, що доступні на ринку України.
4. Скласти поетапний проєктний план з упровадження електронного документообігу із зазначенням термінів упровадження та описом бізнес-процесів, а також:
  - 4.1) визначити термін окупності системи електронного документообігу та скласти поетапний проєктний план упровадження електронного документообігу із зазначенням термінів упровадження;
  - 4.2) запропонувати оновлені карти бізнес-процесів, які будуть актуальними після введення електронного документообігу.

## **Кейс № 7. Проєкт розвитку торгово-розважального центру «Французький бульвар» (1)**

### **Опис кейса**

Ви є представниками консалтингової компанії, яка має виконати складне завдання з оптимізації каналів доступності торговельно-розважального центру «Французький бульвар». ТРЦ розміщений на відстані 1,5–2 км від трьох станцій метро (Захисників України, Київська, Академіка Барабашова). Це ускладнює його доступність для відвідувачів на громадському транспорті. Середня відвідуваність ТРЦ становить 22 тис осіб у день. Середня кількість відвідувачів ТРЦ, які користуються службою доставки ТРЦ, складає 1,5 тис. осіб в день. Служба доставки складається з двох автобусів типу «Богдан», кожен із яких виконує по близько 50 рейсів у напрямі ст. метро «Захисників України» та назад. У середньому вартість доставки одного пасажера в ТРЦ становить 2,5 грн (результат ділення вартості оренди автобусів, їх обслуговування й пального на кількість перевезених пасажирів).

Профіль відвідувачів ТРЦ «Французький бульвар»: жителі та гості міста Харкова й Харківської області.

Однією з основних причин, через яку в торговий центр їдуть з усіх районів міста та передмістя, – це добре розвинена розважальна інфраструктура й широкий вибір дитячих магазинів, котрий прекрасно сприяє сімейним покупкам і розвагам.

Переваги ТРЦ «Французький бульвар» – наявність унікальних магазинів та брендів на території Харкова; надання комфортного простору для придбання товарів, отримання розважальних послуг і спілкування; орієнтація на дитячі товари та розваги.

#### **Завдання:**

Запропонувати проєкт розвитку торгово-розважального центру, який би розв'язав проблеми доступності центру для харків'ян і гостей міста:

– запропонувати альтернативу наявній службі доставки ТРЦ (із погляду маршрутів, видів транспортних засобів й ін.)

– запропонувати оптимальний за вартістю засіб доставки відвідувачів у ТРЦ (у прямому та зворотньому напрямках);

– запропонувати (із техніко-економічним обґрунтуванням) інші напрями розвитку центру;

– окремо оцінити вартість упровадження й строк окупності запропонованих рішень.

### **Кейс № 8. Проєкт розвитку торгово-розважального центру «Французький бульвар» у літній період (2)**

#### **Опис кейса**

Ви разом із вашою групою консультантів отримали завдання розробити з нуля проєкт із літнього відпочинку та реалізувати його на практиці. Кінцевою метою проєкту є збільшення відвідувачів ТРЦ і надання нових якісних послуг. Відомий у Харкові торговельно-розважальний центр «Французький бульвар», має досвід роботи з подібним проєктом. У минулому сезоні на території (парковка) ТРЦ реалізовано проєкт «Летопарк», який у наступному сезоні змінить локацію, тому керівництво ТРЦ планує запустити свій подібний проєкт, врахувавши кращий досвід та ще більш креативні ідеї.

Досвід роботи попереднього проєкту. У 2017 р. на території ТРЦ «Французький бульвар» (другий рівень парковки) розміщений парк розваг «Летопарк».

Перевами цього проєкту були:

- фуд-корт с 20 кухнями;
- барна стійка протяжністю 100 м;
- концертний майданчик, розрахований більш ніж на 3000 осіб;
- кінотеатр під відкритим небом;
- повноцінний дитячий розважальний комплекс;
- вхід у парк здійснювався через торгово-розважальний центр, що підвищувало трафік безпосередньо в ТРЦ.

Недоліки:

- скорочення паркувальних місць;
- обмеження за рівнем звуку через поруч розміщену лікарню та приватний сектор;
- платний вхід.

Загальна характеристика відвідувачів ТРЦ «Французький бульвар». У торгово-розважальні центри приїжджають провести час усією родиною. Оскільки в таких місцях зібрано все необхідне для кожного. Відвідувачі можуть прогулятися магазинами, вибрати подарунки рідним і близьким, провести б'юті-процедури, смачно пообідати, випити коктейль або каву, сходити в кіно, пограти в боулінг, покатати дітей на атракціонах і закупити продукти в супермаркеті. Усе частіше ТРЦ залучають своїх відвідувачів унікальними пропозиціями: безкоштовні концерти популярних музикантів, дні розпродажів, майстер-класи для дорослих і дітей, конкурси, вікторини та розіграші дорогих подарунків.

На 0 поверсі ТРЦ «Французький бульвар» представлена галерея butikів, у тому числі єдині в Харкові магазини мереж LC Waikiki, Colin's, NAF NAF, дизайн-студія VOVK, магазин меблів IKEA Land, Золотий Вік, ресторан швидкого харчування McDonald's з McDrive, виномаркет Vintage. Також на 0 поверсі Ви знайдете каток і роллердром Шато Ледо.

На 1 поверсі ТРЦ розміщений найбільший супермаркет «Сільпо» в Харкові, тематична кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду», супермаркети електроніки «Фокстрот» і «Comfy», галерея butikів, у тому числі магазин A.TAN by Andre Tan, Style avenue, Renzo Rinaldy.

На 2 поверсі «Французького бульвару» – понад 20 магазинів для дітей, у тому числі два величезних супермаркету іграшок «Чудо Острів» і «Міккі», монобрендовий магазин «Lego». Ви можете відвідати галерею модних butikів: «Хутрянний Двір», «Mona Rosa», «Waggon Paris» і багато інших.

На 3 поверсі розміщений фудкорт, 7-зальний кінотеатр «Планета Кіно» із залом IMAX і 4DX, дитячий розважальний центр «Планета атракціонів», найсучасніший в Україні скеледром ПІК і боулінг на 16 доріжок.

Переваги ТРЦ «Французький бульвар»: здійснити Європейський шопінг, відвідати найбільшу кількість унікальних розваг для всієї родини побачити Ейфелеву вежу й випити найсмачнішу каву, купити все необхідне для дітей в одному ТРЦ.

**Опис проблемної ситуації.** Проблемою є те, що в роздрібному бізнесі влітку спостерігається найбільший спад. Жителі регіону їдуть за його межі, багато хто взагалі покидає межі країни. Ті ж, хто залишився, вважають за краще більшість часу проводити за межами міста або на відкритих літніх майданчиках. Загальна відвідуваність ТРЦ у рік 8 млн осіб. Відвідуваність у літній період на 25–30 % менша, ніж у зимовий.

### **Завдання:**

1. Розробити та економічно обґрунтувати проєкт розвитку ТРЦ «Французький бульвар», який би збільшував відвідуваність та продажі в літній період.

### **Критерії:**

- збільшення відсотка відвідуваності в літній період;
- можливість задіяти паркувальні місця ТРЦ (другий рівень парковки);



– окремо оцінити вартість упровадження та строк окупності запропонованих рішень.

### **Кейс № 9. Інноваційний проєкт сортування сміття для «ДеЛаМарк»** **Опис кейса**

Сьогодні проблема поводження з відходами, напевно, найважливіша у світі

Компанія «ДеЛаМарк» займається виробництвом та оптовим продажем екологічно сертифікованих мийних і косметичних засобів.

Додаткову інформацію можна знайти на сайті компанії <https://delamark.ua/>

Компанія випускає екологічну, придатну до біологічного розкладу продукцію. «ДеЛаМарк» змогли зробити картонні коробки, туалетний папір, паперові рушники із вторинної сировини. Але, на жаль, не випускає екологічну тару. Проблема пластику дуже гостра у всьому світі. Людство «потопає» у відходах з пластику. Наша компанія організувала повернення власної тари для подальшої переробки, але це – крапля в море в розв’язанні цієї проблеми.

Ваше завдання – допомогти навчити й мотивувати українців сортувати сміття.

#### **Завдання:**

1. Запропонувати інноваційний проєкт, який вирішуватиме такі питання:
  - альтернативні варіанти використання пластику (наприклад для зберігання, транспортування й продажу мийних засобів у вигляді гелів);
  - організація сортування сміття в Україні з використанням кращих світових практик.
2. Розробити техніко-економічне обґрунтування запропонованого проєкту.
3. Запропонувати ефективну бізнес-модель.

### **Кейс № 10. Концепція сервісу для взаємодії з доповненою реальністю**

#### **Опис кейса**

Основне завдання кейса – розробити концепцію сервісу під різні пристрої (смартфони, мініатюрні камери, розумні лінзи, окуляри, ін.) для взаємодії з доповненою реальністю У найближчому майбутньому держава видасть ліцензію на нове покоління зв’язку LTE й мобільні оператори зможуть надавати послуги надшвидкісного мобільного інтернету. Розвиток LTE дасть поштовх розвитку нових технологій, які передбачають швидку

обробку великих масивів інформації, наприклад таких, як доповнена реальність. У зв'язку з цим потрібно розробити концепцію корисних сервісів, які оператор може пропонувати клієнтам для взаємодії з доповненою реальністю за допомогою смартфона чи іншого типу пристроїв (мініатюрні камери, розумні лінзи, ін.). Наприклад, спливаючі підказки про маршрути, розклад транспорту тощо. Окрему увагу треба приділити розробці сервісу розпізнавання фізичних об'єктів для взаємодії з доповненою реальністю в різних сферах бізнесу/суспільного життя. Наприклад, розпізнавання історичних пам'яток/будівель із миттєвою обробкою й видачею в онлайн інформації щодо об'єкта. Основним пристроєм для взаємодії з доповненою реальністю вважати смартфон (окуляри та лінзи – додатково).

### **Завдання:**

1. Підготувати концептуальний проєкт сервісу для взаємодії з доповненою реальністю з обґрунтуванням й економічним розрахунком ефективності впровадження того чи іншого рішення, а також:

- аналізом ринку, маркетинговими дослідженнями;
- детальним планом реалізації проєкту;
- і таймінгом виведення продукту на ринок у комерційну експлуатацію.

2. У проєктах потрібно зосередити увагу на створенні повноцінного продукту, який оператор може впровадити на своїй мережі для клієнтів і згодом монетизувати його.

3. Запропонувати бізнес-модель монетизації продукту (що за продукт вони створюють, яке в нього буде позиціонування, на кого він розрахований (цільова аудиторія), як проєкт приноситиме гроші тощо). Сервіси можуть бути створені оператором самостійно або в партнерстві з іншою компанією-розробником чи на базі наявного сервісу (наприклад сервіси Google).

### **Кейс № 11. Вихід компанії «Hoota» на міжнародний ринок**

#### **Опис кейса**

Ви консультант із розвитку бізнесу (Business Development Consultant). Ваш клієнт – українська компанії «Hoota», яка виробляє одяг із натурального льону. «Hoota» – уже перевірила попит на свою продукцію й протестувала основні канали продажів на сайті електронної комерції Etsy.com. Середня ціна товару – 90 \$. Середнє кількість продажів (протягом тестової роботи на Etsy) – 10–15 продажів/місяць.

За цей час компанія переконалася, що товари успішно користуються попитом – ідея робоча й вимагає розвитку.

Конкурентні переваги компанії:

- натуральні матеріали (переважно льон);
- ціни набагато нижчі, ніж у зарубіжних виробників аналогічних товарів.

Проблеми, із якими зіткнулася компанія:

- тривала доставка (10–20 днів);

- недовіра до нового бренду;
- недовіра до України як до країни-виробника.

Очікувані показники продажів:

- у короткостроковому періоді – 50 продажів/місяць;
- у довгостроковій перспективі – 200–300 продажів/місяць.

Види продукції:

- льняні сукні;
- льняні чоловічі та жіночі сорочки.

Рекламний бюджет. Бюджет залежить від методів та інструментів, які використовуватимуться. Загалом можемо розглядати всі варіанти. Головне розуміти, що на сьогодні проєкт «Hoota» – це ще стартап. І головна мета на цій стадії – це пошук і тестування ефективних інструментів продажів і просування. Тому на цій стадії великі бюджети не передбачені (наприклад варіант участі у виставці на тижні моди в Мілані верб зараз не розглядається). Нині актуальні такі варіанти, як тестування контекстної реклами та інших інструментів точково в розмірі 100–200 \$ на кампанію.

Варіанти виділення більших бюджетів розглядаються вже після тестування й перевірки ефективності таких інструментів.

Сайт компанії: <http://hootashop.com/>

### **Завдання:**

1. Розробіть ефективну стратегію виходу компанії Hoota на міжнародний ринок (із визначенням масштабу й способу входу на ринок).
2. Оцініть мінімальний бюджет запропонованих рішень.
3. Запропонуйте та обґрунтуйте ефективну бізнес-модель.
4. Оцініть канали продажів (власний лендінгпейдж, маркетплейс, партнери, оптові клієнти, інші варіанти).

Оцініть ризики виходу на міжнародний ринок (щонайменше трьома методами).

## КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК ІЗ КУРСУ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

### А

**Автономність** – економічна свобода у виборі сфери, методів, часу, місця виконання підприємницької діяльності.

**Акціонерне товариство** – господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, та несе відповідальність за зобов'язаннями лише майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства в межах вартості належних їм акцій.

**Амортизація** – це процес поступового перенесення вартості не оборотних матеріальних активів та нематеріальних активів на вартість готової продукції, робіт, послуг, витрат періоду.

**Асортимент** – це різновид номенклатури товарів, що відрізняються за відповідними техніко-економічними показниками.

**Асоціація** – договірне об'єднання, створене для постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації й кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

**Аукціонні ціни** – це ціни публічного продажу за максимально запропонованим рівнем.

### Б

**Банкрутство** – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

**Бізнес-план** – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї (інвестиційного проєкту), шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, фінансові й соціальні аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

**Біржові ціни** – це ціни на однорідний товар на основі біржового котирування й надбавок або знижок залежно від якості, місця постачання тощо.

**Боржник** – суб'єкт підприємницької діяльності, не спроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі щодо сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та інші види загальнообов'язкового державного соціального страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів) протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

## -----В-----

**Валовий оборот** – характеризує обсяг продукції, який виготовлений на підприємстві всіма його структурними підрозділами, незалежно від мети використання.

**Вартість, що амортизується** – первісна або переоцінена вартість необоротних активів, за вирахуванням їхньої ліквідаційної вартості.

**Вилучений капітал** – це фактична собівартість акцій власної емісії або часток, викуплених товариством у його учасників.

**Винагорода** – те, що людина вважає цінним для себе.

**Виробіток** – показник рівня продуктивності праці, що характеризує кількість продукції, виготовленої за одиницю часу або тієї, яка припадає на одного середньооблікового працівника.

**Виробництво** – це створення товарів і послуг.

**Виробнича потужність** – це максимально можливий обсяг випуску продукції за заданої номенклатури та асортименту із врахуванням найкращого використання всіх ресурсів підприємства, що є в наявності, під час повного завантаження обладнання й виробничих площ.

**Виробнича програма** підприємства (план виробництва й реалізації продукції) – це науково обґрунтоване планове завдання з обсягу виробництва, номенклатури, асортименту, якості, вартості продукції, що випускається, а також виконання різноманітних робіт виробничого характеру в плановому періоді на підставі укладених угод.

**Виробнича структура** – це склад виробничих підрозділів підприємства, їх взаємозв'язок та форми кооперування.

**Виробничий потенціал** – виробничі можливості підприємства щодо випуску й реалізації різних видів продукції, надання послуг.

**Виробничий процес** – це сукупність взаємопов'язаних технологічних, трудових і природних процесів, у результаті яких вихідні матеріали й напівфабрикати перетворюються в готову продукцію.

**Виробничий цикл** – календарний період часу, протягом якого виконуються всі стадії виробничого процесу – від першої виробничої операції до виготовлення готового виробу включно.

**Виробничі запаси** – це запаси сировини, основних матеріалів, тари, запасних частин для ремонту машин та обладнання, спецінструмент й спецустаткування й інші матеріальні цінності, необхідні для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб.

**Витрати** – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками) за звітний період.

**Витрати періоду** – це витрати на виробництво реалізованої в поточному періоді продукції, а також витрати, що виникли в поточному періоді, на управління підприємством, управління виробництвом (у частині нерозподілених постійних витрат).

**Витрати підприємства** – це грошовий вираз ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації продукції.

**Відновлювальна вартість** – це вартість відтворення об'єктів у сучасних умовах виробництва та чинних у цей момент цінах за збереження всіх експлуатаційних характеристик.

**Відстрочені податкові активи** – це податок на прибуток, що підлягає відшкодуванню в наступних періодах унаслідок тимчасової різниці між обліковою й податковою базами оцінки.

**Вільні економічні зони** – форма організації господарської діяльності на території тієї чи іншої країни, у межах якої встановлюються особливі правила економічної діяльності.

**Внутрішньовиробничий оборот** – характеризує обсяг продукції, яка використовується всередині підприємства.

**Господарська діяльність** – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт, надання послуг, які мають вартісне вираження й цінову визначеність.

**Господарська організація** – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні й інші підприємства, створені відповідно до Господарського кодексу України, та інші юридичні особи, котрі виконують господарську діяльність і зареєстровані в установленому порядку.

**Господарське об'єднання** – об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

**Готова продукція** – це продукція, обробка якої завершена та пройшла випробування, приймання, укомплектування відповідно до умов укладених угод із замовниками й відповідає технічним вимогам і стандартам.

**Грошові кошти** – це кошти в касі, на поточних й інших рахунках у банках, які можуть бути використані для поточних операцій, а також еквіваленти грошових коштів у національній та іноземній валютах.

**Дебіторська заборгованість** – це заборгованість покупців або замовників за надані їм товари, роботи послуги (крім заборгованості, яка забезпечена векселем), фінансових і податкових органів; суми переоплати за податками, зборами та іншими платежами до бюджету; суми авансів, наданих іншим підприємствам, суми нарахованих дивідендів, відсотків, роялті, що підлягають надходженню на підприємство, дебіторська заборгованість із зовнішньовідомчих розрахунків тощо.

**Демпінгова ціна** – це ціна, істотно нижча, ніж під час звичайних комерційних операцій.

**Державне (комунальне) господарське об'єднання** – об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за

рішенням Кабінету Міністрів України або, у визначених законом випадках, рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

**Державне регулювання** – це способи впливу держави за допомогою законодавчих і виконавчих органів на сферу виробничої й підприємницької діяльності, інфраструктуру ринку, некомерційний сектор економіки для створення або забезпечення умов їхньої діяльності відповідно до національної політики держави.

**Діагностика ефективності управління** – дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінювання проблем підвищення ефективності й розвитку системи менеджменту підприємства, а також головних напрямів їхніх рішень.

**Діагностика підприємства** – це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, установлення проблем і вузьких місць, які спричиняють відхилення й деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних і слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації.

**Довгострокова дебіторська заборгованість** – заборгованість юридичних та фізичних осіб, яка буде погашена не раніше ніж через рік (заборгованість за майно, передане у фінансову оренду, лізинг).

**Довгостроковий (перспективний) план** – це визначення стратегії розвитку підприємства стосовно всіх напрямів його діяльності на період більше п'яти років.

**Довгострокові біологічні активи** – це тварини та рослини, які здатні давати сільськогосподарську продукцію, та/або додаткові біологічні активи, що можуть приносити в інший спосіб економічні вигоди протягом періоду, що перевищує 12 місяців із дати балансу.

**Довгострокові зобов'язання** – це зобов'язання, що будуть погашені протягом строку, який перевищує 12 календарних місяців, або протягом терміну, що перевищує операційний цикл, якщо він більший ніж 12 календарних місяців.

**Довгострокові фінансові інвестиції** – це інвестиції на період більше одного року, а також усі інвестиції, які не можна вільно реалізувати в будь-який момент часу.

**Довідкова (прейскурантна) ціна** – це ціна, що публікується в каталогах, довідниках, журналах, прейскурантах підприємств.



**Додаткова заробітна плата** – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи, винахідливість, за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

**Додатковий капітал** – це сума приросту майна підприємства, яка виникла в результаті переоцінки (індексації), безкоштовно отриманих необоротних активів та від емісійного доходу.

**Доходи майбутніх періодів** – це доходи, отримані протягом поточного або попередніх звітних періодів, що належать до наступних звітних періодів.

**Доходи підприємства** – це збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які забезпечують зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників).

## -----Е-----

**Економічна безпека підприємства** – це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки й устаткування тощо) та підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування, динамічного розвитку й запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.

**Економічний ризик** – можливість настання негативних подій, явищ, процесів чи несприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, що можуть привести до непередбачуваних негативних наслідків і втрат у процесі діяльності підприємства.

**Ефективність використання оборотних активів** – це таке їх функціонування, під час якого забезпечується стійкий стан фінансових ресурсів і досягаються найвищі результати діяльності за найменших витрат підприємства.

**Ефективність використання окремих видів ресурсів** – характеризується співвідношенням обсягу виробництва або прибутку з відповідним обсягом застосованих ресурсів.

**Ефективність виробництва продукції** характеризується співвідношенням обсягу виробництва продукції та сукупних витрат на її виробництво.

**Ефективність діяльності** визначається співвідношенням отриманих результатів, що відображають досягнення цілей окремих видів діяльності, та обсягів сукупних ресурсів, котрі застосовані й використані при цьому.

**Ефективність підприємства** – це комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних та оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів за певний період часу.

### З

**Забезпечення управління якістю** – це комплекс заходів, спрямованих на покращення якісних, естетичних, смакових та зовнішніх властивостей продукції.

**Залишкова (балансова) вартість** – первісна вартість за вирахуванням зносу (накопиченої амортизації).

**Заробітна плата** – це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу або надані послуги згідно з трудовим договором працівника.

**Земля** – усе, що надала природа в розпорядження людини для її виробничої діяльності (земля, корисні копалини, вода, повітря, ліси).

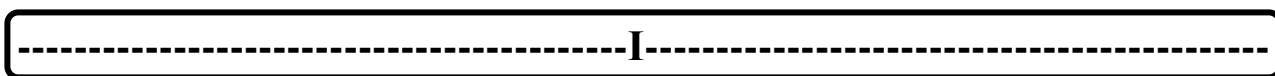
**Знак відповідності** – це зареєстрований у встановленому порядку знак, який за правилами системи сертифікації підтверджує відповідність продукції, що пройшла маркування, вимогам нормативних актів і конкретних стандартів.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність факторів, складників та умов, що впливають на ефективність функціонування підприємства й потребують його відповідного реагування (забезпечення ресурсами, споживачами, постачальниками тощо).

**Зовнішньоекономічна діяльність підприємства** – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше – підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на відносинах і здійснюється або на території України, або за її межами.

**Зональна ціна** – це ціна на продукцію видобувних галузей з урахуванням собівартості видобутку.

**Зустрічна торгівля** – це торговельні угоди, за яких продаж певного виду товарів (послуг) є умовою придбання інших товарів або послуг.



**Інвестиції** (від. латин. *invest* – укладати) – усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті яких створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

**Інвестиційна діяльність** – сукупність практичних дій її суб’єктів (учасників та інвесторів) щодо реалізації інвестиційних процесів для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.

**Інвестиційна нерухомість** – власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, що використовуються для отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для виробництва й постачання товарів, надання послуг тощо.

**Інвестиційний проект** – сфера діяльності з утворення або зміни технічної, економічної або соціальної системи, а також розробка нової структури управління або програми науково-дослідних робіт.

**Інвестиційні ресурси** – усі види грошових та інших активів, залучених для здійснення вкладень в об’єкти інвестування.

**Індикатори економічної безпеки** – це показники рівня економічної безпеки підприємства, які дають змогу визначити основні напрями й найбільш дієві способи підвищення ефективності його діяльності

**Інновації** – новостворені (застосовані) й (або) удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери.

**Інноваційна діяльність** – це діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

**Інноваційний проєкт** – комплекс взаємопов’язаних заходів та документів щодо створення й ефективного впровадження інновацій від моменту зародження задуму до досягнення заданих показників ефективності.

**Інноваційний процес** – послідовне перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби.

**Інтереси підприємства** – це усвідомлені, матеріалізовані та конкретизовані керівництвом потреби підприємства

**Інформація** – система збирання, обробки та систематизації різноманітних знань людини для їх використання в різних сферах життєдіяльності.

**Інфраструктура ринку** – це сукупність закладів, організацій, державних і комерційних підприємств та служб, що забезпечують нормальне функціонування всіх видів ринків.

**Інші заохочувальні та компенсаційні виплати** – це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами й положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад установлені зазначеними актами норми.

**Інші необоротні активи** – це активи, використання яких неможливе протягом року, зокрема грошові кошти, заморожені на рахунках у банку, гудвіл тощо.

**Інші необоротні матеріальні активи** – необоротні активи, що мають матеріальну форму, термін експлуатації яких понад рік, переносять свою вартість на створювану продукцію, (витрати), виконують допоміжну функцію засобів виробництва в господарській діяльності підприємства.

## -----К-----

**Калькулювання** – це процес визначення продукції за встановленими статтями (номенклатурою) витрат. Перелік та склад статей установлюється підприємством з урахуванням специфіки галузі промисловості (сфери послуг) й виду діяльності підприємства, а також особливостей технології та організації виробництва.

**Калькуляція** – це документальне оформлення процесу калькулювання.

**Канал розподілу** – це сукупність підприємств й організацій, через які проходить продукція від місця її виготовлення до місця споживання.

**Капітал** – накопичений запас засобів у продуктивній, грошовій і товарній формах, необхідних для створення матеріальних благ.

**Капітал підприємства** – загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів.

**Кваліфікація** – це характеристика якості, складності праці, яка є сукупністю спеціалізованих знань і практичних навичок, що визначають рівень підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

**Керівники** – це працівники, які організовують виробництво й виконують управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів.

**Ковзаюча ціна** – це ціна, що встановлюється на товари тривалого терміну використання.

**Командитне товариство** – господарське товариство, у якому один або кілька учасників виконують від імені товариства підприємницьку діяльність та несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

**Комплексна економічна діагностика діяльності підприємства (КЕДДП)** – це аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства із позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень.

**Конкуренти** – особи, групи осіб, підприємства, що мають власні специфічні інтереси в якій-небудь сфері діяльності й виконують її відповідно до цих інтересів.

**Конкурентоспроможність продукції (послуг)** – це здатність продукції зайняти й утримувати позицію на конкретному ринку в певний період за конкуренції з іншими товарами аналогічного призначення.

**Консалтинг** – консультаційні послуги, спрямовані на підвищення ефективності виконання підприємством діяльності.

**Консорціум** – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо).

**Контролювання** – процес визначення досягнутих за певний період результатів діяльності, порівняння досягнутих результатів із запланованими й коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань плану на належному рівні.

**Концерн** – об'єднання, що створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін із метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва й структурної перебудови економіки України, уключаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також із метою виробництва кінцевої продукції.

**Кооперація** – форма співробітництва, коли кожен із партнерів виконує свою частку робіт у межах єдиного виробничого процесу.

**Корпорація** – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових й комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, із делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

## -----Л-----

**Ланка управління** – відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначений відповідальністю за виконання функцій і використання прав.

**Лізинг** – форма довгострокової оренди, що пов'язана з передачею у використання обладнання, транспортних засобів та іншого рухомого й нерухомого майна, окрім земельних ділянок та інших природних об'єктів.

**Ліквідаційна вартість** – сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після завершення строку корисного використання (експлуатації).

**Ліквідація** – припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, для здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

**Лімітна ціна** – відображає гранично допустимий рівень ціни.

**Ліцензія** – документ, що видається ліцензійною палатою або уповноваженим нею органом, згідно з яким власник ліцензії має право займатися певним видом підприємницької діяльності.

**Малоцінні та швидкозношувальні предмети** – це предмети, що використовуються не більш одного року або операційного циклу (якщо він більший одного року), зокрема інструмент, господарський інвентар, спеціальне оснащення, спеціальний одяг тощо.

**Маркетинг** – це:

- стиль мислення підприємця, який виходить із визнання пріоритетності споживача;
- управління фірмою через ринок (а не через виробництво), де головними суб'єктами є споживачі, користувачі, покупці (клієнти);
- розуміння ринку, що забезпечується системою маркетингових досліджень як власне ринкових умов, так і можливостей фірми претендувати на свій «шматок пирога»;
- творче використання ресурсів і можливостей фірми для досягнення відповідності між наявними потребами ринку та її власними цілями;
- активна наступальна діяльність підприємця з проникнення на ринок, розширення сфери свого впливу, формування запитів та попиту споживачів;
- інтегрована й чітко спланована, розрахована як на найближчий час, так і на тривалу перспективу система дій підприємця.

**Маркетингова політика комунікацій** – це комплекс заходів, які використовуються підприємством для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари (послуги).

**Маркетингова товарна політика** – це комплекс заходів зі створення товарів (послуг) й управління ними для задоволення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку.

**Маркетингова цінова політика** – це комплекс заходів, який уключає визначення ціни, знижок, умов оплати за товари та послуги, управління цінами з урахуванням побажань і можливостей споживача для забезпечення прибутку підприємства-виробника чи продавця.

**Метод організації виробництва** – це спосіб здійснення виробничого процесу, що становить сукупність засобів і прийомів його реалізації й характеризується низкою ознак, основною серед яких є взаємозв'язок послідовності виконання операцій технологічного процесу з порядком розміщення обладнання та рівнем безперервності виробничого процесу.

**Методи управління** – це способи впливу на трудові колективи чи окремих працівників, що об’єктивно необхідні для досягнення множинних цілей підприємства.

**Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства** – це сукупність законодавчих актів, правових норм, рушійних мотивів та стимулів, методів, засобів та заходів для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства

**Механізм реалізації підприємницької діяльності** – це конкретний господарський інструмент (сукупність заходів, методів, функцій), завдяки якому організовується й досягає цілей діяльність суб’єктів підприємництва.

**Мирова угода** – домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) щодо відстрочки й розстрочки платежів або припинення зобов’язання за угодою сторін (прощення боргів).

**Міжнародні економічні організації** – міжурядові та міждержавні економічні організації, міжнародні господарські організації й об’єднання, основною функцією яких є координація країн-партнерів для співпраці у виробничій, науковій та інших галузях.

**Мінімальна заробітна плата** – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитись оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт).

**Місія** – головна, загальна ціль підприємства, яка визначає причину його існування.

**Мотивування** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівників до цілеспрямованих дій, що спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей підприємства.

## -----Н-----

**Незавершене будівництво** – це вартість незавершених капітальних інвестицій у будівництво, створення, виготовлення, реконструкцію, модернізацію, придбання необоротних активів, а також авансові платежі для фінансування капітального будівництва.

**Незавершене виробництво** – це незавершена продукція, що підлягає подальшій переробці або завершенню виготовлення.



**Необоротні активи** – це активи, що використовуються підприємством у його діяльності:

- протягом тривалого часу (більше одного року або одного операційного циклу, якщо він довший за рік);
- існує ймовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з використанням цих активів;
- їх вартість може бути визначена достовірно.

**Науково-технічний прогрес (НТП)** – це безперервний процес одержання й нагромадження наукових знань, їх матеріалізація в елементи техніки, упровадження останньої у виробництво та інші сфери життя.

**Невиробничий персонал** – працівники, зайняті у невиробничій сфері, які не пов'язані безпосередньо з процесом промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків, медичного та побутового обслуговування тощо.

**Нематеріальні активи** – немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані (відокремлені від підприємства) та утримуються підприємством задля використання впродовж періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам.

**Неоплачений капітал** – це частка статутного капіталу, яка ще не внесена учасниками товариства до статутного капіталу підприємства.

**Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)** – це частина прибутку, отриманого в попередньому періоді, яка не використана на споживання, реінвестована в підприємство, або сума непокритого збитку.

**Нововведення** – результат практичного освоєння новачки у виробничій, комерційній, організаційній, маркетинговій фінансовій та інших сферах, ефективність якої оцінюється економічним та (або) соціальним ефектом.

**Номенклатура** – це перелік найменувань виробів, що передбачені планом виробництва.

**Номінальна зарплата** – це сума грошей, яку отримують працівники за свою працю.

**Норма виробітку** – це кількість продукції, що повинна бути виготовлена одним працівником (бригадою) за одиницю часу.

**Норма запасу оборотних активів у виробничих запасах** – це мінімально необхідна кількість днів, на яку потрібно визначити запас для нормального функціонування підприємства.

**Норма кількості** – це необхідна для виконання визначеної роботи кількість персоналу.

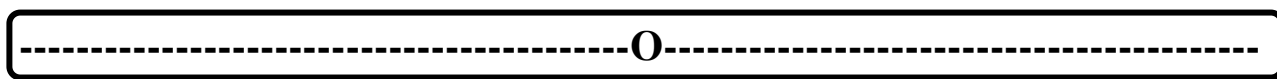
**Норма обслуговування** – це встановлена кількість одиниць обладнання, яка обслуговується одним робітником або бригадою протягом зміни.

**Норма часу** – це тривалість робочого часу, необхідного для виготовлення одиниці продукції або виконання визначеного обсягу робіт.

**Нормативно-чиста продукція** – це продукція, що характеризує частку ціни продукції, що включає основну та додаткову заробітну плату персоналу з відрахуваннями на соціальні заходи й нормативний прибуток.

**Нормування запасів** – це визначення мінімальної потреби у фінансових ресурсах, необхідних для створення запасів товарно-матеріальних цінностей, що забезпечують нормальне функціонування виробництва.

**Нормування праці** – визначення максимально припустимого часу для виконання конкретної роботи або операції в умовах певного виробництва, або мінімально допустимої кількості продукції, що виготовляється за одиницю часу.



**Об'єднання підприємств** – господарська організація, утворена в складі двох або більше юридичних осіб задля координації їхньої виробничої, наукової й іншої діяльності для виконання спільних економічних та соціальних завдань.

**Об'єкт калькулювання** – одиниця продукції (робіт, послуг), що являє собою кінцевий продукт, виготовлений на підприємстві.

**Об'єкти авторського й суміжного права** – це як оприлюднені, так і неоприлюднені твори науки, літератури та інших видів мистецтва, незалежно від їх призначення, жанру, обсягу, мети.

**Об'єкти промислової власності** – це виняткові права на використання певних нематеріальних ресурсів.

**Оборотні активи підприємства** – це мобільні активи, які є грошовими коштами або можуть бути перетворені в них протягом року чи одного операційного циклу.

**Оборотність оборотних активів** – тривалість повного кругообігу засобів із моменту їх придбання оборотних коштів (покупки сировини,

матеріалів тощо) до виходу та реалізації готової продукції й отримання за неї відповідних коштів.

**Оперативне планування** – система заходів, спрямованих на конкретизацію річного плану в часі та просторі, при цьому розробка планових завдань виробничим підрозділом поєднується з організацією їх виконання.

**Оперативно-календарний план** – це план, що деталізує показники тактичного плану для організації планомірної та ритмічної роботи всього підприємства і його структурних підрозділів протягом короткого проміжку часу (день, тиждень, місяць).

**Організаційна структура управління** – це впорядкована сукупність підрозділів (ланок управління), які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво підприємством.

**Організація виробництва** – це координація й оптимізація в просторі та часі всіх матеріальних і трудових ресурсів задля досягнення у визначені терміни максимального результату з найменшими витратами.

**Організування** – процес формування структури управління, розподілу завдань, повноважень і відповідальності між працівниками суб'єкта господарювання для досягнення загальних цілей його діяльності.

**Основна заробітна плата** – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

**Основні засоби** – це матеріальні активи, які підприємство утримує для використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання яких становить більше одного року.

**Оцінка рівня якості продукції** – це сукупність операцій, які включають вибір переліку показників якості продукції що оцінюється, визначення значень цих показників та зіставлення їх із базовими.

## ----- П -----

**Пайовий капітал** – це сукупність коштів фізичних та юридичних осіб, добровільно розміщених у товаристві відповідно до установчих документів

для виконання його господарсько-фінансової діяльності (формують кредитні спілки, споживчі товариства, колективні сільськогосподарські підприємства, житлово-будівельні кооперативи).

**Патент** – дозвільний документ, що дає право реалізовувати такі види діяльності:

- торговельна діяльність за готівкові кошти, а також використання інших форм розрахунків та кредитних карток;
- надання побутових послуг;
- обмін готівкою валютних коштів;
- надання послуг у сфері грального бізнесу.

**Первісна вартість** – історична (фактична) вартість необоротних активів у сумі грошових коштів або справедливої вартості активів, сплачених (переданих), витрачених для придбання (створення) необоротних активів.

**Переоцінена вартість** – вартість необоротних активів після їх переоцінки.

**Персонал підприємства** – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

**Персональний продаж** – це індивідуальне персональне пред'явлення товару чи послуги в процесі співбесіди з конкретним споживачем для того, щоб переконати його зробити покупку.

**Підприємець** – це людина, спроможна несподівано для інших зробити блискучий комерційний хід на законних підставах.

**Підприємство** – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного виконання виробничої, науково-дослідної, торговельної іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому чинним законодавством.

**Планування** – це процес установлення цілей підприємства на перспективу та вибір найефективніших способів їх досягнення й ресурсного забезпечення.

**Планування якості** – це встановлення цілей у сфері якості та визначення операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

**Повне товариство** – господарське товариство, усі учасники якого, відповідно до укладеного між ними договору, реалізують підприємницьку

діяльність від імені товариства й несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном.

**Політика розподілу** – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які регулюються в процесі розподілу продукції (послуг) між різними покупцями.

**Попит** – представлена на ринку потреба в товарі або послугі, яка забезпечена купівельною спроможністю.

**Посвідчення відповідності** – документ, що засвідчує дію лабораторії випробовувань третьої сторони, яка доводить, що конкретний зразок, який пройшов випробовування, відповідає конкретному стандарту або іншому нормативному документу.

**Посередники** – юридичні й фізичні особи, які допомагають підприємству просувати, розподіляти та продавати товари на ринку.

**Постачальники** – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство і його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів.

**Постійне підвищення якості** – це система заходів спрямована на підвищення якості виробів, покращення методів управління, удосконалення елементів системи якості, які забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції.

**Поточне планування** – це визначення цілей у всіх сферах виробничо-господарської діяльності підприємства в межах року, у рамках певної продуктової програми, заданого потенціалу й системи управління.

**Поточні зобов'язання** – це зобов'язання, що будуть погашені протягом операційного циклу або повинні бути погашені протягом 12 місяців із дати складання балансу.

**Потреба** – це необхідність у будь-яких благах, що забезпечують нормальні умови життя й функціонування людини. Потреби є джерелом різних форм активності.

**Праця** – фізична та розумова діяльність людини, спрямована на досягнення корисного результату.

**Прибуток** – це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат, пов'язаних із виробництвом, реалізацією продукції й іншими видами діяльності.

**Приватне акціонерне товариство** – господарське товариство, акції якого розподіляються між засновниками або серед заздалегідь визначеного кола осіб та не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися й продаватися на біржі.

**Приватні підприємці** – громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які виконують господарську діяльність.

**Принципи** – це обов’язкові правила поведінки, якими зобов’язані керуватись і котрих мають дотримуватись усі учасники цього процесу.

**Продукт економіки** – це те, що створюється в національному та світовому господарстві

**Промислово-виробничий персонал** – працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів і заводських лабораторій, заводоуправління, складів, охорони, тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

**Пропаганда** – організація громадської думки задля забезпечення ефективного функціонування підприємства.

**Пропозиція** – економічна категорія товарного виробництва, що показує, який обсяг товарів та послуг виробники готові запропонувати споживачам за визначені ціни.

**Професіонали** – працівники, які мають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних або гуманітарних наук, підкріплений наявністю диплома найвищої кваліфікації, скажімо, рівня кандидата або доктора наук.

**Професія** – те, що характеризує вид трудової діяльності, яка потребує відповідних спеціальних знань та практичних навичок.

**Публічне акціонерне товариство** – господарське товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах.

## -----Р-----

**Реальна зарплата** засвідчує кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за зароблену суму грошей.

**Резервний капітал** – це сума резервів, сформованих за рахунок чистого прибутку в розмірах, установлених засновницькими документами підприємства та нормативними актами.

**Реклама** – довільна платна форма неперсональної презентації й просування товарів (послуг) через засоби масової інформації.

**Рентабельність** – це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність роботи підприємства.

**Реструктуризація підприємства** – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

**Ринкове ціноутворення** – це процес установлення цін на товари та послуги, які реалізуються на ринку.

**Ринок** – це економічна категорія товарного виробництва, пов'язана із системою економічних відносин у сфері обігу (купівлі-продажу). Уключає механізм організації взаємозв'язків між покупцями (пред'явниками попиту) та продавцями (суб'єктами пропозиції) щодо обміну маси товарів і послуг.

**Ринок засобів виробництва** – товарно-грошові відносини у сфері реалізації засобів виробництва.

**Ринок капіталів** – система економічних відносин, що обслуговує рух вільних грошових засобів та перетворення їх у грошовий капітал, який приносить прибуток за рахунок укладення його в підприємство.

**Ринок послуг** – сфера обороту різних видів діяльності щодо забезпечення потреб людини, груп людей та організацій.

**Ринок робочої сили** – суспільні відносини з приводу праці як специфічного товару.

**Ринок цінних паперів** – частина фінансового ринку, на якому обертаються цінні папери.

**Рівень управління** – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.

**Рівень якості продукції** – це відносна характеристика її якості, яка ґрунтується на порівнянні значень показників якості продукції, що оцінюються, із базовими значеннями.

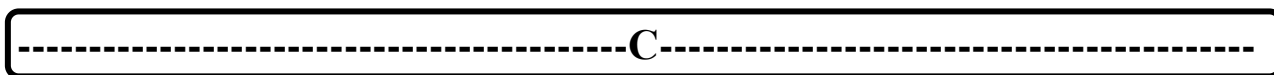
**Робітники** – це персонал, який або безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, або забезпечує умови для нормального виробничого процесу.

**Робочий час** – це установлений законодавством відрізок календарного часу, протягом якого працівник, відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, графіка роботи та умов трудового договору, повинен виконувати свої трудові обов'язки.

**Розподільчий центр** – це складський комплекс, який отримує продукцію від підприємств-виробників і розподіляє її більш дрібними партіями замовникам через свою чи їхню товаромережу.

**Розпорядження майном боржника** – система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника для забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника й проведення аналізу його фінансового становища.

**Розрахункова ціна** – це ціна, що використовується для визначення ціни на продукцію, яка виготовляється за індивідуальним замовленням.



**Санація (фінансове оздоровлення)** – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

- величина використаних ресурсів, представлена в грошовому виразі, дає змогу розраховувати загальну вартість ресурсів;
- мета використання ресурсів зумовлює необхідність чітко встановити об'єкт собівартості (виробництво чи реалізація).

**Санація** – система заходів, що здійснюються під час провадження в справі про банкрутство для запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та зміну організаційно-правової й виробничої структури боржника.

**Середньорічна вартість** – оцінка об'єктів необоротних активів з урахуванням строку їх уведення або вилучення з виробництва.

**Сертифікат відповідності** – це документ, виданий за правилами системи сертифікації, який підтверджує відповідність сертифікованої продукції вимогам нормативних актів й конкретних стандартів або інших нормативних документів зі стандартизації.



**Сертифікація продукції** – це процедура, за допомогою якої третя сторона дає письмову гарантію, що продукція, процес чи послуга відповідають установленим вимогам.

**Система управління якістю** – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю.

**Служба безпеки підприємства** – самостійний структурний підрозділ, який виконує завдання безпосереднього забезпечення захисту життєво важливих інтересів підприємства

**Собівартість продукції** – це виражені в грошовій формі сукупні витрати на виробництво й реалізацію продукції. Загалом собівартість можна визначити як грошовий вираз величини ресурсів, використаних із конкретною метою.

**Спеціальність** – це різновид трудової діяльності в межах певної професії.

**Спільне підприємництво** – форма виробничо-господарської діяльності партнерів двох або декількох країн, змістом якої виступає кооперація у сферах виробництва, торгівлі, науково-технічній, інвестиційній та сервісній діяльності.

**Спільні підприємства** – підприємства, об'єднання, інші організаційні, господарські одиниці, створені на основі вкладення капіталу двох або кількох суб'єктів світового господарства.

**Споживачі** – це фізичні та юридичні особи, що використовують придбану продукцію відповідно до її техніко-економічних параметрів й споживчих властивостей.

**Справедлива вартість** – сума, за якою може бути здійснено обмін активу або оплату зобов'язання в результаті операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами.

**Стандарт** – це затверджений нормативно-технічний документ, який визначає комплекс норм, правил, що стосуються діяльності підприємства, задля досягнення оптимального рівня якості.

**Стандартизація** – це діяльність, що спрямована на досягнення оптимального рівня впорядкування в певній галузі шляхом установлення правил задля загального й багаторазового використання щодо реально наявних чи можливих завдань.

**Статут підприємства** – це установчий документ, що складається під час організації підприємства, затверджується власником майна (засновником) чи

його представниками, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу.

**Статутний капітал** – це зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до капіталу підприємства (формують акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства тощо).

**Стимулювання збуту** – це короткотермінові заходи, спрямовані на швидке з'ясування реакції ринку у відповідь на пропонування фірмою своєї продукції. На практиці стимулюють споживачів і сферу торгівлі.

**Стратегічне планування** – процес здійснення сукупності систематизованих та взаємопов'язаних робіт із визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства.

**Стратегічна ціль** – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на які спрямована його діяльність.

**Стратегічний план** – це план, що характеризує основні напрями розвитку підприємства на довготривалу перспективу.

**Стратегія** – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

**Стратегія економічної безпеки підприємства** – це обґрунтована система послідовних дій і заходів, орієнтованих на досягнення поставленої мети, спосіб досягнення встановлених цілей забезпечення економічної безпеки з урахуванням тенденції зміни її рівня.

**Структура заробітної плати** – це співвідношення між окремими складниками, їх частка в загальній сумі.

**Структура підприємства** – це склад його виробничих та організаційних підрозділів, а також система взаємозв'язків щодо обміну матеріальними й інформаційними потоками між ними.

**Структурні одиниці** – філії, представництва та інші відокремлені підрозділи господарських організацій.

**Ступенева ціна** – це ціна, що послідовно знижується (підвищується) за визначеною шкалою на певних етапах серійного випуску продукції.

**Тактичний план** – це план, що передбачає планування економічного та соціального розвитку підприємства на короткостроковий або середньостроковий період, визначає сукупність конкретних дій і засобів для досягнення поставлених цілей.

**Тарифна система** – це організаційно-правовий інструмент обґрунтування диференціації заробітної плати працівників різних суб'єктів господарювання.

**Тарифна сітка** – це шкала кваліфікаційних розрядів й відповідних їм тарифних коефіцієнтів.

**Тарифна ставка** – це абсолютний розмір платні різноманітних груп працівників за одиницю робочого часу, який виражений у вартісній формі.

**Тверда ціна** – це ціна, що встановлюється угодою й не змінюється протягом терміну її дії.

**Технічний потенціал** – загальна сукупність різних видів технологій, їхні технічні можливості, коефіцієнт корисної дії техніки тощо.

**Технічні службовці** – працівники, котрі здійснюють підготовку й оформлення документів, зокрема діловоди, секретарі, обліковці та ін.

**Технологія** – наукові методи досягнення практичних цілей (уключаючи підприємницькі здібності).

**Тип виробництва** – це комплексна характеристика особливостей організації й технічного рівня підприємства, що зумовлена рівнем його спеціалізації, складністю та стійкістю номенклатури виробів, які випускаються, а також масштабом і частотою повторення випусків.

**Товар** – це сукупність матеріальних та нематеріальних характеристик та властивостей, які пропонуються споживачу для задоволення його потреб.

**Товариство з додатковою відповідальністю** – господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

**Товариство з обмеженою відповідальністю** – господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається

установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями лише своїм майном.

**Товарна продукція** характеризує обсяг виготовленої й призначеної для реалізації підприємством готової продукції й завершення роботи виробничого характеру на сторону.

**Товарний ринок** – ринок конкретного товару, груп товарів або товарів певної галузі одного регіону або країни.

**Трансфертна ціна** (ціна в середині підприємства) використовується між підрозділами підприємства, а також між різними підприємствами, що входять в одну організаційну форму.

**Трудомісткість продукції** характеризує витрати праці на виробництво одиниці продукції на певному підприємстві.

## -----У-----

**Умовно-чиста продукція** – це продукція, що визначається як сума чистої продукції та амортизаційних відрахувань.

**Управління підприємством** – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи й досягнення кінцевого позитивного результату.

**Управління ризиками** – управлінська діяльність, спрямована на ідентифікацію ризиків, їх аналіз і контроль перебігу, розробку шляхів захисту.

**Управлінське рішення** – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система підприємства безпосередньо впливає на керовану.

## -----Ф-----

**Факторинг** – переуступка боргу покупця постачальником банку або іншій фінансовій установі для забезпечення оборотності коштів постачальника.

**Фахівці** – працівники, які володіють знаннями в одній або кількох галузях наук, займаються інженерно-технічними, економічними та іншими видами діяльності (інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо).

**Фінансова діяльність** – це діяльність, що веде до змін розміру й складу власного та позикового капіталу підприємства.

**Фінансовий потенціал** – фінансове забезпечення підприємства з використанням власних, залучених і позикових засобів.

**Фінансовий ринок** – форма організації грошових засобів. Функціонує у вигляді єдності ринку цінних паперів та ринку капіталів.

**Форфейтинг** – форма короткострокового й середньострокового кредитування зовнішньоторговельних угод у формі придбання банком платіжних зобов'язань, поданих у формі векселів, без права зворотної вимоги до продавця.

**Фотографія робочого часу** – метод дослідження складу й черговості витрат часу, що ґрунтується на спостереженні та вимірюванні всіх без винятку витрат робочого часу.

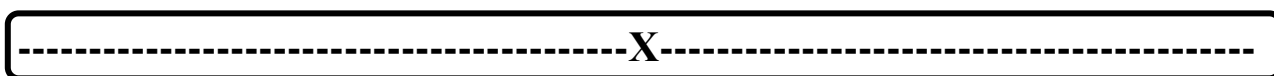
**Фотохронометраж** – це комбіноване, спостереження, у процесі якого виконується фіксування всіх елементів робочого часу, а також вибіркове фіксування окремих повторюваних елементів операцій.

**Франко-вагон-станція відправлення** – це ціна, що включає витрати на постачання продукції з підприємства до станції відправлення.

**Франко-вагон-станція призначення** – це ціна, що включає витрати на постачання продукції до місця розташування споживача.

**Франко-кордон** – це ціна, яку використовують у зовнішньоекономічній діяльності та в яку включають витрати на постачання до кордону плюс митні й витрати страхування.

**Франчайзинг** – система безпосередньої передачі або продажу ліцензії на технологію або товарний знак.



**Холдингова компанія** – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними

пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

**Хронометраж операції** – це метод визначення витрат робочого часу на виконання ручних і машинно-ручних елементів операції, що повторюються.

-----Ц-----

**Ціна** – грошовий вираз вартості товару, що відображає його споживчу корисність у конкретних ринкових умовах.

-----Ч-----

**Час перерв** – це час, протягом якого виріб пролежує. Перерви виникають унаслідок створення запасів, обробки виробів партіями, нерівномірності виробництва, режиму роботи підприємства.

**Час роботи** – це час, протягом якого предмет праці перебуває безпосередньо в процесі виготовлення.

**Час технологічної обробки** – це час виконання технологічних операцій, що відбуваються за участю людини, машин та механізмів.

**Чиста продукція** – частина вартості товарної продукції, за винятком матеріальних витрат, необхідних для виробництва.

-----Ю-----

**Юридична особа** – суб'єкт цивільного права, який відповідає повним вимогам законодавства.

-----Я-----

**Якість продукції** – це сукупність характеристик (властивостей) продукції, що забезпечує придатність до застосування, задоволення потреби споживача, відсутність невідповідностей (дефектів).

# **ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК**

Автономність 18  
Акціонерне товариство 47  
Амортизація 200  
Артефакти 143  
Асортимент 349  
Асоціація 49  
Аукціонні ціни 449  
Банкрутство 644  
Бізнес-план 128  
Бізнес-процес 600  
Біржові ціни 449  
Боржник 644  
Валовий оборот 351  
Вартість, що амортизується 196  
Виділення 595  
Виживання підприємства 588  
Вилучений капітал 495  
Виробіток 275  
Виробництво 384  
Виробнича потужність 209  
Виробнича програма 348  
Виробнича структура 102  
Виробничий потенціал 556  
Виробничий процес 385  
Виробничий цикл 389  
Виробничі запаси 234  
Витрати 412  
Витрати періоду 430  
Витрати підприємства 412  
Відстрочені податкові активи 193  
Вільні економічні зони 75  
Внутрішньовиробничий оборот 352  
Господарська діяльність 16  
Господарська організація 17  
Господарське об'єднання 48  
Готова продукція 226  
Грошові кошти 228  
Дебіторська заборгованість 227  
Демпінгова ціна 451  
Державне (комунальне) господарське об'єднання 48  
Державне регулювання 68  
Діагностика ефективності управління 562  
Діагностика підприємства 555  
Довгострокова дебіторська заборгованість 193



Довгостроковий (перспективний) план 120  
Довгострокові біологічні активи 194  
Довгострокові зобов'язання 495  
Довгострокові фінансові інвестиції 193  
Довідкова (прейскурантна) ціна 450  
Додаткова заробітна плата 301  
Додатковий капітал 495  
Доходи майбутніх періодів 495  
Доходи підприємства 498  
Еволюція 580  
Економічна безпека підприємства 619  
Економічний ризик 661  
Експліцитна корпоративна культура 146  
Ефективність використання оборотних активів 237  
Ефективність використання окремих видів ресурсів 507  
Ефективність виробництва продукції 507  
Ефективність діяльності 507  
Ефективність підприємства 505  
Життєвий цикл організації 582  
Забезпечення управління якістю 355  
Залишкова (балансова) вартість 195  
Заробітна плата 301  
Земля 37  
Знак відповідності 358  
Зовнішнє середовище 60  
Зовнішньоекономічна діяльність підприємства 71  
Зональна ціна 450  
Зустрічна торгівля 72  
Імпліцитна корпоративна культура 146  
Інвестиції 523  
Інвестиційна діяльність 523  
Інвестиційний проєкт 534  
Індикатори економічної безпеки 631  
Інновації 527  
Інноваційна діяльність 527  
Інноваційний проєкт 534  
Інноваційний процес 530  
Інтереси підприємства 621  
Інформація 37  
Інфраструктура ринку 67  
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати 301  
Інші необоротні активи 194  
Інші необоротні матеріальні активи 190  
Калькулювання 421

Калькуляція 421  
Канал розподілу 369  
Капітал 37  
Капітал підприємства 493  
Кваліфікація 258  
Керівники 256  
Ковзаюча ціна 450  
Командитне товариство 47  
Комплексна економічна діагностика діяльності підприємства (КЕДДП) 560  
Комунікаційна система 144  
Конкуренти 63  
Конкуренція 63  
Конкурентоспроможність продукції (послуг) 359  
Консорціум 49  
Контролювання 91  
Концерн 49  
Кооперація 74  
Корпоративна культура 142  
Корпорація 49  
Ланка управління 97  
Лізинг 74  
Ліквідаційна вартість 196  
Ліквідація 646  
Лімітна ціна 451  
Ліцензія 25  
Малоцінні та швидкозношувані предмети 243  
Маркетинг 363  
Маркетингова політика комунікацій 365  
Маркетингова товарна політика 364  
Маркетингова цінова політика 364  
Метод організації виробництва 394  
Методи управління 92  
Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства 628  
Механізм реалізації підприємницької діяльності 22  
Міжнародні економічні організації 75  
Мінімальна заробітна плата 313  
Місія 122  
Мотивування 91  
Незавершене будівництво 193  
Незавершене виробництво 226  
Необоротні активи 187  
Науково-технічний прогрес 15  
Нематеріальні активи 190  
Неоплачений капітал 495

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) 495  
Нововведення 530  
Номенклатура 349  
Номінальна зарплата 301  
Норма виробітку 275  
Норма запасу оборотних активів у виробничих запасах 231  
Норма кількості 266  
Норма обслуговування 266  
Норма часу 266  
Нормативно-чиста продукція 352  
Норми поведінки 144  
Нормування запасів 230  
Нормування праці 265  
Об'єднання підприємств 48  
Об'єкт калькулювання 425  
Об'єкти авторського й суміжного права 191  
Об'єкти промислової власності 191  
Оборотні активи підприємства 225  
Оборотність оборотних активів 238  
Оперативне планування 126  
Оперативно-календарний план 120  
Організаційна структура управління 97  
Організація виробництва 384  
Організування 91  
Основна заробітна плата 301  
Основні засоби 188  
Оцінка рівня якості продукції 353  
Патент 25  
Первісна вартість 194  
Переоцінена вартість 196  
Перетворення 596  
Персонал підприємства 256  
Персональний продаж 368  
Підприємець 18  
Підприємництво 17  
Підприємство 40  
Планування 91  
Планування якості 356  
Повне товариство 47  
Поглинання 595  
Поділ 595  
Політика розподілу 369  
Попит 65  
Посвідчення відповідності 358

Посередники 64  
Постачальники 63  
Постійне підвищення якості 356  
Поточне планування 124  
Поточні зобов'язання 497  
Потреба 12  
Праця 37  
Прибуток 500  
Приватне акціонерне товариство 47  
Приватні підприємці 17  
Приєднання 583  
Принципи 21  
Продукт економіки 13  
Пропаганда 366  
Пропозиція 65  
Професіонали 256  
Професія 258  
Публічне акціонерне товариство 47  
Реальна зарплата 301  
Революція 580  
Регулювання 91  
Резервний капітал 495  
Реінжиніринг 602  
Реклама 365  
Рентабельність 504  
Реорганізація підприємства 590  
Реструктуризація підприємства 589  
Ринкове ціноутворення 447  
Ринок 65  
Ринок засобів виробництва 67  
Ринок капіталів 67  
Ринок послуг 67  
Ринок робочої сили 67  
Ринок цінних паперів 67  
Рівень управління 97  
Рівень якості продукції 353  
Робітники 256  
Робочий час 268  
Розвиток 580  
Розвиток підприємств 580  
Розподільчий центр 369  
Розпорядження майном боржника 646  
Розрахункова ціна 450  
Санація 640

Середньорічна вартість 197  
Сертифікат відповідності 358  
Сертифікація продукції 358  
Система управління якістю 355  
Служба безпеки підприємства 629  
Собівартість продукції 417  
Соціально-психологічний клімат 144  
Спеціальність 258  
Спільне підприємництво 74  
Спільні підприємства 75  
Споживачі 63  
Справедлива вартість 196  
Стадії розвитку організації 583  
Стандартизація 356  
Статут підприємства 40  
Стимулювання збуту 366  
Стратегічне планування 121  
Стратегічна ціль 122  
Стратегічний план 120  
Стратегія 121  
Стратегія економічної безпеки підприємства 628  
Структура заробітної плати 302  
Структурні одиниці 17  
Ступенева ціна 450  
Тактичний план 120  
Тарифна система 308  
Тарифна сітка 308  
Тарифна ставка 308  
Тверда ціна 450  
Технічний потенціал 556  
Технічні службовці 256  
Технологія 37  
Тип виробництва 392  
Товар 13  
Товариство з додатковою відповідальністю 47  
Товариство з обмеженою відповідальністю 47  
Товарна продукція 350  
Товарний ринок 67  
Трансфертна ціна 451  
Трудомісткість продукції 277  
Умовно-чиста продукція 352  
Управління підприємством 90  
Управління ризиками 681  
Управлінське рішення 94

Факторинг 74  
Фахівці 256  
Фінансова діяльність 496  
Фінансовий потенціал 556  
Фінансовий ринок 67  
Форфейтинг 74  
Фотографія робочого часу 270  
Фотохронометраж 274  
Франко-вагон-станція відправлення 450  
Франко-вагон-станція призначення 450  
Франко-кордон 450  
Франчайзинг 73  
Холдингова компанія 49  
Хронометраж операції 273  
Ціна 447  
Цінність 144  
Час перерв 268  
Час роботи 268  
Час технологічної обробки 389  
Чиста продукція 352  
Юридична особа 22  
Якість продукції 353

## Бібліографія

1. Антошкіна Л. І. Організація виробництва промислового підприємства: підруч. для студентів екон. спец. вищ. навч. закл. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 224 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Київ: Центр учб. літ., 2011. 328 с.
3. Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства: навч. посіб./за заг.ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с
4. Бахтінова А. П. Організація виробництва: практикум: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Львів. Новий Світ-2000, 2008. 216 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
6. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 260 с.
7. Васильков В. Г. Організація виробництва: навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2003. 242 с.
8. Галушак М. П., Машлій Г. Б., Гевко О. Б. Організація виробництва: навч. посіб. для виконання практ. завдань та самостійного вивчення дисципліни. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 139 с.
9. Генеральна угода з тарифів і торгівлі 1994 року: міжнар. офіц. док. від 15.04.1994 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_010#Text) (дата звернення: 24.04.2020)
10. Гетьман О. О. Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2010. 488 с.
11. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16 січня 2003 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 20.06.2020 р.).
12. Гриньова В. М., Салун М. М. Організація виробництва. підруч. для студентів вищ. навч. закл. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 576 с.
13. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3641-dovdnik-kvalfkatsynih-harakteristik-profesy-pratsv-nikv-perelk-vipuskv> (дата звернення: 24.04.2020).
14. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 384 с.
15. Економіка підприємства: навч. посіб./за ред. О. П. Крайник. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
16. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 3-тє вид., переробл. та доповн. Київ: КНЕУ, 2016. 528 с.
17. Економіка підприємства: підручник/за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2006. 614 с.

18. Економіка підприємства: підручник/за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Луцьк: РВВ Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2014. 608 с.
19. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
20. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
21. Економіка підприємства: навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
22. Економіка підприємства: підручник/заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Новий Світ, 2004. 680 с.
23. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб./ В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
24. Економічна діагностика: навч. посіб./Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Мойорова Н. І. та ін. Львів: Новий світ–2000, 2009. 452 с.
25. Економічна діагностика: практикум/Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов, В. С. Рижиков та ін. Київ: Центр учб. літ., 2007. 186 с.
26. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб./ Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін./за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
27. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 110 с.
28. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 320 с.
29. Заїнчковський А. О., Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: Центр уч. літ., 2009. 256 с.
30. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 24.04.2020).
31. Закон України. Проціни і ціноутворення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення: 24.04.2020).
32. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.
33. Зацеркляний М. М., Мельникова О. Ф. Основи економічної безпеки: навч. посіб. Київ: КНТ, 2009. 337 с.
34. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ., 2009. 728 с.
35. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД-Університет. кн., 2010. 334 с.



36. Інвестування: практикум/Т. В. Майорова, С. В. Урванцева, В. І. Максимович/за наук. ред. Т. В. Майорової. Київ: КНЕУ, 2012. 577 с.
37. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 24.04.2020).
38. Кодекс України з процедур банкрутства: Кодекс України №2597-VIII від 18.10.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753> (дата звернення: 01.02.2020).
39. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. Киев: Либра, 2003. 280 с.
40. Козик В. В., Гавриляк С. А. Організація виробництва: навч. посіб. для студентів дис.-танц. форми навч. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2005. 159 с.
41. Козик В. В., Ємельянов О. Ю., Загорецька О. Я., Мельник В. М., Гудзь О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во «Простір-М», 2017. 406 с.
42. Конституція України. URL:<https://www.president.gov.ua/documents/constitution>. (дата звернення: 24.04.2020).
43. Корецький М. Х., Дехтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 240 с.
44. Корпоративна культура: навч. посіб./заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2011. 317 с.
45. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 504 с.
46. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 296 с.
47. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Кондор, 2009. 840 с.
48. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
49. Кривов'язюк І. В., Войтович С. Я. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Рівне: Волин. обереги, 2015. 240 с.
50. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2017. 456 с.
51. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
52. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с.
53. Куркін М. В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: навч. посіб. Харків: ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 300 с.

54. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. Київ, 2017. № 8. С. 89–94.
55. Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Московчук А. Т. Організація виробництва: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2002. 256 с.
56. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Моделі оцінювання ефективності програм розвитку компетентностей працівників. *Економічний часопис СНУ ім. Лесі Українки*. 2020. № 22. С. 90–98.
57. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Теоретичні підходи до формування моделей компетентностей у системі управління людськими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 78–82.
58. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
59. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 236 с.
60. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 584 с.
61. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Затверджені наказом Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 року. № 290. URL: [http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=147485](http://meold.kmu.gov.ua/mines/control/uk/publish/printable_article?art_id=147485) (дата звернення: 10.03.2020).
62. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) в промисловості. Наказ Міністерства промислової політики України від 9.07.2007 № 373. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/66120\\_\\_66120](https://zakononline.com.ua/documents/show/66120__66120) (дата звернення: 24.04.2020).
63. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посіб. для студентів спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
64. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 167 с.
65. Нестеренко Ж. К., Череп А. В. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2005. 122 с.
66. Нестерчук В. П., Здутов А. А., Нестерчук О. В. Організація виробництва: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Умань, 2000. 91 с.
67. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб./Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергеева О. В., Веремейчик О. Ф./за заг. ред. Донець Л. І. Київ: ЦУЛ, 2012. 472 с.
68. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2011. 256 с.

69. Отенко І. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
70. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. Київ: Лібра, 2002. 472 с.
71. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2014. 408 с.
72. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник/за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник, д-ра екон. наук, проф. Л. М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
73. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 598 с.
74. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13–14, 15–16, 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.04.2020).
75. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. 268 с.
76. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: [http://www.esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych\\_Volynets\\_OGROR2018.pdf](http://www.esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf) (дата звернення 18.06.2020).
77. Полінкевич О. М., Лещук В. П. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 400 с.
78. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.
79. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Мінфіну України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 24.04.2020).
80. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Мінфіну України від 29 листопада 1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 24.04.2020).
81. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2. «Баланс». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0396-99>. (дата звернення: 24.04.2020).
82. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4. «Звіт про рух грошових коштів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99>. (дата звернення: 24.04.2020).
83. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 19 січня 2000 р. № 92 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 24.04.2020).

84. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. URL: [http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app\\_id=23](http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app_id=23) (дата звернення: 24.04.2020).
85. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. URL: [http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app\\_id=23](http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-27-kvitnya-2000-r-92?app_id=23) (дата звернення: 24.04.2020).
86. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: Наказ Міністерства фінансів України від 18 жовтня 1999 р. № 242. URL: [http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-18-zhovtnya-1999-r-242?app\\_id=23](http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-ministerstva-finansiv-ukrajini-vid-18-zhovtnya-1999-r-242?app_id=23) (дата звернення: 24.04.2020).
87. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>. (дата звернення: 24.04.2020).
88. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>. (дата звернення: 24.04.2020).
89. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2018. 197 с.
90. Посохов І. М., Управління ризиками у підприємстві: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2015. 220 с.
91. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб./Полінкевич О. М., Шостак Л. В., Белінська Л. В. та ін./ за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 571 с.
92. Приб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2016. 432 с.
93. Про державну реєстрацію юридичних, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 12.05.2020).
94. Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень № 1П-НПП (річна) «Звіт про виробництво промислової продукції» та № 1П-НПП (коротка, річна) «Звіт про виробництво промислової продукції»: Наказ Держкомстату України від 10.11.2005 № 358. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
95. Про затвердження Методики розрахунку інтегрального індексу виробництва: Наказ Держкомстату України від 20.08.2005 № 224 (у ред. від 14.03.2013 № 91). URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
96. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Мінеко-

- номіки України № 14 від 19.01.2006 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 26.10.2010).
97. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати. Постанова Кабінету міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF> (дата звернення: 24.04.2020).
  98. Про затвердження Роз'яснень щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №1П-НПП (річна) «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»: Наказом Держстату України від 22.09.2014 №17.4–12/28. URL: [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua).
  99. Про затвердження Роз'яснень щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1-підприємство (річна) «Структурне обстеження підприємства»: Наказ Держстату України від 22.10.2014 №17.4-12/36. URL: [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua).
  100. Про затвердження Роз'яснень щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1-П (місячна) «Терміновий звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами»: Наказ Держстату України від 06.08.2014 №18.1-12/22. URL: [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua).
  101. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560- XII від 18.09.1991 р. у редакції від 20.10.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 14.03.2020).
  102. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. у редакції від 5.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 14.04.2020).
  103. Про оплату праці: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 24.04.2020).
  104. Про спеціальні економічні зони та спеціальний режим інвестиційної діяльності в Донецькій області: Закон України № 356-XIV від 24.12.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-14/ed20060217/find/sp:max15?text=%D0%E5%F1%F2%F0%F3%EA%F2%F3%F0%E8%E7%E0%F6%B3%FF+%EF%B3%E4%EF%F0%E8%BA%EC%F1%F2%E2#Text> (дата звернення: 17.02.2006).
  105. Про фінансову реструктуризацію: Закон України №1414-VII від 14.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text> (дата звернення: 25.09.2019).
  106. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.
  107. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем: монографія/за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.
  108. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія/за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ: Елтон-2, 2010. 282 с.

109. Сідун В. А., Пономарьова Ю. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Київ: Центр навч. літ., 2006. 356 с.
110. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій = Strategies and technologies innovative development corporations = Стратегии и технологии инновационного развития корпораций: монографія/за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 416 с.
111. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
112. Ткачук І. Г. Кропельницька С. О., Петруняк А. Д. Організація виробництва за кластерною моделлю. Івано-Франківськ: Плай, 2009. 279 с.
113. Угода про застосування Статті VI Генеральної угоди з тарифів та торгівлі 1994 року: Міжнародний офіційний документ від 15. 04. 1994 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_010#Text)
114. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2007. 320 с.
115. Фінанси підприємств: підручник/Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін./за ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. 8-е вид., переробл. і доповн. Київ: КНЕУ, 2013. 219 с.
116. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2010. 440 с.
117. Фролова Л. В., Роженко О. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблем економіки*. Київ, 2016. № 3(177). С. 199–209.
118. Харів П. С. Економіка підприємства: навч. посіб., 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2008. 357 с.
119. Харрингтон Дж., Эсеслинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург: Азбука, БМикро, 2003. 317 с.
120. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 24.04.2020).
121. Чорноморченко Н. В., Іванова І. С., Приймак Н. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Львів: Манолія-2006, 2012. 256 с.
122. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.
123. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: підручник. Львів: Укр. акад. друк., 2008. 236 с.
124. Шульга І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Київ: Ун-т «Крок», 2010. 425 с.
125. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге переробл. і доповн. Київ: Вид-во Ліра-К, 2017. 600 с.

Наукове електронне видання на CD-ROM

# **ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА**

*Підручник*

Редактор *Г. О. Дробот*

Технічний редактор *І. С. Савицька*

Електронне видання на CD-ROM

Один електронний оптичний диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб.

Тираж 300 прим. Зам. 64. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк,  
м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (0332) 29-90-65.

E-mail: [vezhaprint@gmail.com](mailto:vezhaprint@gmail.com)

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.



86  
451

3  
11  
968

78  
5  
7749

479  
2  
5

2  
54  
3  
451  
2

86  
451

5  
3  
8

4  
78  
5