

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Геолого-географічний факультет

Кафедра соціально-економічної географії
і регіонознавства



МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчально-методичний комплекс
для студентів спеціальності «Економічна та соціальна географія»



Харків – 2012

УДК 005 (075.8)
ББК 65.291.21я73
С36

Навчально-методичний комплекс для студентів спеціальності «Економічна і соціальна географія» з курсу «Менеджмент підприємницької діяльності». – Харків, 2012 – 124 с.

Упорядники: к. геогр. н. Сільченко Ю. Ю., к. геогр. н. Ключко Л. В.

Мета даного комплексу – надати методичну допомогу студентам та розвивати навички самостійної роботи при вивченні спецкурсу.

Навчально-методичний комплекс містить загальну характеристику навчальної дисципліни «Менеджмент підприємницької діяльності», тематичний план, тези лекцій, плани семінарських занять, практичні завдання, тести для перевірки знань студентів, теми для самостійного опрацювання, рекомендовану літературу, питання для модульного контролю, вимоги до знань, умінь, навичок, систему оцінювання навчальних досягнень студентів, короткий словник основних термінів.

Призначений для студентів денного і заочного відділень геолого-географічного факультету, які навчаються за спеціальністю «Економічна та соціальна географія».

*Схвалено методичною комісією
геолого-географічного факультету
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 17.05.2012 р.)*

*Рекомендовано до друку Вченою радою
геолого-географічного факультету
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
(протокол № 8 від 20.05.2012 року)*

УДК 005 (075.8)
ББК 65.291.21я73

- © Харківський національний
університет імені В.Н. Каразіна, 2012
- © Сільченко Ю.Ю., 2012
- © Ключко Л.В., 2012

ЗМІСТ

Загальні положення	5
Структура модулів та навчальної дисципліни	6
Список рекомендованих джерел	8
Тези лекцій	10
Лекція 1. Менеджмент у підприємницькій діяльності	10
1.1. Суть і значення менеджменту	10
1.2. Школи практичного менеджменту	11
1.3. Види та функції менеджменту	12
Лекція 2. Підприємство як суб'єкт ринкових відносин	13
2.1. Сутність, функції і форми підприємства	13
2.2. Форми і види підприємств	13
2.3. Класифікація підприємств за розмірами	15
2.4. Зовнішнє середовище функціонування підприємства	15
Лекція 3. Ресурсне забезпечення підприємства	17
3.1. Основні фонди підприємства та підвищення ефективності їх використан- ня	17
3.2. Нематеріальні ресурси та активи підприємства	18
Лекція 4. Кадрова політика підприємства	21
4.1. Персонал підприємства. Склад та структура	21
4.2. Рух персоналу та його показники	25
4.3. Основні проблеми у сфері кадрової політики	28
Лекція 5. Виробничий процес та його організація	29
5.1. Принципи організації виробництва	29
5.2. Виробнича структура та інфраструктура підприємства	31
5.3. Виробнича програма, її сутність та основні поняття	31
5.4. Поняття якості продукції. Показники якості продукції	36
Лекція 6. Планування діяльності підприємства	38
6.1. Роль і місце планування в управлінні підприємством	38
6.2. Методи планування	39
6.3. Оперативно-календарне планування	39
Лекція 7. Бізнес-планування в підприємницькій діяльності	42
7.1. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану	42
7.2. Зміст бізнес-плану	42
7.3. Реалізація бізнес-плану на підприємстві	45
Лекція 8. Управління підприємством	45
8.1. Поняття і сучасні принципи управління	46
8.2. Функції та методи управління підприємством	47
8.3. Організаційні структури управління підприємством	47
8.4. Припинення підприємницької діяльності	51
Лекція 9. Витрати виробництва та собівартість продукції	52

9.1. Поняття витрат та собівартості продукції. Класифікація витрат і структура собівартості	52
9.2. Методи визначення собівартості продукції	54
9.3. Шляхи зниження собівартості продукції	55
Лекція 10. Дохід, прибуток та рентабельність підприємства. Ризики підприємницької діяльності	56
10.1. Економічна сутність доходу підприємства. Сутність прибутку підприємства, його види	56
10.2. Рентабельність підприємства	57
10.3. Ризики підприємницької діяльності	58
Семінарсько-практичні заняття	60
Тема 1. Підприємство як суб'єкт ринкових відносин	60
Тема 2. Ресурсне забезпечення підприємства	60
Тема 3. Кадровий персонал підприємства	61
Тема 4. Виробничий процес та його організація	62
Тема 5. Витрати виробництва та собівартість продукції	63
Практичні завдання	65
Тема: Складання бізнес-плану власного підприємства	65
Тема: Кадровий склад підприємства	75
Тема: Дохід, прибуток та рентабельність підприємства	78
Тестовий контроль для перевірки знань	81
Тема: Підприємство як суб'єкт ринкових відносин	81
Тема: Ресурсне забезпечення підприємства	83
Тема: Кадровий персонал підприємства	85
Тема: Виробничий процес та його організація	86
Тема: Витрати виробництва та собівартість продукції	89
Тема: Дохід, прибуток та рентабельність підприємства	90
Тема: Планування діяльності підприємства	92
Теми для самостійного опрацювання	94
Тема 1. Інвестиції на підприємстві: формування, використання, ефективність .	94
Тема 2. Оборотні кошти підприємства	95
Тема 3. Оплата праці на підприємстві	96
Тема 4. Управління підприємством	98
Орієнтовні питання для модульного контролю	101
Приклади типових завдань модульного контролю знань	104
Оцінювання навчальних досягнень студентів	105
Словник основних термінів і понять з курсу	106

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Нова система господарювання, яка формується в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку, потребує відповідних знань у майбутніх спеціалістів у галузі сучасного менеджменту. Суспільству потрібні фахівці, які вміють аргументовано відстояти свої ідеї, взяти на себе ініціативу, мають лідерські якості, йдуть на розумний ризик і ведуть за собою інших.

Недостатня продуктивність традиційного управління дедалі все частіше спонукає дослідників до пошуку ефективних механізмів і шляхів забезпечення продуктивної діяльності організації. Вирішенню цієї проблеми, реалізації першочергових завдань сприяє культура ділових стосунків, управлінська та особиста культура фахівців.

Відтак, постала необхідність формування у випускників вищих навчальних закладів нового управлінського мислення, умінь та навичок ефективного менеджменту.

Запропонована навчальна дисципліна висвітлює основи менеджменту підприємницької діяльності в науковому і прикладному аспектах. Для того, щоб успішно набути професійних знань з управлінських питань, необхідно опанувати спеціальну літературу не тільки з менеджменту, а й з інших дисциплін – географії ринку праці України, техніко-економічних основ виробництва, основ маркетингу, регіональних проблем стійкого розвитку, психології та ін.

Мета – забезпечити відповідну науково-практичну підготовку майбутніх фахівців-географів у галузі управління.

Завдання:

- формування управлінської культури майбутніх фахівців-географів;
- наукове, творче осмислення новітніх підходів до управління;
- формування стилю управління, наукової організації праці;
- оволодіння основами ефективного менеджменту.

Рівні компетентності студентів:

- розуміння співвідношення понять «управління», «менеджмент», «керівництво»;
- знання сучасних концепцій та тенденцій розвитку менеджменту;
- виявлення сутності етики ділового спілкування;
- оволодіння основами наукової організації праці керівника;
- засвоєння технології прийняття управлінських рішень;
- знання способів розв'язання конфліктів і усунення стресів;
- виявлення особливостей менеджменту підприємницької діяльності;
- застосовування різних підходів до управління;
- володіння методами мотивування, стимулювання якісної роботи персоналу;
- організація власної праці та праці персоналу.

СТРУКТУРА МОДУЛІВ

Характеристика навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 1,5	Галузь знань <u>0401 природничі науки</u>	За вибором навчального закладу	
	Напрямок підготовки <u>8.04010402 географія</u>		
Модулів – 1	Спеціальність (професійне спрямування): Економічна та соціальна географія	Рік підготовки:	
Індивідуальне науково-дослідне завдання: бізнес-план		5-й	6-й
Загальна кількість годин – 54		Семестр	
		9-й	11-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 2,4	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр економічної та соціальної географії, викладач	Лекції	
		20 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		10 год.	2 год.
		Самостійна робота	
		24 год.	44 год.
		Із них ІНДЗ: 7 год.	
		Вид контролю: іспит	

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 30/24

для заочної форми навчання – 10/44

Структура навчальної дисципліни

Назви модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		Л.	П.	С.р		Л.	П.	С.р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Модуль 1. Загальні засади менеджменту підприємницької діяльності</i>								
Тема 1. Менеджмент у підприємницькій діяльності	3	2		1	3	1		2
<i>Разом за модулем 1</i>	<i>3</i>	<i>2</i>		<i>1</i>	<i>3</i>	<i>1</i>		<i>2</i>
<i>Модуль 2. Забезпечення ефективної діяльності підприємства</i>								
Тема 2. Підприємство як суб'єкт ринкових відносин	5	2	1	2	3	1		2
Тема 3. Ресурсне забезпечення підприємства	5	2	1	2	5	2		3
Тема 4. Кадрова політика підприємства	6	2	2	2	5		2	3
Тема 5. Виробничий процес та його організація	5	2	1	2	4	1		3
Тема 6. Планування діяльності підприємства	5	2	1	2	4	1		3
Тема 7. Бізнес-планування в підприємницькій діяльності	4	2	2		8			8
Тема 8. Управління підприємством	4	2		2	4	1		3
Тема 9. Витрати виробництва та собівартість продукції	5	2	1	2	5			5
Тема 10. Дохід, прибуток та рентабельність підприємства. Ризики підприємницької діяльності	5	2	1	2	6	1		5
<i>Разом за модулем 2</i>		<i>18</i>	<i>10</i>	<i>16</i>	<i>44</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>35</i>
Усього годин	47	20	10	17	47	8	2	37
Індивідуальне науково-дослідне завдання	7			7	7			7
Усього годин	54	20	10	24	54	8	2	44

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособ. / Алексеева М.М. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
2. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
3. Болховитинова И.С. Планирование на предприятии: Учеб. пособ. / И.С. Болховитинова, С.Н. Каруна, Л.В. Щупак. – Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2002. – 153 с.
4. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник / Бухалков М.И. – М.: ИН-ФРА, 2003. – 400 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента / Веснин В.Р. – М., 1996.
6. Виноградська А.М. Основи підприємництва: Навч. посіб. Друге видання, перероб. і допов. / Виноградська А.М. – К.: Кондор, 2007. – 544 с.
7. Вудок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / М. Вудок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991.
8. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии / Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. – М.: Инф.-изд. Дом “Филинь”, 1999.
9. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч. пос. / Друкер П.Ф. – М., 2000.
10. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Друкер П.Ф. – М., 1992.
11. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. / Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. – К.: Каравела; Л.: Новий Світ-2000, 2001. – 298 с.
12. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
13. Елисеев А.Г. Организация и методика проведения деловых совещаний / Елисеев А.Г. – К., 1995.
14. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: Підручник / Е.А. Зінь, М.О. Турченко – К.: Професіонал, 2004. – 320 с.
15. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / Ильин А.И. – Минск: Новое знание, 2004. – 635 с.
16. Иванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Иванова В.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Кабушкин Н.И. – Минск, 1999.
18. Карлоф Б. Деловая стратегия/ Пер. с англ. – М., 1991.
19. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посіб. / Коломінський Н.Л. – К., 1996.
20. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Котлер Ф. – СПб., 1999.
21. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М., 1981.
22. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособ. / Любанова Т.П., Мясоєдова Л.В., Олейникова Ю.А. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.
23. Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: конспект лекций / Маховикова Г.А., Кантор Е.Л., Дрогомирецкий И.И. – М.: Эксмо, 2007. – 144 с.
24. Мескон М. Основы менеджмента / Пер. с англ. / Мескон М., Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М., 1992.
25. Мицич П. Как проводить переговоры / Мицич П. – М., 1987.
26. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник / Орлов О.О. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

27. Основы менеджмента / Под ред. В.С.Верлоки, И.Д. Михайлова. – Харьков, 1996.
28. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.
29. Планирование на предприятии : практ. пособ. / Под ред. Лапыгина. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007. – 304 с.
30. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
31. Планування та прогнозування в умовах ринку. – Навч. посіб./ За ред. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 608 с.
32. Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособ. / Н.А. Платонова, Т.В. Харитонов – М.: Издательство «Дело и сервис», 2005. – 432 с.
33. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пулькина. – М.: ЮНИТИ – ДИАНА, 1999. – 318 с.
34. Свіницька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Свіницька О.М. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.
35. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во «ЭКМОС», 1998. – 440 с.
36. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб – К.: Каравела, 2003. – 432 с.
37. Терентьев В.К. Истины управления: взгляд на основы менеджмента / Терентьев В.К. – М., 2002.
38. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник / Фатхутдинов Р.А. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
39. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Фатхутдинов Р.А. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
40. Фельзер А.Б. Техніка роботи керівника: Навч. посіб. / Фельзер А.Б. – К., 1993.
41. Хміль Ф.І. Ділове спілкування / Хміль Ф.І. – К., 1994.
42. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник / Хміль Ф.І. – К., 1995.
43. Чаюн І.О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсного обґрунтування: Навч. посіб. / І.О. Чаюн, І.Ю. Бондар. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. – 127 с.
44. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Швайка Л.А. – Л.: Магнолія Плюс, 2004. – 268 с.
45. Ясинський В.В., Гайдай О.О. Бізнес-планування: теорія і практика: Навч. посіб. / В.В. Ясинський, О.О. Гайдай. – К.: Каравела, 2004. – 232с.

Додаткова:

1. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Конаржевский Ю.А. – М., 2000.
2. Лабунская В.А. Невербальное поведение / Лабунская В.А. – Ростов-на-Дону, 1985.
3. Мистецтво управління персоналом. Книга 1/За ред. Ю.Наврузова. – К., 2002.
4. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) / Нагаєв В.М. – К., 2004.
5. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Виноградський М.Д. та ін. – К., 2003.
6. Пиз А. Язык телодвижений / Пиз А. – Н. Новгород, 1992.
7. Проектування систем управління та менеджменту: Практикум / За ред. Й.С. Завадського. – К., 1994.
8. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами / Симонов В.П. – М., 1999.
9. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера/ Шейнов В.П. – Минск, 1997.

ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ

ЛЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

План:

- 1.1. Суть і значення менеджменту.
- 1.2. Школи практичного менеджменту.
- 1.3. Види та функції менеджменту.

1.1. Суть і значення менеджменту.

Історія управлінської думки має свої корені, які йдуть в глибину віків і тисячоліть. Висловлювання по проблемах управління вчені знаходять і на єгипетських папірусах, і на глиняних табличках з міжгір'я Тигру і Євфрату. Проте поєднувати їх з менеджментом прямо не можливо, тому що це були в основному рекомендації по державному управлінню.

Протягом усієї історії люди захоплювалися такими постатями, як Олександр Македонський і Наполеон, Генрі Форд і Пол Гейтц, більше, ніж видатними вченими, мислителями та поетами. Успіхи цих діячів спричинювалися не лише тим, що вони знали, чого і як хотіли б досягти. Найдивовижнішим завжди здавалося те, що вони вміли підпорядковувати собі інших і змушувати їх свідомо, наполегливо, майже добровільно діяти для досягнення поставленої мети. Вміння керувати чи то виробництвом, чи армією, чи державою завжди вважалося і називалося мистецтвом або талантом. Від нього залежала доля держав, війн, народів і окремих людей. Але у XX ст. підприємств, організацій, військових підрозділів і самостійних держав стало настільки багато, а їх взаємодії стали такі тісні та різноманітні, що чекати та шукати управлінський талант на кожну керівну посаду стало ніколи і нікому. Саме тому мистецтво управління перетворилося у науку управління – **менеджмент** (від англ. "management" – управління, завідування, організація).

У фундаментальній книзі М.Х. Мескона, М.Альберта, Ф. Хедоурі "Основи менеджменту" даються такі визначення менеджменту:

Менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент – це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль.

Менеджмент – це не управління предметами, а організація і **управління роботою** людей.

Менеджмент – діяльність щодо знаходження найкращих способів досягнення цілей організації.

Реалізацією завдань менеджменту на підприємствах та в організаціях займаються менеджери. **Менеджери** – це прошарок професіоналів-управлінців, головним завданням яких є координація і організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів та закономірностей економіки, соціології, психології, конфліктології тощо, тобто управління на науковій основі.

Менеджер - управлінець, директор, адміністратор, найманий професійний керівник, що не є власником фірми.

З розвитком менеджменту змінюються вимоги суспільства до професійних якостей менеджера. Раніше головною вимогою до управлінця була здатність якнайшвидше реагувати на зміни ринкової ситуації. Сьогодні гарним спеціалістом вважається той менеджер, який створює для свого підприємства нові ринки і не лише пасивно реагує на ринкові зміни, але й сам змінює ринок. Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у ролі управлінця, дипломата, лідера, новатора, вихователя тощо.

На сучасних підприємствах у розвинутих країнах зайнято значно менше рядових робітників, ніж 50 і навіть 10 років тому. В майбутньому їх буде ще менше. Вже зараз існують

підприємства, на яких практично немає робітників, а існують лише висококваліфіковані службовці та менеджери. Останні стають основним і водночас найрідкіснішим фактором виробництва.

На сучасному підприємстві одна людина ніколи або майже ніколи не може бути найкомпетентнішим менеджером. Фактично на всіх великих західних підприємствах вище керівництво формується у вигляді робочої групи. Для створення творчого колективу менеджерів потрібно щонайменше два-три роки. Отже, підприємець має постійно дбати про наявність необхідного складу менеджерів відповідної кваліфікації для успішної роботи підприємства в тривалій перспективі.

З поняттям "менеджер" часто ототожнюють поняття "бізнесмен" або "підприємець". Слід зазначити, що "бізнесменом" або "підприємцем", як правило, називають власника капіталу. На відносно невеликому підприємстві власник може водночас виконувати функції менеджера і навіть виплачувати собі за цю роботу заробітну плату. Але у величезних монополіях та транснаціональних корпораціях власники контрольних пакетів акцій мають під своїм контролем сотні підприємств і безумовно не можуть бути на всіх них менеджерами, здебільшого вони взагалі не мають ніякої певної визначеної посади. Менеджер обов'язково займає постійну офіційну посаду і одержує відповідну заробітну плату. Підприємцем же можна назвати того бізнесмена, який починає нову справу, реалізує принципово нові ідеї, вкладає власні гроші і бере на себе ризик. Це ж підкреслює канадський дослідник Х. Вудс, "менеджер як виконавча особа власника або роботодавця виконує функцію по управлінню персоналом і в цій якості розглядається окремо від підприємця.

1.2. Школи практичного менеджменту.

Американська школа менеджменту. Американці справедливо вважають себе засновниками менеджменту як науки або сфери знань і досліджень. Менеджер у США – професія престижна і почесна. Понад 1300 шкіл бізнесу у США мають офіційний сертифікат Американської асамблеї шкіл бізнесу, серед них найпрестижніші – Гарвардська та Стенфордська. Американське суспільство, що цінує ідеали індивідуалізму, багато уваги приділяє саме високій теоретичній підготовці окремого спеціаліста.

Японська школа менеджменту сформувалася відповідно до японської культури і системи освіти. Протягом століть у японців формувалося кланове суспільство. Кожен відчував необхідність належати до певного клану і посідати в ньому певне місце. У кожного японця виховується гирі – почуття вдячності та відданості своєму клану. Дуже високо завжди цінувалася освіта – в Японії вже декілька століть немає неписьменних. Існує культ високої культури праці і поваги до майстерності: спеціаліст найвищої кваліфікації, найкращий у своїй справі оголошується національним надбанням.

У процесі навчання японські спеціалісти одержують, можливо, не таку глибоку освіту, як у США, але більш універсальну. Молодий спеціаліст обов'язково попрацює не лише за своєю конкретною спеціальністю, припустимо, інженера, але й механіка, технолога, економіста, бухгалтера тощо. Зрештою його зупинять на тій ланці роботи, яка найбільш відповідає його здібностям. Японці кажуть, що їх інженер підготовлений гірше, ніж американський інженер, технолог – гірше ніж американський технолог і т.д., але внаслідок того, що кожен японський спеціаліст має конкретне уявлення про кожну ділянку роботи, створюється суцільне поле компетентності, а тому загальний результат діяльності японського підприємства кращий, ніж американського. Відповідно до цієї концепції – "навчання за допомогою досвіду" і готується японський менеджер. Серед спеціалістів буде відібраний саме той, хто має не лише знання, але хист до керівництва. Він досконало знатиме свою фірму та різні аспекти бізнесу, але першу керівну посаду одержить у 30-35 років. За традицією японської культури фірма бере на себе піклування про працівника, і саме ця діяльність є однією з найголовніших для менеджера. Фірма може укласти з працівниками угоду довічного найму (останнім часом відсоток таких працівників зменшується), влаштовувати відпочинок, екскурсії по підрозділах, літнього працівника, який не відповідає посаді, може завчасно з пошаною відправити на пенсію. У відповідь – гирі – відданість, старанність, компетентність праців-

вника. На японських фірмах вчаться всі – від робітника до президента – і відповідальність за це покладається на менеджера кожного підрозділу. Отже, школи бізнесу більшості японських підприємств не потрібні. Відтак їх налічується лише 3, та й ті в основному готують спеціалістів для роботи за кордоном. Для еліти існує Академія Мацусіти при фірмі "Мацусіта денки", яка молодих людей з вищою освітою навчає ще 5 років.

Все більше японських менеджерів працює за кордоном, в тому числі і в США. Виявляється, що і серед індивідуалістів-американців чимало тих, хто із вдячністю сприймає піклування фірми про себе.

Існують школи бізнесу і в Західній Європі. Їх біля 300 зареєстровано у EFMD (Європейський фонд розвитку менеджменту). Більшість з них дають високий рівень підготовки, хоч магістерські ступені в галузі бізнесу і управління не настільки розповсюджені і не так цінуються, як у США.

1.3. Види та функції менеджменту.

Складність та багатоплановість процесу управління потребує поділу управлінської праці. Слід відрізнити вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці. Вертикальний поділ управлінської праці призводить до створення рівнів управління.

Форма піраміди використовується для того, щоб показати, що на кожному наступному рівні управління знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Відповідно до часу створення та управління організацією виділяють такі види менеджменту:

- організаційне управління (створення самої організації, її структури та системи управління нею, механізму реалізації управлінських функцій тощо);
- перспективне управління (визначення тривалих цілей організації, шляхів їх досягнення тощо);
- поточне управління (визначення конкретних завдань, координація процесу їх розв'язання, забезпечення процесу розв'язання необхідними матеріальними, людськими, інформаційними фінансовими ресурсами, контролем, оцінкою результатів, корекцією; заохочення або покарання виконавців).

Можна визначити в управлінні і горизонтальний поділ праці, тобто розподіл управлінської діяльності щодо об'єктів управління. В усіх цих видах менеджменту здійснюється як перспективне, так і поточне управління. Отже, розрізняють такі види менеджменту або управління:

Управління виробництвом (виробничий менеджмент) передбачає, що відповідні служби менеджменту здійснюють управління процесом створення продукції організації. Для цього менеджмент здійснює наступні операції: управління розробкою та проектуванням продукту; вибір технологічного процесу, розміщення кадрів та техніки по процесу тощо; управління закупівлею сировини та матеріалів; управління запасами на складах.

Управління інноваціями (інноваційний менеджмент): управління науковими дослідженнями; управління прикладними розробками; створення експериментальних взірців; впровадження новинок у виробництво.

Управління маркетингом (маркетинговий менеджмент) передбачає поєднання задоволення потреб споживачів з досягненням цілей організації. Необхідні заходи: вивчення ринку; реклама; ціноутворення та цінова політика; створення систем збуту; розподіл створеної продукції; збут.

Управління фінансами (фінансовий менеджмент) полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації. Передбачає: о створення бюджету та фінансового плану; о формування грошових ресурсів; о розподіл грошей між різними сторонами, що визначають життя організації; о оцінку фінансового потенціалу організації.

Управління персоналом (менеджмент персоналу) – використання можливостей співробітників для досягнення цілей організації. Передбачає: підбір та розміщення кадрів; навчання та розвиток кадрів; компенсації за виконану роботу; створення умов на робочому місці; підтримання стосунків з профспілками та розв'язання трудових суперечок.

Управління еккаутингом – передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації з метою порівняння фактичної діяльності організації з її можливостями та діяльністю інших організацій. Це дає змогу виявити проблеми та приховані можливості організації.

Менеджмент за оцінкою більшості спеціалістів здійснює п'ять основних функцій:

1. Планування в процесі здійснення цієї функції необхідно з'ясувати становище організації, структуру її цілей та способи їх досягнення.
2. Організаційна функція – створення самої організації, її структури, системи управління, необхідної документації тощо.
3. Координаційна функція – забезпечення необхідного рівня взаємодії між учасниками та підрозділами.
4. Мотиваційна функція – визначення потреб людей та відшукування найдієвішого способу їх задоволення в певній ситуації з тим, щоб забезпечити їх якнайактивнішу діяльність у процесі досягнення цілей організації.
5. Контроль – виявити завчасно небезпеки, що насуваються, помилки, які спіткали діяльність організації, і таким чином створити підстави для вдосконалення роботи.

ЛЕКЦІЯ 2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

План:

- 2.1. Сутність, функції і форми підприємства.
- 2.2. Форми і види підприємств.
- 2.3. Класифікація підприємств за розмірами.
- 2.4. Зовнішнє середовище функціонування підприємства

2.1. Сутність, функції і форми підприємства.

Підприємство – первинна ланка суспільного поділу праці і водночас основна ланка народногосподарського комплексу, яка є товаровиробником і забезпечує процес відтворення на основі самостійності та самоокупності. Як самостійні господарські одиниці підприємства користуються правами юридичної особи, тобто мають право розпоряджатися майном, одержувати кредит, укладати господарські договори з іншими підприємствами.

Підприємницька структура – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. Роль менеджерів не обмежується їх присутністю тільки у великих і розгалужених корпоративних структурах управління. В розвинутій ринковій економіці не менш важливі структури малого підприємництва. По кількості – це більше 95% усіх підприємницько-господарських фірм, за означенням – це найбільше наближення до повсякденних потреб споживачів, в той же час – це полігон технічного прогресу та інших нововведень. Уміло управляти підприємницькою структурою означає вижити і вистояти в умовах конкуренції, наростити виробничий потенціал і збільшити прибутковість. Як цього досягти – одне з головних питань менеджменту.

Підприємство виконує такі функції: організаційну – забезпечення виробництва товарів і послуг, їх реалізації; відтворювальну – інвестування капіталу на розвиток, оновлення, розширення всіх його підрозділів; соціальну – задоволення суспільних потреб споживачів, надання засобів існування для найманих робітників.

Підприємство необхідно розглядати з двох боків: 1) організаційно-технічного – як певну єдність технічного комплексу (системи машин) і сукупного робітника; 2) соціально-економічного – як суб'єкт виробничих відносин і певну сукупність цих відносин, характер яких визначається власністю на засоби виробництва.

2.2. Форми і види підприємств.

Формування ринкової структури економіки приводить до появи різноманітних форм сучасних підприємств (суб'єктів господарювання). Їх можна класифікувати за різними критеріями: 1) формами власності; 2) формами організації; 3) розмірами; 4) сферами діяльності.

Відповідно до форм власності розрізняють підприємства таких видів:

- індивідуальне, засноване на особистій власності, де використовується виключно особиста праця, самостійно здійснюється виробництво, весь дохід належить виробнику;
- сімейне, засноване на власності та праці членів однієї сім'ї;
- приватне, засноване на власності окремого громадянина з правом наймання робочої сили;
- колективне, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу або іншого статутного товариства, громадської чи релігійної організації;
- державне, засноване на загальнодержавній (республіканській) власності;
- комунальне (муніципальне), засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць;
- спільне, засноване на об'єднанні підприємств різних форм власності;
- орендне – підприємства різних форм власності, що їх держава на певних умовах і на певний час передає в користування трудовим колективам.

Відповідно до форм організації підприємства виступають як:

- **партнерство, або товариство** – форма організації підприємства, що базується на об'єднанні (пайовому, частковому) майна різних власників. Як правило, це закриті компанії, де зміна власників паїв відбувається лише за згоди більшості її членів. Дохід між членами товариства розподіляється пропорційно до паїв (після сплати податків і виділення засобів на нагромадження капіталу). Розрізняють такі види партнерства: повне товариство (товариство з необмеженою відповідальністю); товариство з обмеженою відповідальністю; змішане (командитне) товариство;
- **асоціації** – об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності (вони не повинні втручатися у виробничу або комерційну діяльність будь-кого з учасників);
- **корпорації (акціонерні товариства)** – об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових або комерційних інтересів. Вони належать до товариств з обмеженою відповідальністю. Їх особливість полягає в тому, що їхній капітал утворюється у грошовій формі та поділяється на однакові за номінальною величиною і неподільні паї у вигляді акцій. Рішення приймаються тими акціонерами, які володіють контрольним пакетом акцій (50% +1 акція). Особливим видом сучасної корпорації є холдингові компанії, які виступають власниками контрольних пакетів акцій низки підприємств. Холдинг відносно останніх виступає материнською компанією, а компанії, акціями яких володіє холдинг, є відносно нього дочірніми. Такий механізм називають системою участі;
- **консорціуми** – об'єднання промислового та банківського капіталу на певний час для досягнення єдиної мети;
- **концерни** – об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств.

Крім того, функціонування ринкових відносин пов'язане з виникненням цілого ряду фірм, що обслуговують ринок.

Лізингові фірми – це фірми, що надають кредити орендарю з правом користування певними об'єктами. Найпоширенішими об'єктами лізингу є транспортні засоби, обладнання, технології, ліцензії, «ноу-хау», програмне забезпечення і т. ін. Інноваційні фірми впроваджують винаходи, науково-технічні розробки та послуги, реалізують різні проекти.

Венчурні фірми проводять комерційну апробацію науково-технічних розробок. Здебільшого вони виникають у наукомістких галузях економіки і працюють з певним ризиком.

Брокерські (маклерські) фірми виступають як посередники в торгівлі товарами та послугами, під час виконання біржових операцій з товарами та цінними паперами, а також фрахтування суден і страхування. Вони можуть надавати додаткові послуги для вивчення ринку, реклами, кредитування тощо.

Аудиторські фірми (контори) за замовленням підприємств перевіряють їх фінансово-господарську діяльність, а також видають рекомендації щодо поліпшення справ.

У країнах з ринковою економікою помітна роль в економічному житті належить фінансово-промисловим групам. Вони здійснюють контроль над виробничо-розподільним циклом з одного центру. Це дає можливість сформувати потужні виробничі комплекси, які здатні конкурувати з найбільшими світовими компаніями.

2.3. Класифікація підприємств за розмірами.

Виробництво в ринковій економіці здійснюють у різних формах ділової організації: від мініатюрних майстерень, що перебувають в одноосібній власності, до гігантських акціонерних товариств, що панують у ринковій економіці. У промисловості України діє понад 31,7 тис. підприємств, більшість з яких – малі.

За розміром підприємства розрізняються як малі, середні та великі. Перехід до ринкової економіки передбачає оптимальне поєднання великих, середніх і малих підприємств.

До малих підприємств українським законодавством віднесено підприємства з кількістю зайнятих 15–200 осіб залежно від галузі або виду діяльності. Малі підприємства засновуються на будь-якій формі власності та здійснюють діяльність у виробничій, комерційній, фінансовій, страховій та інших сферах. Малі підприємства відіграють важливу роль у ринковій економіці. Вони роблять її гнучкою, активно впливають на кон'юнктурні зміни, забезпечують насичення ринку товарами, послугами, сприяють послабленню монополізму. Особливо важливе значення цих підприємств – у розвитку сфери послуг і торгівлі. Через свою масовість малі підприємства забезпечують удвічі більшу зайнятість населення на нових робочих місцях, ніж великі підприємства.

Середні підприємства здійснюють виробництво невеликої, але стійкої номенклатури виробів у значних кількостях.

Великі підприємства виготовляють масову продукцію стабільного асортименту, здійснюють великомасштабне фінансування у розробку науково-технічних проєктів. Вони існують з багатьох причин, але найважливіші полягають у тому, щоб використати переваги, зумовлені зростанням масштабів виробництва. Ефективне виробництво потребує спеціалізованого устаткування, потужних складальних ліній, великих фабрик і заводів, поділу праці на величезну кількість вузьких операцій. Дослідження показують, що ефективне виробництво автомобілів передбачає продуктивність підприємства принаймні 300 000 штук на рік. Зараз ще не існує таких технологій, щоб кожен міг виробляти власну електроенергію, телевізори або комп'ютери у своєму дворі. До великих, як правило, відносять підприємства з кількістю зайнятих понад 1000 осіб.

Спорідненою функцією великих підприємств є мобілізація ресурсів для виробництва. Будівництво сталепрокатного стану коштує понад 1 млрд. грн., витрати в літакобудуванні можуть бути ще більшими. Звідки надходять такі кошти? За радянської соціалістичної системи підприємства часто фінансувалися з державного бюджету; на державному утриманні були наука і науково-конструкторські розробки. Сьогодні у приватнопідприємницькій українській економіці більшість коштів для виробництва фінансується з власних прибутків підприємств або використовуються гроші, позичені у фінансово-кредитних посередників.

Проте майже в усіх галузях поряд з великими підприємствами є технологічні й економічні можливості для існування середніх, малих і навіть мініатюрних підприємств.

Підприємства класифікують також за сферою, видом господарської діяльності. Зумовлене це тим, що існує суспільний поділ праці, відповідно до якого утворюються підприємства сільськогосподарські, промислові, будівельні, транспортні, фінансові, торговельні, наукові, сфери обслуговування. Виходячи з цього підприємства різних галузей можна згрупувати за видом діяльності так: виробничі, фінансові, посередницькі, страхові.

2.4. Зовнішнє середовище функціонування підприємства.

Господарська діяльність будь-якого підприємства складається з основного процесу, спрямованого на перетворення тих чи інших ресурсів, досягнення результатів, та процесів, що його обслуговують. Результат матеріалізується у виробленій продукції (послугах), а також у відповідному прибутку (доході). Основними ресурсами, що вводяться, є трудові, фі-

нансові, сировина, матеріали, технології, устаткування. В умовах ринкової економіки обов'язковим складовим ресурсів є земля, інформація, заповзятливість.

Результативність господарювання визначається характером комбінації ресурсів. У директивно-плановій економіці результат і комбінація ресурсів задаються через систему планових завдань. У ринковій економіці господарюючі суб'єкти знаходяться в постійному пошуку нових способів комбінації ресурсів з метою завоювання ринків, найбільш ефективних способів виробництва продукції та послуг.

У загальному вигляді основний процес діяльності будь-якого підприємства може бути представлений як збут - виробництво - закупівля.

На першому місці збут, що характерно для ринкової економіки, де вузьким місцем є реалізація продукції та послуг. Діяльність підприємства тут починається з досліджень стану ринку, визначення потреб у продукції та послугах, проведенні відповідної маркетингової політики, спрямованої на просування продукції на ринок, створення умов для її реалізації. Виробництво в загальному плані, власне, і є вибором найбільш оптимальних технологій для перетворення ресурсів. Закупівля – це процес забезпечення виробництва відповідними ресурсами, вихід підприємства на ринок факторів виробництва як споживача.

Результати діяльності підприємства значною мірою визначаються його зовнішнім середовищем. За умов ринкової економіки діяльність підприємства нерозривно пов'язана з співвідношенням та тенденціями змін, що відбуваються в його зовнішньому середовищі. Тому невід'ємною частиною економічної роботи підприємства стає моніторинг (постійне відстежування) зовнішнього середовища, що дозволяє розробляти управлінські рішення, спрямовані на максимальне використання сприятливих для підприємства змін, та нейтралізацію або просування підприємства до тих змін, які негативно впливають на його діяльність.

Основними характеристиками зовнішнього середовища є:

- взаємозв'язок – це рівень сили, з яким зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;
- складність – число факторів, на яке виробнича система повинна реагувати з метою свого виживання;
- рухливість – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- невизначеність залежить від якості інформації, якою володіє підприємство з приводу конкретного фактора зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища підрозділяються на фактори:

- прямого впливу;
- непрямого впливу.

До факторів прямого впливу відносяться:

- держава (державні органи);
- постачальники;
- споживачі;
- конкуренти.

Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на прийняття підприємством рішень у сфері господарської діяльності.

Держава виступає регулюючою, захищаючою та керівною ланкою для підприємств. Ця роль може приймати різноманітні форми податкових пільг, субсидій, юридичного контролю, ставки відсотків тощо.

Під постачальниками розуміються підприємства та особи, які приймають участь у процесі матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності підприємства. Серйозними обмеженнями з боку постачальників можуть бути ціни на матеріальні ресурси, якість товарів, що поставляються, договірні умови.

Виживання та виправдане існування підприємства залежить від його здатності знаходити споживачів результатів його діяльності та задовольняти їх потреби. Споживачі, вирішуючи які саме товари або послуги їм потрібні, визначають для підприємства які саме товари та послуги необхідно виробити.

Конкуренти, в більшості випадків, визначають, які саме товари або послуги можна реалізувати та за якою ціною. Від конкуренції залежать умови роботи, оплата праці, характер відносин між трудовим колективом і керівництвом.

До факторів непрямого впливу відносять:

- стан економіки (економічні фактори);
- технічні фактори та технологію;
- соціальні фактори;
- політичні фактори.

Середовище непрямого впливу набагато складніше, ніж середовище прямого впливу. Описання, характеристика та можливість спрогнозувати наслідки впливу непрямих факторів для підприємства скрутні та трудомісткі.

Стан економіки активно впливає, в силу своїх динамічних змін, на підприємство, причому цей вплив може бути як позитивним, так і негативним.

Стан економіки впливає на вартість усіх споживаних ресурсів і здатність споживачів формувати попит (платоспроможні потреби). За економічного спаду підприємство зменшує запаси готової продукції, скорочує виробництво та чисельність працюючих. Стан економіки впливає також на спроможність підприємства із залучення додаткового капіталу, тому що уряд регулює податки, ставку відсотку за кредит, грошову масу, намагаючись згладити наслідки погіршення економічних умов.

Технічні фактори та технологія є одночасно внутрішньою змінною підприємства та зовнішнім фактором. Підприємство для успішного функціонування повинне пристосовуватися до технічних і технологічних змін і використовувати їх для одержання переваги серед конкурентів. Технологічні нововведення впливають на ефективність виробництва та реалізації продукції, на швидкість старіння продукції, на можливість збору, збереження та обробки інформації, на попит споживачів.

Соціальні фактори визначають специфічні установки підприємства. Підприємство функціонує в культурному середовищі, тому прийняті установки, життєві цінності та традиції впливають на успішність його діяльності.

Політичні фактори визначають політичні обставини та ступінь стабільності суспільства. Деякі аспекти політичних обставин, а саме настроїв федеральних, законодавчих органів і судів у відношенні виробництва, представляють для підприємства особливе значення.

ЛЕКЦІЯ 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

План:

- 3.1. Основні фонди підприємства та підвищення ефективності їх використання.
- 3.2. Нематеріальні ресурси та активи підприємства.

3.1. Основні фонди підприємства та підвищення ефективності їх використання.

Основні фонди (засоби) – це сукупність засобів праці, матеріально-майнових цінностей, які функціонують у натуральній формі як у сфері матеріального виробництва так і у невиробничій сфері протягом тривалого часу і вартість яких поступово зменшується у зв'язку зі зносом.

До основних засобів відносять будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби та інші матеріальні цінності вартістю 500 грн. за ціною придбання і терміном служби більше одного року.

Основні засоби класифікують за наступними ознаками:

1. За функціональним призначенням розрізняють:

- основні виробничі фонди (виробничі корпуси, обладнання, транспортні засоби). Основні виробничі фонди функціонують в сфері матеріального виробництва та обслуговують постачальницьку, збутову та комерційну діяльність підприємства;
- основні фонди невиробничого призначення (адміністративні будівлі, складські приміщення, оргтехніка, об'єкти соціально-культурного та побутового обслуговування). Основні

фонди не виробничого призначення функціонують в сфері нематеріального виробництва, створюють умови для нормального виробництва та відтворення робочої сили.

Виробничі основні фонди є частиною основних фондів, яка бере участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натуральну форму. Вартість основних виробничих фондів переноситься на вироблений продукт поступово, частинами, у міру використання. Поновлюються основні виробничі фонди через капітальні вкладення.

Невиробничі основні фонди - це житлові будинки та інші об'єкти соціально-культурного й побутового обслуговування, які знаходяться на балансі підприємства.

На відміну від виробничих основних фондів не виробничі основні фонди не беруть участі в процесі виробництва і не переносять своєї вартості на вироблений продукт. Відтворюються вони тільки за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Незважаючи на те, що не виробничі основні фонди безпосередньо не впливають на обсяг виробництва, збільшення цих фондів пов'язане з поліпшенням добробуту працівників підприємства. Це в кінцевому рахунку позитивно позначається на результатах діяльності підприємства. На зростанні продуктивності праці.

2. За галузями економіки:

- промисловість;
- сільське господарство;
- зв'язок;
- транспорт.

3. За ознакою належності: власні, орендовані;

4. За натурально-речовими ознаками: будови, споруди, передаточне обладнання, машини і обладнання, транспортні засоби, вимірювальні і регулюючі прилади та ін.

5. За використанням: діючі, недіючі, запасні.

6. За роллю і виробництві продукції:

- активні – безпосередньо впливають на предмет праці (машини, механізми, виробниче обладнання);
- пасивні – забезпечують нормальне функціонування виробничого процесу (будівлі та споруди виробничого призначення).

Підприємство зацікавлене в оптимальному підвищенні питомої ваги активної частини основних фондів, тобто тих, які забезпечують процес виробництва. Поліпшити структуру ОФ можна за рахунок оновлення та модернізації, ефективного використання виробничих приміщень, ліквідації зайвого малоефективного обладнання.

Відтворення ОФ – це процес їх безперервного поновлення. Розрізняють просте та розширене відтворення. При простому відтворенні відбувається заміна окремих зношених частин, тобто постійно відновлюється їх виробнича потужність. При розширеному відтворенні передбачається кількісне та якісне збільшення ОФ, тобто підвищення рівня продуктивності устаткування.

Згідно Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» основні фонди розподіляються за наступними групами:

- група 1 – будівлі, споруди, їх структурні компоненти та передаточні пристрої;
- група 2 – автомобільний транспорт та вузли (запчастини) до нього; меблі; побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти; інформаційні системи тощо;
- група 3 – інші ОФ не включені до перших груп (машини та обладнання).

3.2. Нематеріальні ресурси та активи підприємства.

Нематеріальні ресурси – це складова потенціалу підприємства, здатна забезпечувати економічну користь протягом тривалого періоду. Для цієї складової характерні відсутність матеріальної основи і невизначеність розмірів майбутнього прибутку від її використання.

Серед об'єктів промислової власності важливу роль відіграють винаходи.

Винахід – це результат творчої діяльності людини в будь-якій технології, що позначений істотною новизною і дає позитивний ефект при його застосуванні. Об'єктом винаходу

може бути конкретний продукт або конкретний спосіб. Розрізняють такі основні види продуктів, які можуть стати об'єктами винаходу:

- пристрій – машина, механізм, прилад тощо, які характеризуються наявністю нових рішень у параметрах, матеріалах, з яких виготовляються;
- речовина – хімічні сполуки, їх композиції (розчини, сплави тощо) і продукти ядерного перетворення;
- штам мікроорганізму, культура клітин рослин і тварин – спадково однорідні культури бактерій, мікроскопічні гриби, дріжджі, мікроорганізми, віруси тощо.

До способів належать процеси виконання дій над матеріальними об'єктами.

Промисловим зразком називається нове, придатне до виготовлення промисловим способом художнє вирішення виробу, в якому досягається єдність технічних і естетичних властивостей, тобто це результат творчої діяльності людини у сфері художнього конструювання. Об'єктом такої діяльності може бути форма, малюнок, кольори або їх поєднання, що визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб споживачів. Промисловий зразок може бути об'ємний (у вигляді моделі), плоский (у вигляді малюнка) або комбінований.

Товарними знаками та знаками обслуговування (знаки для товарів і послуг) вважаються оригінальні позначки, за допомогою яких товари (послуги) одного виробника відрізняються від аналогічних товарів (послуг) іншого. Товарний знак розміщується безпосередньо на товарі або на його упаковці, у рекламі, друкованих виданнях, на офіційних бланках підприємства тощо.

Корисними називаються моделі, нові за виглядом, формою, розміщенням частин або побудовою. Відмінність корисних моделей від інших об'єктів промислової власності полягає в тому, що предметом їх технічного вирішення є тільки конструкція виробу, його форма. За законами України корисна модель відповідає умовам патентоспроможності, якщо вона є новою (не є частиною рівня техніки) і промислово придатною (відтворюється промисловими засобами).

Програмне забезпечення ЕОМ охоплює операційні системи і прикладні програми. Розширення сфери використання засобів обчислювальної техніки, необхідність розв'язування дедалі складніших задач зумовлюють постійне збільшення кількості програмних продуктів і витрат на їх створення. Вартість програмного забезпечення невинно підвищується і стає важливим об'єктом комерційних відносин.

Базою даних називають іменовану сукупність інформаційних одиниць у певній предметній сфері, які відображають стан об'єктів та їх відносини.

База знань – це сукупність систематизованих базових відомостей, що належать до певної галузі знань і зберігаються в пам'яті ЕОМ.

Твори науки, літератури і мистецтва існують у таких формах:

- письмовій (рукопис, машинопис, нотний запис тощо);
- усній (оприлюднені виступи, лекції, промови, проповіді тощо);
- образотворчій (ілюстрації, картини, схеми, кіно-, відео-, фотокадри тощо);
- об'ємно-просторовій (скульптури, моделі, архітектурні форми тощо).

Ноу-хау – це знання або досвід технічного, управлінського, комерційного, фінансового або іншого характеру, що можуть бути практично використані в наукових дослідженнях, у виготовленні та реалізації конкурентоспроможної продукції, забезпечуючи їх власникові певні переваги.

Рационалізаторська пропозиція – це технічне вирішення, яке є новим і корисним для підприємства, до якого воно подане, і може стосуватися вдосконалення використовуваної техніки, виготовлюваної продукції, способів контролю, спостереження, техніки безпеки. Це може бути пропозиція, що сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективному використанню енергії тощо. Рационалізаторські пропозиції відрізняються від винаходів мірою новизни. Рационалізаторська пропозиція є новою для техніки і технології, що використовуються на конкретному підприємстві.

Зазначення походження товару – це будь-яке словесне або графічне позначення, що вказує на географічне місце походження товару (країну, регіон, населений пункт, місцевість). Зазначення походження товару виокремлює з великої кількості товарів такі, що мають особливі властивості й якості, зумовлені географічною специфікою місця його виробництва, тобто вказує на залежність властивостей товару від місця його походження. Насамперед цей вид нематеріальних ресурсів стосується виробництва харчової промисловості.

Гудвіл – це основний капітал підприємства або фірми, здатний приносити додаткові прибутки завдяки підвищенню конкурентоспроможності (з використанням іміджу, досвіду, ділових зв'язків, престижу товарних знаків, постійної клієнтури, прихильності споживачів).

Нематеріальні активи – це права на використання об'єктів промислової та інтелектуальної власності, а також інші майнові права.

Бухгалтерський облік нематеріальних активів ведеться щодо кожного об'єкта за такими групами:

- права користування природними ресурсами – надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо;
- права користування майном – земельною ділянкою, будівлею, на оренду приміщень тощо;
- права на знаки для товарів і послуг – товарні знаки, торгові марки, фірмові назви;
- права на об'єкти промислової власності – винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорт рослин, породи тварин, ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо;
- авторські та суміжні з ними права – на літературні та музичні твори, програми для ЕОМ, бази даних тощо;
- гудвіл;
- інші нематеріальні активи – право на здійснення діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо.

Оскільки нематеріальні ресурси є спільним благом і ним може користуватися не тільки їх власник, а й решта суб'єктів господарювання, то виникає небезпека імітації, копіювання та використання результатів знань безкоштовно. Звідси постає проблема захисту прав власності автора. Юридичний захист об'єктів інтелектуальної власності простий: забороняється використовувати нематеріальні активи без дозволу їх власника, а також підробляти їх. Форми правового захисту різняться за типом активів.

Об'єкти інтелектуальної власності охороняються авторським правом. **Авторське право** – це система правових норм, що визначають виключне право авторів наукових, літературних та художніх творів на використання їх праці. Реалізовувати право власності на нематеріальні ресурси може їх власник або довірена особа. Виникнення і здійснення авторського права не потребує виконання будь-яких формальностей. Для оповіщення про свої права використовують позначку ©. Наприклад, видавництво МАУП про право власності на підручник, який видає, оповіщає так: © МАУП, 2003.

Права власності на винаходи, корисні моделі та промислові зразки засвідчуються патентами. **Патент** – це документ, який держава видає особі або підприємству з наданням їм виключного права на використання зазначеного в патенті об'єкта промислової власності. У такий спосіб патентовласник утворює монополію на промислове використання зазначеного нематеріального ресурсу. У разі порушення прав патентовласника він може через суд примусово стягувати компенсацію збитків. Виключне право, яке випливає з патенту, існує лише на території тієї країни, що видала патент.

Правова охорона знаків для товарів і послуг, зазначення походження товару здійснюються на підставі їх державної реєстрації. На зареєстровані нематеріальні ресурси видається свідоцтво, що засвідчує його пріоритет.

Передавання права використання здійснюється у формі ліцензійної угоди. Ліцензія – це дозвіл на використання нематеріального ресурсу протягом певного періоду за обумовлену винагороду.

Ліцензійна угода – це договір, згідно з яким власник нематеріального активу передає іншій стороні ліцензію на використання в певних межах своїх прав на патент або авторське право. За підставою для дозволу на використання розрізняють ліцензії добровільні та примусові.

За обсягом прав на використання ліцензії поділяються так:

- звичайні (залишається продавцю ліцензії право особистого її використання й одночасно можливість укласти аналогічні угоди продажу з іншими покупцями ліцензії);
- виключні (покупцю ліцензії переходять усі права виключного користування об'єктом ліцензії, але при цьому продавець не втрачає власного права на користування ліцензією);
- повні (ліцензія передбачає перехід до покупця ліцензії всіх прав, які впливають з патенту; при цьому продавець ліцензії позбавляється права користування об'єктом ліцензії протягом зазначеного в договорі періоду).

За характером об'єкта, який передається за ліцензійною угодою, ліцензії бувають патентними і безпатентними.

Нематеріальні ресурси можуть бути створені або придбані підприємством. У будь-якому разі вони коштують певну суму грошей. Первісна вартість придбаного нематеріального активу може складатися з ціни придбання, мита, непрямих податків тощо.

Специфіка нематеріальних активів зумовлює особливості їх оцінювання та обліку. Складність вартісної оцінки нематеріальних активів зумовлюється:

- різноманітністю об'єктів інтелектуальної власності, кожен з яких за законом має бути оригінальним;
- способами їх появи на підприємстві;
- формами їх практичного використання на підприємстві;
- імовірнісним характером отриманих результатів їх вартісної оцінки. Існує кілька способів оцінювання нематеріальних активів: за собівартістю, покупною і ринковою (справедливою) вартістю. Власні нематеріальні активи найчастіше оцінюють за собівартістю, а покупні – за покупною вартістю. Як і для основних фондів підприємство може переоцінювати нематеріальні активи за реальною вартістю на дату балансу.

На нематеріальні активи нараховується амортизація протягом терміну їх корисного використання. Метод амортизації нематеріального активу підприємство вибирає самостійно виходячи з умов отримання майбутніх економічних вигод. Якщо такі умови визначити неможливо, то амортизацію нараховують із застосуванням прямолінійного методу. До нематеріальних активів, за якими неможливо визначити період корисного використання, норму зношення визначають у розрахунку на 10 років і вона становить 10 %. Розрахунки амортизації для нематеріальних активів здійснюють такими самими методами, як і для основних фондів підприємства. У розрахунку вартості, що амортизується, ліквідаційну вартість нематеріальних активів прирівнюють до нуля. При визначенні амортизації нематеріальних активів потрібно знати, що її нараховують не від залишкової, а від первісної вартості. Нарахування амортизації починають з місяця, наступного за місяцем постановки його на баланс. Нематеріальний актив списується з балансу в разі його вибуття або внаслідок продажу, безоплатного передання або неможливості отримання підприємством економічних вигод від його подальшого використання.

ЛЕКЦІЯ 4. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

План:

- 4.1. Персонал підприємства. Склад та структура.
- 4.2. Рух персоналу та його показники.
- 4.3. Основні проблеми у сфері кадрової політики.

4.1. Персонал підприємства. Склад та структура.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

Однією з передумов успішного економічного розвитку як на мікро-, так і на макрорівні є врахування інтересів людей у будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в широкому (тобто соціально-економічному) розумінні.

Для означення людських ресурсів підприємства використовують терміни "працівники", "співробітники", "персонал", "кадри", "трудовий колектив" та ін. Ми будемо використовувати їх як синоніми, надаючи перевагу терміну "персонал" як найуніверсальнішому.

Персонал – це основний штатний склад працівників підприємства (організації), що володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції. Він характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються і в статистичній, і в динамічній.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації, рівнем організації праці тощо. Ці фактори обумовлюють нормативну або планову чисельність персоналу. Чисельність співробітників, що працюють на підприємстві на даний момент часу, називається обліковою, або фактичною.

У реальних умовах господарювання облікова чисельність може істотно відрізнятися від нормативної. На сучасному етапі приховане безробіття означає значне перевищення облікової чисельності над нормативною (розрахованою на реальні обсяги виробництва), що хоча дещо й пом'якшує соціальні проблеми, проте ускладнює господарювання. В умовах дефіциту кадрів (як це спостерігалось в 80-х роках), навпаки, облікова чисельність нерідко була значно меншою за нормативну, що призводило передусім до недовикористання виробничих потужностей. Отже, потрібно постійно контролювати співвідношення цих двох показників чисельності персоналу як у абсолютному, так і у відносному виразі, не допускати їх значного розходження.

До облікового складу входять усі категорії постійних, сезонних і тимчасових працівників підприємства, прийнятих на роботу на п'ять днів і більше (а по основній діяльності підприємства - на один день і більше) починаючи з дня їх зарахування. До списків включаються як фактично працюючі на дану дату працівники, так і ті, що відсутні на роботі з різних причин. Звільнені з роботи працівники не входять до списків починаючи з дня їх звільнення.

Не входять до облікової чисельності і належать до працівників не облікового складу зовнішні сумісники, особи, залучені для разових і спеціальних робіт, ті, що працюють на підставі договорів цивільно-правового характеру, а також направлені на навчання з відривом від виробництва та ін.

Облікова чисельність персоналу щоденно враховується в табельних записах, де відзначаються і присутні на роботі, і відсутні з різних причин працівники. Таким чином, облікова чисельність являє собою суму виходів та невиходів на роботу працівників підприємства в конкретний день.

Облікову чисельність персоналу враховують не лише на конкретну дату, а й як середній показник за певний період – місяць, квартал, рік. Середньооблікова чисельність персоналу за місяць – це сума виходів та невиходів на роботу за всі дні місяця, поділена на календарну кількість днів періоду. При цьому показники за вихідні й святкові дні прирівнюються до показників попередніх робочих днів. Середньооблікова чисельність працівників за квартал

визначається додаванням середньооблікової чисельності за три місяці кварталу і діленням суми на три. Середньооблікова чисельність працівників з початку року до звітної місяця включно визначається додаванням середньооблікової чисельності за всі місяці періоду і діленням суми на кількість календарних місяців з початку року.

Оскільки не всі працівники з різних причин у конкретний день бувають на робочому місці, справжню чисельність персоналу характеризує його явочна кількість, яка показує, скільки працівників з числа облікового складу реально з'явилися на роботу.

Чисельність фактично працюючих показує кількість персоналу, що не лише з'явився, а й реально приступив до роботи. Різниця між явочною кількістю працюючих і фактичною показує чисельність працівників, що перебувала в цілоденному простої.

Виконання трудових функцій на тій чи іншій посаді вимагає від працівника відповідної професії і кваліфікації.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуваються людиною в результаті спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і дають змогу здійснювати відповідний вид діяльності (наприклад, професія економіста, лікаря, інженера, токаря тощо).

У межах кожної професії в результаті поділу праці виділяються спеціальності - різновиди трудової діяльності. Наприклад, професія економіста охоплює спеціальності фінансиста, бухгалтера, маркетолога та ін.

Професійні знання та практичний досвід разом формують кваліфікацію, тобто рівень професійної підготовки, необхідний для виконання трудових функцій певної складності. Слід розрізняти кваліфікацію робіт і кваліфікацію працівників. Кваліфікація роботи характеризує її складність і визначає вимоги до виконавця цієї роботи. Кваліфікація працівника характеризує сукупність його професійних якостей і визначає, роботи якої складності він може виконувати. В ідеалі рівень кваліфікації працівників повинен відповідати рівню кваліфікації робіт, оскільки це, з одного боку, забезпечує якісне виконання роботи, а з іншого - повне використання професійного потенціалу працівників.

Кваліфікація працівника визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Передумовою високої кваліфікації є професійна придатність, яка включає сукупність особистих якостей, характеристик і нахилів, потрібних для успішного виконання певних професійних обов'язків. Стосовно керівників різного рівня необхідною складовою кваліфікації є також організаційні здібності та навички.

Рівень кваліфікації визначається та присвоюється працівнику спеціальною кваліфікаційною комісією на основі порівняння його знань та досвіду з вимогами, викладеними у тарифно-кваліфікаційних довідниках (характеристиках), і юридичне закріплюється в документах: дипломах, посвідченнях тощо.

Кількісними показниками рівня кваліфікації є розряди або класи (для робітників), категорії (для спеціалістів), наукові ступені і вчені звання (для науковців) тощо. Якісним показником кваліфікації є компетентність, тобто рівень загальної та професійної підготовки, що дає змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Компетентність людини залежить, крім рівня її кваліфікації, ще і від її ставлення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати свої знання. Компетентність, або професіоналізм, може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження.

Слід мати на увазі, що оптимальною для підприємства ситуацією є відповідність рівня кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт. Саме по собі підвищення кваліфікації працівників не дасть економічного ефекту, якщо воно не пов'язане з переходом до виконання складніших робіт. Разом з тим не можна забезпечити прогрес виробництва без відповідної кваліфікації співробітників. Тому слід приділяти пильну увагу аналізу рівня кваліфікації працівників і рівня її використання. Визначити ці показники можна за допомогою відповідних коефіцієнтів.

Співвідношення між окремими групами працівників підприємства утворює структуру персоналу. Залежно від ознаки, покладеної в основу класифікації персоналу, можна розрахувати різні види структури (соціальна, професійна, кваліфікаційна, статева, вікова, за стажем роботи та ін.).

Професія і кваліфікація – основні якісні ознаки індивідуальної робочої сили. Професійна та кваліфікаційна структура – основні якісні ознаки персоналу підприємства. Професійна структура – це частки груп працівників певних професій у загальній кількості співробітників підприємства, виражені у відсотках. Зрушення в професійній структурі працівників підприємства визначаються змінами, що відбуваються в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і зміну функціонального змісту трудових операцій.

Кваліфікаційна структура – це процентне співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу. Зміни кваліфікаційної структури визначаються якісними змінами в трудовому потенціалі підприємства (набуття вмінь, знань, навичок) і відображають передусім зміни в індивідуальних характеристиках робочої сили.

Зазвичай кваліфікаційну структуру визначають окремо для різних категорій персоналу, оскільки їм притаманні різні кваліфікаційні ознаки. Наприклад, кваліфікаційна структура робітників промислового підприємства визначається процентними частками груп робітників різних розрядів у загальній кількості робітників; кваліфікаційна структура наукової організації – частками спеціалістів, що мають наукові ступені кандидатів та докторів наук тощо.

Вікова структура персоналу характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старші.

Соціальна структура персоналу підприємства – це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. Згідно з Державним класифікатором професій (класифікатор професій ДК 003-95) персонал поділяється на п'ять категорій: керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники.

Керівники здійснюють функції загального управління. Умовно їх поділяють на три рівні: вищий (організація в цілому) – генеральний директор, директори; середній (основні структурні підрозділи) – начальники цехів, відділів, центрів тощо; і первинний (керівники безпосередніх виконавців) – начальники лабораторій, бюро, змін тощо. До керівників належать також головні спеціалісти (головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер та ін.), а також заступники всіх названих працівників.

Професіонали вирішують питання, що стосуються створення і впровадження у виробництво нових знань у формі теоретичних та прикладних розробок, а також розробляють варіанти вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, остаточне розв'язання яких входить до компетенції керівників. На підприємстві це передусім інженери, економісти, юристи та ін. Підготовка професіонала потребує відповідної вищої освіти III -IV рівня (кваліфікація: спеціаліст, магістр), а на окремих роботах – і наукового ступеня (кандидата, доктора відповідних наук) або вченого звання (старшого наукового співробітника, доцента, професора). З ідеологічних міркувань у радянські часи штучно принижувалася роль високоосвічених спеціалістів та інтелігенції взагалі, проте реально саме їхні знання та вміння в сучасних умовах стають рушійною силою прогресу суспільства в цілому і кожного окремого підприємства зокрема.

Професійні завдання фахівців полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук (бухгалтери, касири-експерти, техніки на виробництві, фахівці в галузі обчислювальної техніки, інспектори з кадрів). Робота фахівців також пов'язана з аналізом та обробкою інформації і потребує кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра, а на деяких роботах – і спеціаліста.

Технічні службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування, виконуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу (наприклад, касири, діловоди, коменданти, секретарі тощо). Злагоджена робота

технічних службовців вивільнює робочий час спеціалістів та керівників від простої, але необхідної роботи, сприяючи повнішому використанню кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, керують машинами та механізмами, ремонтують, налагоджують і обслуговують обладнання. Для розрахунку трудомісткості виробництва, організації оплати праці тощо заведено розрізняти основних та допоміжних робітників. Основні робітники безпосередньо беруть участь у технологічних процесах: змінюють форму, структуру, характеристики предмета праці, його розташування тощо. У результаті створюються матеріальні продукти чи послуги. Допоміжні робітники обслуговують обладнання та робочі місця і в основному, і в допоміжному виробництві.

Серед робітників розрізняють також працівників ручної і механізованої праці за такими категоріями: робота за допомогою автоматів; робота за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; обслуговування машин, верстатів, установок, приладів; робота без застосування машин і механізмів (ручна); ремонт та налагодження машин і механізмів. До робітників відносять також молодший обслуговуючий персонал, що надає послуги, здебільшого не пов'язані з основною діяльністю (двірники, прибиральники, кур'єри, охоронці, гардеробники, водії персональних автомобілів та ін.).

Основою віднесення працівників до тієї чи іншої з названих вище категорій є посада, яку вони обіймають, тобто штатна одиниця підприємства, що характеризується сукупністю кваліфікаційних вимог, трудових прав, обов'язків і відповідальності працівника.

4.2. Рух персоналу та його показники.

У реальному житті персонал і його кількісні та якісні показники не є сталими величинами. Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Мобільність – це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняємо внутрішню і зовнішню мобільність.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями, а також працевлаштування працівників, що поривають трудові зв'язки з даним підприємством. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Справді, плинність персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі праців-

ників, що недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Доведено, що в мобільному колективі менше передумов ефективної праці, ніж у стабільному, оскільки відсутні загальні норми поведінки, не сформована система взаємних обов'язків і вимог, розмита неформальна структура. Реакція такого колективу на управлінські впливи погано прогнозується, отже, управління ним ускладнюється.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза підприємством, що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії.

Водночас не можна розглядати проблеми, пов'язані зі зміною місця роботи, тільки в негативному плані. Так, зміна місця роботи може сприяти підвищенню ефективності праці, якщо нова робота більшою мірою відповідає інтересам і здібностям працівника. Крім того, зміна змісту праці знижує її монотонність, а зміни в складі трудового колективу можуть поліпшити соціально-психологічний клімат.

Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його регулювання, тим більше що, як показує практика, прямі адміністративні спроби перешкоджати руху персоналу мають сумнівний успіх.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. Постійно відбувається демографічний рух кадрів – переміщення працівників, викликані віковими змінами.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці.

За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

1) чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

2) особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи тощо);

3) чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств та ін.).

У свою чергу, у кожній з цих груп можна виокремити чинники, що вирізняються за силою і характером їх впливу на мобільність працівників.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття – це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених із інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства тощо).

Оборот зі звільнення – це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Необхідний оборот зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами – досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу тощо. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою.

Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни).

При вирішенні завдань управління рухом персоналу насамперед варто мати на увазі, що інтенсивність і спрямованість цього руху в основному визначаються плинністю кадрів, що є найменш передбачуваною і найважче регульованою частиною загального потоку переміщень працівників.

Чисельність працівників, що змінилися – це менша величина з чисельності прийнятих і звільнених. Тобто, якщо за певний період звільнилося працівників більше, ніж було прийнято, то чисельність працівників, що змінилися, дорівнює чисельності прийнятих працівників, і навпаки.

Чисельність працівників, що пропрацювали весь період – це різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Цей показник характеризує сталість колективу за певний період.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Однак вони дають певну інформацію лише порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних підприємств, а також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації. Ми не можемо оцінити абсолютного показника плинності кадрів, наприклад, 100 осіб, доки не знатимемо, яким він був у попередньому періоді, який він на аналогічних підприємствах, яку частку він становить у середньообліковій чисельності працівників. Тобто абсолютні показники самі по собі не містять аналітичної інформації і мають значення передусім для порівняння та для розрахунку відносних показників.

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію. Рух персоналу характеризується такими відносними показниками:

Рівень плинності кадрів (ПК) оцінюється співвідношенням чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни (Чзв), та середньооблікової чисельності працівників (Чсо), у відсотках. Нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік. У великих організаціях таке співвідношення може бути визначене для підприємства в цілому і для окремих категорій працівників або окремих підрозділів:

$$ПК = (Чзв / Чсо) \cdot 100, \%$$

Інтенсивність обороту із прийняття (Іоп) - це співвідношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період (Чпр), та середньооблікової чисельності працівників за цей період (Чсо):

$$Іоп = Чпр / Чсо$$

Рух персоналу відображається в балансі кадрів, який містить відомості про зміну їх чисельності і структури. Баланси складаються за місяць, квартал, рік, у тому числі за окремими спеціальностями, професіями, категоріями. У них відображаються дані про чисельність працівників на початок і кінець періоду, про кількість прийнятих та звільнених за період з відмітками про джерела набору і причини звільнення.

Щоб виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників. Для вивчення структури мотивів звільнень звичайно використовується анкетне опитування. Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності – готовності працівників до зміни місця роботи.

Існує можливість обмеження реальної плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньофірмових переміщень працівників (внутрішньої мобільності персоналу). Чіткі перспективи таких переміщень, у тому числі і просувань по службі, підвищують заінтересованість працівників, посилюють їх прихильність до підприємства.

Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

4.3. Основні проблеми у сфері кадрової політики.

Сучасна модель розвитку людського потенціалу не забезпечує необхідних кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів. Наразі існує тенденція до депопуляції, старіння, бідності населення, міграції кваліфікованої робочої сили за кордон, деформації у сфері зайнятості, маргіналізації підготовлених фахівців, незадовільних умов праці, відсутності стимулів до професійного розвитку на більшості підприємств, установ, організацій країни. Закріпленню цих негативних явищ сприяють застарілі форми організації праці та менеджменту, технологій виробництва й технічного оснащення, неадаптованість до ринкових умов, руйнування соціальної інфраструктури.

На сьогодні в Україні невідкладним є вирішення таких завдань, як:

- створення загальнонаціональної системи управління персоналом та її складових: регіональних підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку;
- розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку;
- детінізація ринку праці, подолання зловживань при наймі працівників, організації трудового процесу та оплати праці;
- створення системи й технологій залучення інвестицій в людський розвиток;
- удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері державного управління, соціально-гуманітарній сфері, ключових галузях економіки, промисловості та агропромислового комплексу.

Серед основних проблем у сфері кадрової політики, які потребують невідкладного вирішення, є такі:

По-перше, невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу державного управління та місцевого самоврядування не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу.

По-друге, недосконалість законодавчої бази, яка не надає процесам управління персоналом правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері.

По-третє, відсутність стратегічного спрямування щодо підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні.

По-четверте, невпорядкованість, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Такий стан заважає активній професіоналізації багатьох видів економічної діяльності, професійній самореалізації людей практично в усіх сферах суспільного виробництва. Державна кадрова політика повинна спиратися на потужну систему по роботі з персоналом, сучасні технології з управління персоналом.

Головна мета державної кадрової політики – сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України.

Цілі державної кадрової політики:

- соціальна – досягнення високого рівня розвитку професійного, інтелектуально-творчого та морального людського потенціалу країни і задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня оплати праці та умов її здійснення;
- економічна – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання економічної могутності країни, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;

- інституційна – нормативно-правова забезпеченість, спроможність інститутів кадрової сфери до удосконалення управління персоналом та кадрової роботи на демократичних принципах;
- організаційна – розбудова системи управління персоналом на засадах реалізації норм права, соціального діалогу та партнерства зацікавлених суб'єктів державної кадрової політики.

ЛЕКЦІЯ 5. ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЯ

План:

- 5.1. Принципи організації виробництва.
- 5.2. Виробнича структура та інфраструктура підприємства.
- 5.3. Виробнича програма, її сутність та основні поняття.
- 5.4. Поняття якості продукції. Показники якості продукції.

5.1. *Принципи організації виробництва.*

Організація виробництва – це комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з речовинними елементами виробництва в просторі й часі з метою підвищення ефективності виробництва, тобто досягнення поставлених завдань у найкоротший строк за найкращого використання виробничих ресурсів.

Організація виробничого процесу на підприємстві, в будь-якому його цеху, на ділянці базується на раціональному поєднанні в часі і в просторі всіх основних, допоміжних і обслуговуючих процесів. Це дозволяє випускати продукцію при мінімальних витратах живої і матеріалізованої праці. Проте | при всьому їх різноманітті організація виробничих процесів підпорядкована деяким загальним принципам: диференціації, концентрації та інтеграції, спеціалізації, пропорційності, прямо точності, безперервності, паралельності, автоматичного, профілактики, гнучкості, оптимальності, електронізації, стандартизації та ін.

Принцип диференціації передбачає поділ виробничого процесу на окремі технологічні процеси, які у свою чергу підрозділяються на операції, переходи, прийоми і рухи. При цьому аналіз особливостей кожного елемента дозволяє вибрати найкращі умови для його здійснення, що забезпечують мінімізацію сумарних витрат усіх видів ресурсів. Так, потокове виробництво багато років розвивалося за рахунок все більш глибокої диференціації технологічних процесів. Виділення нетривалих за часом виконання операцій дозволяло спрощувати організацію і технологічне оснащення виробництва, удосконалювати навички робітників, збільшувати продуктивність їх праці.

Проте надмірна диференціація підвищує стомлюваність робітників на ручних операціях за рахунок монотонності і високої інтенсивності процесів виробництва. Велика кількість операцій приводить до зайвих витрат на переміщення предметів праці між робочими місцями, установку, закріплення і зняття їх з робочих місць після закінчення операцій.

Принцип спеціалізації являє собою форму поділу суспільної праці, яка, розвиваючись планомірно, обумовлює виділення на підприємстві цехів, дільниць, ліній і окремих робочих місць. Вони виготовляють продукцію обмеженою номенклатури і відрізняються особливим виробничим процесом.

Скорочення номенклатури продукції, що випускається, як правило, приводить до поліпшення всіх економічних показників, зокрема до підвищення рівня використання основних фондів підприємства, зниження собівартості продукції, поліпшення якості продукції, механізації та автоматизації виробничих процесів. Спеціалізоване обладнання при всіх інших рівних умовах працює продуктивніше.

Принцип пропорційності передбачає рівну пропускну здатність всіх виробничих підрозділів, що виконують основні, допоміжні і обслуговуючі процеси. Порушення цього принципу призводить до виникнення "вузьких" місць у виробництві, або, навпаки, до неповному завантаженні окремих робочих місць, ділянок, цехів, до зниження ефективності функціонування всього підприємства. Тому для забезпечення пропорційності проводяться розрахунки

виробничої потужності як за стадіями виробництва, так і по групах обладнання та виробничих площ.

Принцип прямо точності означає таку організацію виробничого процесу, за якої забезпечуються найкоротші шляхи проходження деталей і складальних одиниць по всіх стадіях та операцій від запуску у виробництво вихідних матеріалів до виходу готової продукції. Потік матеріалів, напівфабрикатів і складальних одиниць повинен бути поступальним і найкоротшим, без зустрічних і зворотних рухів. Це забезпечується відповідною плануванням розстановки обладнання по ходу технологічного процесу. Класичним прикладом такої планування є потокова лінія.

Принцип безперервності означає, що робочий трудиться без простоїв, обладнання працює без перерв, предмети праці постійно застосовуються на робочих місцях. Найбільш повно цей принцип проявляється в масовому великосерійному виробництві або при організації поточкових методів виробництва, зокрема при організації одно-і багатопредметності безперервно-поточкових ліній. Цей принцип забезпечує скорочення циклу виготовлення виробу і тим самим сприяє підвищенню інтенсифікації виробництва.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання часткових виробничих процесів та окремих операцій над аналогічними деталями і частинами виробу на різних робочих місцях, тобто створення широкого фронту роботи з виготовлення даного виробу.

Принцип ритмічності забезпечує випуск однакових або зростаючих обсягів продукції за рівні періоди часу і відповідно повторення через ці періоди виробничого процесу на всіх його стадіях і операціях. При вузькій спеціалізації виробництва і стійкою номенклатурі виробів ритмічність може бути забезпечена безпосередньо по відношенню до окремих виробів і визначається кількістю оброблюваних або виробів, що випускаються за одиницю часу і. В умовах широкої і змінюється номенклатури виробничої системою виробів ритмічність роботи та випуску продукції може вимірюватися тільки за допомогою трудових або вартісних показників.

Принцип автоматичної передбачає максимальне виконання операцій виробничого процесу автоматично, тобто без безпосередньої участі в ньому робочого або під його наглядом і контролем. Автоматизація процесів призводить до збільшення обсягів випуску деталей, виробів, до підвищення якості робіт, скорочення витрат живої праці, заміні непривабливого ручної праці більш інтелектуальною працею висококваліфікованих робітників (наладчиків, операторів), до виключення ручної праці на роботах із шкідливими умовами, заміні робочих роботами. Особливо важлива автоматизація обслуговуючих процесів. Автоматизовані транспортні засоби та склади виконують функції не тільки з передачі та зберігання об'єктів виробництва, але можуть регламентувати ритм всього виробництва.

Принцип профілактики передбачає організацію обслуговування обладнання, спрямовану на запобігання аварій і простоїв технічних систем. Це досягається за допомогою системи планово-попереджувальних ремонтів (ППР).

Принцип гнучкості забезпечує ефективну організацію робіт, дає можливість мобільно перейти на випуск іншої продукції, що входить у виробничу програму підприємства, або на випуск нової продукції при освоєнні її виробництва. Він забезпечує скорочення часу і витрат на переналагодження устаткування під час випуску деталей і виробів широкої номенклатури. Найбільшого розвитку цей принцип отримує в умовах високоорганізованого виробництва, де використовуються верстати з ЧПУ, обробні центри (ОЦ), переналагоджувані автоматичні засоби контролю, складування і переміщення об'єктів виробництва.

Принцип оптимальності полягає в тому, що виконання всіх процесів з випуску продукції в заданій кількості і в строки здійснюється з найбільшою економічною ефективністю або з найменшими витратами трудових і матеріальних ресурсів. Оптимальність обумовлена законом економії часу.

Принцип стандартизації передбачає широке використання-при створенні і освоєнні нової техніки і нової технології стандартизації, уніфікації, типізації і нормалізації, що дозво-

ляє уникнути необґрунтованого різноманіття в матеріалах, обладнанні, технологічних процесах і різко скоротити тривалість циклу створення та освоєння нової техніки.

5.2. *Виробнича структура та інфраструктура підприємства.*

Результативність господарської діяльності підприємства визначається рівнем організації не тільки основних виробничих процесів. В умовах подальшого вдосконалення технічної бази виробництва все більшого значення набувають питання раціональної організації допоміжних та обслуговуючих процесів, тобто розвитку інфраструктури підприємства.

Інфраструктура – це сукупність складових частин якого-небудь об'єкту, які мають підпорядкований допоміжний характер та забезпечують умови для нормальної діяльності об'єкту в цілому.

Інфраструктура підприємства – це комплекс цехів, господарств та служб підприємства, які забезпечують необхідні умови для функціонування підприємства. Інфраструктура являє собою своєрідний "тил виробництва", без якого неможлива нормальна робота підприємства. При цьому розрізняють виробничу та соціальну інфраструктури.

Виробнича інфраструктура підприємства – це сукупність підрозділів, які прямо не беруть участі у створенні основної (профільної) продукції підприємства, але своєю діяльністю сприяють роботі основних цехів, створюючи необхідні для цього умови.

Виробничу структуру підприємства, зокрема, складають:

- допоміжні та обслуговуючі цехи та господарства підприємства (ремонтний, інструментальний, енергетичний, транспортний, складське господарство тощо);
- допоміжні ділянки та служби, що розміщені у основних цехах;
- магістральні об'єкти, комунікаційні мережі, засоби збору та обробки інформації, природоохоронні споруди тощо.

Склад та розміри об'єктів виробничої інфраструктури підприємств залежать від галузі, типу та масштабу виробництва, особливостей конструкцій та технології виготовлення виробів, рівня спеціалізації підприємства.

Підприємство – це не лише техніко-технологічна цілісність. Сучасний менеджмент розглядає підприємство перш за все як групу людей, які об'єдналися для досягнення загальної мети. Людина на виробництві є одночасно і фактором виробництва, і джерелом його розвитку. Тому сучасне підприємство несе перед суспільством як економічну, так і соціальну відповідальність. Пряма соціальна дія для підприємства знаходить своє відображення у формуванні соціальної інфраструктури підприємства.

Соціальна інфраструктура – це сукупність підрозділів підприємства, які забезпечують задоволення соціально-побутових та культурних потреб робітників підприємства.

Соціальна інфраструктура, як правило, складається з підрозділів громадського харчування, охорони здоров'я, дитячих дошкільних закладів, закладів освіти, житлово-комунального господарства, організації відпочинку, заняття фізкультурою та спортом.

Організація та стан інфраструктури суттєво впливають на економіку підприємства. В сучасних умовах у сфері технічного обслуговування виробництва на промислових підприємствах працюють від 40 до 50 /о всього промислово-виробничого персоналу. Це зумовлено не тільки відносно, великими обсягами робіт по обслуговуванню основного виробництва. Багато допоміжних та обслуговуючих операцій за своїм характером важко піддаються механізації та автоматизації. Через нестабільність, нерегулярність та різноманітність ці операції досить важко планувати, нормувати та регламентувати. Для допоміжних підрозділів характерні одиничний та дрібносерійний типи виробництва зі значним обсягом ручної праці. Роздробленість допоміжних та обслуговуючих служб і господарств, низький рівень їх спеціалізації та централізації зумовили їх відсталість у технології та організації праці.

5.3. *Виробнича програма, її сутність та основні поняття.*

Виробництво і реалізація продукції для забезпечення потреб населення є метою діяльності підприємства, за умови, що підприємство одержує прибуток. Тому планування виробництва і реалізації продукції є основним розділом тактичного плану, на основі якого складається виробнича програма підприємства.

Отже, **виробнича програма** це система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок.

Основним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами при найкращому використанні їх ресурсів та отриманні максимального прибутку. З метою вирішення цього завдання в процесі розробки виробничої програми на всіх рівнях потрібно дотримуватися таких вимог:

- правильного визначення потреби в продукції, що випускається, і обґрунтування обсягу її виробництва попитом споживача;
- повного ув'язування натуральних і вартісних показників обсягів виробництва і реалізації продукції;
- обґрунтування плану виробництва продукції ресурсами і, насамперед, виробничою потужністю.

Виробнича програма включає в себе:

- план виробництва продукції (за номенклатурою, асортиментом, кількістю та терміном постачань);
- план збуту продукції;
- розрахунок виробничої потужності.

В основу розробки виробничої програми має бути покладена реальна потреба в конкретній продукції. На рівні промислового підприємства конкретизація потреби в продукції забезпечується за допомогою попиту споживачів і господарських договорів за розгорнутою номенклатурою виробів.

Виробнича програма є основою для складання наступних розділів плану підприємства:

- технічного розвитку й організації виробництва;
- підвищення економічної ефективності виробництва;
- капітальних вкладень;
- капітального будівництва;
- матеріально-технічного забезпечення;
- праці та кадрах;
- собівартості, прибутку та рентабельності;
- фондів економічного стимулювання;
- соціального розвитку;
- заходів з охорони природи;
- фінансового.

Для обґрунтування і правильного формування виробничої програми підприємства у бізнес-плані необхідно надати таку інформацію:

- характеристика пропонованої продукції;
- оцінка можливих ринків збуту та конкурентів;
- стратегія маркетингу.

Формування виробничої програми підприємства базується на таких елементах:

- на основі вивчення, аналізу та перспективи розвитку ринкового попиту підприємством укладаються зі споживачами-покупцями (торговельними підприємствами, посередниками, біржами) угоди на постачання певних видів продукції;
- державні контракти є засобом забезпечення потреб споживачів, що фінансуються за рахунок Державного бюджету, та поновлення державного резерву (при цьому держава гарантує оплату поставок продукції та забезпечує її виробництво найважливішими ресурсами);
- державні замовлення є засобом стимулювання збільшення виробництва у пріоритетних галузях, впровадження нових технологій, випуску дефіцитних видів продукції,

- державної підтримки важливих наукових досліджень (держава може надавати пільги підприємствам-виробникам, але не забезпечує їх фінансовими ресурсами);
- портфель замовлень на продукцію інших споживачів формується на основі контрактів між підприємствами-виробниками і підприємствами-споживачами та відображає його постійні прямі господарські зв'язки (такі контракти періодично переглядаються та поновлюються);
 - частина продукції підприємства може споживатися безпосередньо ним самим (у виробничій програмі повинні враховуватися потреби підприємства, які визначаються на основі балансів матеріальних ресурсів, що відображають потребу у них та джерела її покриття).

При розробці виробничої програми передбачається досягнення необхідних темпів зростання виробництва; освоєння нових видів продукції; раціональний розподіл продукції, що випускається, по календарних термінах. Основна увага приділяється підвищенню ефективності виробництва, досягненню беззбитковості по збитковій частині номенклатури. Передбачається відновлення фондів і впровадження нової техніки, підвищення використання виробничої потужності, зростання продуктивності праці.

Виробнича програма у вартісному виразі розробляється підприємством по товарній продукції в порівнювальних цінах. Для планування інших показників (прибутку, собівартості) товарна продукція визначається в діючих цінах підприємства. Отже, в основу планування виробничої програми покладена система показників обсягу виробництва, яка включає натуральні і вартісні показники.

Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції в натуральних одиницях за номенклатурою й асортиментом.

Номенклатура – це перелік назв окремих видів продукції.

Асортимент – це різновидність виробів у межах даної номенклатури.

Номенклатура виробів підприємства може бути централізованою і децентралізованою.

Централізована номенклатура формується шляхом укладання державних контрактів і державних замовлень.

Децентралізована номенклатура формується підприємством самостійно на основі вивчення ринкового попиту на свою продукцію та встановлення прямих контактів зі споживачами шляхом укладання договорів поставок.

Натуральні показники, зазвичай, представляються у фізичних одиницях виміру (метри, штуки, тони і т. д.). Значення натуральних показників виробничої програми в умовах ринку зростає, оскільки саме вони дають можливість оцінити ступінь задоволення потреб споживачів у певних товарах з урахуванням якісної характеристики товарів.

На основі виробничої програми в натуральному виразі визначають вартісні показники: товарну, валову продукцію у порівнюваних цінах, товарну і реалізовану продукцію у діючих цінах підприємства.

Отже, **обсяг виробництва продукції в натуральних вимірниках** встановлюють на основі обсягу поставок:

$$ОВ = ОП - Зп + Зк$$

де ОВ – обсяг виробництва продукції в натуральних одиницях;

ОП – обсяг поставок у натуральних одиницях;

Зп – запаси продукції на складі на початок планового року у натуральних одиницях;

Зк – запаси продукції на складі на кінець планового року у натуральних одиницях.

Вартісними показниками виробничої програми є обсяги товарної, валової, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції, нормативної вартості обробітку, валового і внутрішньозаводського обороту, обсяг незавершеного виробництва.

Найважливішим показником виробничої програми є **товарна продукція**. Вона включає до свого складу всю виготовлену в плановому або попередньому періодах продукцію, що відповідає стандартам, технічним умовам, прийнята у ВТК, упакована і підготовлена до реалізації:

$$ТП = ГП + Н + Ппх + Тнс + Ркб + Пдг + Рск$$

де ТП — товарна продукція;

ГП – готова продукція;

Н – напівфабрикати, які поставляються на сторону;

Пп.х – послуги промислового характеру;

Тн.с – товари народного споживання;

Рк.б – роботи з капітального будівництва, які виконуються власниками;

Пд.г – продукція допоміжних господарств, призначена для реалізації "на сторону";

Рс.к. – середні та капітальні ремонти, що виконуються власними силами.

Товарна продукція оцінюється в діючих оптових цінах, по собівартості, в натуральних показниках, у трудових показниках (для внутрізаводського планування).

Наступним показником виробничої програми є **валова продукція**, що включає до свого складу всю продукцію у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності:

$$ВП = ТП - (НЗВп - НЗВк) - (Іп - Ік)$$

де ВП – валова продукція;

НЗВп – вартість залишків незавершеного виробництва на початок планового періоду;

НЗВк – вартість залишків незавершеного виробництва на кінець планового періоду;

Іп – вартість інструменту для власних потреб на початок планового періоду;

Ік – вартість інструменту для власних потреб на кінець планового періоду.

Це найбільш загальний показник, який відображає всю роботу підприємства.

Валову продукцію можна також обчислити за такою формулою:

$$ВП = ВО - ВЗО$$

де ВО – валовий оборот підприємства;

ВЗО – внутрішньозаводський оборот підприємства.

Валовий оборот підприємства – це обсяг валової продукції незалежно від того, де вона буде використана: чи в межах підприємства, чи поза ним.

Внутрішньозаводський оборот – це та кількість продукції підприємства, яка використовується всередині його для подальшої переробки.

Вимірюється валова продукція в діючих оптових цінах, за собівартістю та в нормо-годинах. За показником валової продукції визначається потреба в матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, необхідних для виконання виробничої програми. Валові показники мають істотний недолік, що спотворює об'єктивну оцінку роботи підприємства: у них враховуються витрати минулої праці (матеріальні витрати й амортизація), що призводить до повторного розрахунку.

Важливе значення для аналізу виробничої програми має **показник незавершеного виробництва у вартісному виразі**:

$$НЗВ = Кв + С * Тц * Кнв / Д$$

де НЗВ – величина незавершеного виробництва;

Кв – кількість виробів;

С – собівартість одного виробу;

Тц – тривалість циклу виготовлення одного виробу;

Кн. в – коефіцієнт наростання витрат при виготовленні виробу;

Д – кількість робочих днів у розрахунковому періоді.

Коефіцієнт наростання витрат при виготовленні виробу розраховується:

$$Кнв = (M + 0,5C) / C, \text{ або } Кнв = (C_0 + 0,5C_i) / (C_0 + C_i)$$

де М – сума матеріальних витрат на виробництво одного виробу;

С – собівартість одиниці виробу без матеріальних витрат;

С₀ – одноразові витрати на початку циклу виготовлення продукції;

С_і – поточні витрати на виготовлення продукції.

Незавершене виробництво – це продукція, яка перебуває на різних проміжних стадіях виробничого циклу. Вона включає надходження матеріалів зі складу в цех та їх перебування у виробничому процесі до моменту здачі виробів на склад готової продукції. Значить, до незавершеного виробництва належать предмети праці, які знаходяться в процесі транспортування, а також напівфабрикати на цехових складах. Розміри незавершеного виробництва залежать від обсягів виробництва продукції, тривалості виробничого циклу тощо.

Обсяг реалізованої продукції включає вартість усіх готових виробів, що були поставлені покупцям і оплачені ними, та вартість інших виконаних робіт, котрі входять в товарну продукцію:

$$РП=ТП+(Злп-Злк)+(ВЗлп-ЗЗлк)$$

де РП – реалізована продукція;

Злп – залишки нереалізованої продукції на початок планового періоду;

Злк – залишки нереалізованої продукції на кінець планового періоду;

ВЗлп – залишки продукції відвантаженої, за яку термін оплати не настав на початок планового року;

ЗЗлк – залишки продукції на відповідальному зберіганні у покупців на кінець планового року.

Вартість робіт непромислового характеру до обсягу реалізації не входить. Обсяг реалізованої продукції вимірюється в діючих оптових цінах підприємства, а при розрахунку прибутку від реалізації – також за собівартістю. Цей показник враховує результати реалізаційної діяльності. Тому він має особливе значення в умовах ринку і є основним при визначенні показників фінансового плану (прибутку, потреби в оборотних засобах).

Обсяг реалізованої продукції з урахуванням виконання плану поставок розраховують, як вартість реалізованої продукції за вирахуванням вартості недопоставленої продукції.

Обсяг чистої продукції підприємства обчислюють за формулою:

$$ЧП=ТП-(Мв+А)$$

де ЧП – чиста продукція підприємства;

Мв – матеріальні витрати на виробництво продукції;

А – сума амортизаційних відрахувань за відповідний період.

Отже, **чиста продукція** – це вартість, створена на підприємстві, або додана вартість.

Чиста продукція може бути обчислена як сума основної та додаткової заробітної плати підприємства з відрахуваннями на соціальні заходи і прибутку.

Ще одним показником, близьким за своїм значенням до чистої продукції, є **умовно чиста продукція**:

$$УЧП=ЧП+А$$

де А – сума амортизаційних відрахувань за відповідний період.

Отже, на відміну від чистої продукції, умовно чиста продукція включає амортизаційні відрахування.

Інколи застосовуються при розробці виробничої програми наступні показники:

- нормативна вартість обробки;
- нормативна заробітна платня;
- нормативна чиста продукція.

Найбільший інтерес серед цих додаткових показників представляє нормативна вартість обробки, яка одержується як добуток показника нормативної вартості обробки одного виробу і-го виду і кількості виготовлених виробів і-го виду.

Аналіз виробничої програми проводиться за динамікою обсягу випуску продукції, за номенклатурою й асортиментом, ритмічністю роботи підприємства, якістю продукції, резервах росту виробництва.

Найбільш важливими та узагальнюючими показниками серед виїдена ведених є **показники обсягу випуску та реалізації продукції**. За динамікою обсягу випуску продукції аналіз здійснюється так:

$$ОВ=(ОВф / ОВп)*100\%$$

де ОВф – фактичний обсяг випуску продукції;

ОВп – плановий обсяг випуску продукції.

Аналогічно аналізується обсяг реалізованої продукції:

$$ОР=(ОРф / ОРп)*100\%$$

де ОРф – фактичний обсяг реалізації продукції;

ОРп – плановий обсяг реалізації продукції.

Взагалі, за вищенаведеними показниками аналіз проводиться зіставленням їх фактичних і планових величин.

5.4. Поняття якості продукції. Показники якості продукції.

Якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Як переконує світовий досвід, якість продукції є функцією від рівня розвитку науково-технічного прогресу і ступеню реалізації його результатів у виробництво. Чим вища якість продукції, тим повніше задовольняються потреби споживачів і ефективніше вирішуються соціально-економічні проблеми розвитку суспільства.

У довгостроковий період існує тенденція до послідовного підвищення якості продукції. Це – об'єктивний процес, спричинений дією закону зростаючих потреб. Проте згадана тенденція на окремих відрізках часу не в змозі рельєфно проявитися через існування специфічного взаємозв'язку обсягу пропозиції продукції і вимог споживачів до її якості. В умовах дефіциту, коли пропозиція відстає від попиту, вимоги до якості продукції знижуються і нерізно істотно. Водночас з насиченням ринку продукцією її якість виступає на перший план, всезростаючі вимоги до неї поступово стають однією з основних рушійних сил виробництва.

Розглянемо питання на прикладі сільськогосподарської продукції.

Сільськогосподарська продукція має різне цільове призначення. Згідно з цим критерієм вона поділяється на три типи: кінцевого споживання, проміжну і сировину. До продукції кінцевого споживання відносять ту продукцію, яка завдяки своїм біологічним якісним характеристикам безпосередньо використовується для особистого споживання (свіжі овочі, фрукти, ягоди, незбиране молоко тощо). Продукція, призначена для подальшого використання в сільськогосподарському виробництві в наступних циклах відтворення, називається проміжною (насіння, садивний матеріал, корми). Сільськогосподарська сировина (сировинні ресурси) представлена тими видами продукції, які використовуються для промислової переробки (цукровий буряк, технічні сорти картоплі, значна частка зерна, льонопродукція, соняшник тощо).

Кожному з цих типів продукції притаманні свої показники якості. Під показником якості розуміють кількісний вираз однієї або кількох однорідних властивостей продукції, що задовольняють певні потреби споживачів стосовно до її цільового призначення й умов використання. Відношенням фактично досягнутого показника якості до його нормативного (базового) значення визначають рівень якості продукції.

При обґрунтуванні показників якості й встановленні їх конкретних рівнів за певними видами продукції потрібне комплексне врахування таких чотирьох факторів:

- вимог (бажань) безпосередніх споживачів: населення, переробних підприємств, аграрних підприємств, що використовують проміжну продукцію;
- реальних можливостей досягнення встановлених показників якості за даного рівня розвитку продуктивних сил (техніки, технології, кваліфікації кадрів);
- наявності розроблених методик, способів, прийомів визначення показників якості й контролю за їх формуванням;
- забезпечення матеріального стимулювання виробників за досягнення кращих показників якості та встановлення матеріальної відповідальності за їх зниження.

У вітчизняній економічній літературі й практиці господарської діяльності розрізняють такі показники якості.

Біологічні показники характеризують придатність сільськогосподарської продукції до споживання в їжу. Вони залежать від біологічних і фізіологічних особливостей рослин і тварин, у процесі вирощування і догляду яких одержують цю продукцію. Серед даних показників найважливіше значення має вміст у продукції макро- і мікроелементів, білка, вітамінів, цукру, крохмалю, жиру тощо. Для багатьох видів продукції важливе значення має також її зовнішній вигляд.

За допомогою біологічних показників робиться висновок про прийнятність чи неприйнятність відповідного виду продукції для споживання і забезпечення нормальної життєдіяльності організму людини. Слід пам'ятати, що біологічні показники якості динамічні, досить істотно залежать від погодних і ґрунтових умов, можуть поліпшуватися або погіршуватися під впливом людини. Наприклад, при дотриманні всіх агротехнічних вимог при вирощуванні і збиранні озимої пшениці та доробці зерна вміст білка в ньому може підвищуватися, за інших однакових умов, на 6 і більше процентних пунктів.

Показники технологічності характеризують такі властивості сільськогосподарської продукції, які є необхідними і водночас надто важливими для її ефективної промислової переробки або для виробничого використання в наступних циклах сільськогосподарського виробництва. За цими показниками оцінюють якість проміжної продукції і сільськогосподарських сировинних ресурсів. Наприклад, насіння зернових повинне мати відповідну схожість, сортову чистоту, вологість, не перевищувати граничну межу засміченості тощо.

Показники технологічності проміжної продукції справляють безпосередній вплив на продуктивність сільськогосподарського виробництва в його наступних стадіях (насіння – на рівень урожайності культур, корми – на продуктивність тварин), а сільськогосподарської сировини – на продуктивність і ефективність роботи переробних підприємств, кількість та якість кінцевої продукції, що ними виробляється.

Показники транспортабельності важливі для всіх трьох типів сільськогосподарської продукції – кінцевого споживання, проміжної, сировини, оскільки характеризують ступінь її придатності до перевезення і до вантажно-розвантажувальних робіт відповідними засобами і способами. Найважливішими показниками транспортабельності є клас і габарити вантажу (продукції), витрати часу і коштів для підготовки продукції до перевезення, вартість тари і пакування, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, вартість перевезення.

Показники надійності важливі на всіх етапах руху продукції до споживання – особистого чи виробничого. Вони свідчать про придатність продукції до збереження біологічних і ряду технологічних показників якості при її зберіганні і транспортуванні. Кількісно показники надійності вимірюються строком зберігання продукції за різних методів його здійснення і відстанню її перевезень на дорогах різного класу.

Показники екологічності дають змогу судити про екологічну чистоту продукції та її придатність до споживання в їжу людьми або для годівлі тварин з точки зору нешкідливості їх впливу на стан живого організму. До цих показників відносять вміст у продукції радіонуклідів, нітратів, нітритів, залишків пестицидів та інших небезпечних для життя людей елементів і речовин, що повинні особливо ретельно контролюватися з метою недопущення перевищення їх концентрації понад гранично допустимі норми.

Показники безпеки представлені тими особливостями або властивостями сільськогосподарської сировини, що характеризують ступінь безпеки працівників у процесі її виробництва і виробничого використання. Ці показники, як і показники екологічності, повинні жорстко контролюватися з метою здійснення відповідних застережних заходів. Наприклад, у постчорнобильські часи ретельно контролюється показник вмісту радіонуклідів у пилу, що утворюється при переробці льоносоромки або трести на льонозаводах.

Економічні показники характеризують ступінь економічної вигоди виробництва сільськогосподарським товаровиробником продукції (товару) відповідної якості. Найважливішими з них є: ціна за одиницю продукції; прибуток на одиницю продукції; цінова конкурентоспроможність продукції; частка продукції, на яку одержано сертифікат якості; частка експортованої продукції в загальному обсязі її реалізації.

Естетичні показники мають особливе значення для кінцевої продукції, що споживається у свіжому вигляді, і для товарів широкого вжитку. Вони характеризують товарний вигляд продукції (наявність тургору, розмір, колір, а для товарів широкого вжитку ще й цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції, раціональність форми тощо).

Патентно-правові показники притаманні тим видам продукції, які захищені патентом. Вони описують якість нових винаходів, утілених у товар, їх вагомість. Водночас патентно-правові показники характеризують і патентну чистоту товару, тобто можливість безперешкодної реалізації його на внутрішньому і зовнішньому ринках.

В умовах ринкової економіки якість продукції відіграє надзвичайно важливу роль у підвищенні її конкурентоспроможності. Економічне суперництво підприємств, окремих об'єднань, боротьба їх за ринки збуту зосереджуються не тільки на ціні, а й значною мірою на нецінових факторах. Серед цих факторів – реклама, створення сприятливих умов для реалізації продукції, забезпечення (за необхідності) післяпродажного обслуговування покупців – особливе місце займає якість продукції. Зрозуміло, що за однакової ціни більшим попитом користуватиметься продукт, який має вищу якість. Водночас істотне поліпшення підприємством якості продукції порівняно з аналогічною продукцією конкурентів дає йому можливість підвищувати ціну на неї, не втрачаючи при цьому своїх споживачів, а в нерідких випадках навіть збільшуючи обсяг продажу.

Викладене дає підстави сформулювати **поняття конкурентоспроможності продукції за якістю** як сукупність її властивостей і характеристик, що забезпечують задоволення потреб споживачів на вищому або однаковому рівні з аналогічною продукцією конкурентів за прийнятною для них (споживачів) ціною. Конкурентоспроможність продукції за якістю підвищує і конкурентоспроможність підприємства як суб'єкта ринку, під якою розуміють його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут. Якісна продукція забезпечує вищу прибутковість виробництва і фінансову стійкість підприємства, підвищує його імідж, сприяє виходу підприємства на світовий ринок, повніше задовольняє потреби суспільства в ній, завдяки чому в державі формується більш сприятливий соціально-психологічний клімат.

Завдяки поліпшенню якості і раціональному використанню інших нецінових факторів підприємство може одержати не тимчасові переваги над конкурентами, як при зниженні ціни, а довготривалі, оскільки останнім потрібно досить багато часу, щоб удосконалити товар і внести необхідні зміни в технологію його виробництва.

ЛЕКЦІЯ 6. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

План:

- 6.1. Роль і місце планування в управлінні підприємством.
- 6.2. Методи планування.
- 6.3. Оперативно-календарне планування.

6.1. Роль і місце планування в управлінні підприємством.

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій.

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення бажаної мети.

План – це система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам односпрямованості й скоординованості, що дозволяє найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно розв'язувати різноманітні завдання управління.

Для ринкових умов господарювання об'єктивними є більш високі вимоги до рівня наукової обґрунтованості різних видів планів.

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного ринкового господарства є:

- рухливість зовнішнього середовища;
- збільшення розмірів підприємства та розширення напрямів його діяльності;
- зростаюче значення часу;
- обмеженість ресурсів;
- комплексність господарських завдань та ін.

Застосування планування створює такі важливі переваги:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- поліпшує координацію дій в організації;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- чітко розмежує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань
- поліпшує контроль в організації та ін.

6.2. Методи планування.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів:

- нормативний метод – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів;
- балансовий метод – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;
- факторний метод – на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;
- матричний метод – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;
- економіко-математичного моделювання із застосуванням ЕОМ – розробляється кілька варіантів плану, в якому показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані;
- метод екстраполяції – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період;
- метод інтерполяції – підприємство встановлює мету на майбутнє і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

6.3. Оперативно-календарне планування.

Завершальним етапом у системі планування діяльності підприємства є оперативне планування виробництва.

Оперативне планування – це детальне розроблення планів підприємства для його підрозділів на короткий проміжок часу (декаду, добу, зміну). Особливість оперативного пла-

нування полягає у тому, що розроблення планових завдань для виробничих підрозділів поєднується з організацією їх виконання.

Основні завдання оперативного планування:

- організація ритмічного виробництва запланованих обсягів і номенклатури продукції та дотримання договірних строків випуску товарної продукції;
- установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- забезпечення повного й доцільного використання робочої сили при найбільш ефективному використанні засобів виробництва;
- забезпечення мінімальної тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню обіговості оборотних коштів.

Оперативне планування здійснюється виробничо-диспетчерською службою підприємства.

Оперативне планування складається з:

- календарного планування;
- диспетчерського регулювання або диспетчерування.

Календарне планування – це деталізація поточного плану підприємства й донесення завдань до кожного цеху, відділу, ділянки, бригади, робітника. Плани й графіки при цьому складаються на місяць, декаду, добу, зміну, а іноді й щогодини.

Календарне планування поділяється на *міжцехове* й *внутрішньоцехове* планування.

Міжцехове планування являє собою виконання таких робіт:

- розроблення усіх необхідних нормативів оперативного планування й корегування їх у ході виробництва цеху (нормативу розрахунку тривалості циклів, запасів цехів, оптимального розміру партій і т.п.);
- розроблення планових завдань цехам, для взаємоузгодження між собою роботи цехів за строками, за обсягом деталей, що випускаються.

Зміст **внутрішньоцехового** планування полягає у тому, що на основі місячного виробничого завдання ведеться планування й регулювання роботи ділянки й усіх робочих місць. Внутрішньоцехове планування забезпечує своєчасне завантаження кожного робочого місця. Зміст робіт щодо внутрішньоцехового планування залежить від розмірів цеху, його виробничої структури.

Диспетчерування виробництва забезпечує оперативне регулювання процесу виробництва шляхом систематичного обліку і контролю за виконанням виробничих завдань, поточної підготовки виробництва, оперативного усунення неполадок і відхилень, які виникають.

Диспетчеризація *забезпечує*:

- суцільний контроль за ходом виробничого процесу й оперативне усунення неполадок і відхилень, які виникають;
- організацію доставки на робочі місця сировини, матеріалів, заготовок та інструментів; вивезення готової продукції, відходів виробництва; контроль за справністю устаткування; подачу енергії, палива, стисненого повітря та організацію контролю якості.

Диспетчерські функції значною мірою виконує адміністративно-технічний персонал цехів. Поряд із цим на великих підприємствах є спеціальні диспетчери заводу, диспетчери цехів. Диспетчери ведуть графіки здачі деталей, надходження заготовок, контролюють та підтримують зв'язок із заводами-постачальниками, вживають заходи щодо усунення аварій.

Структура і показники виробничих завдань залежать від діючої на підприємстві системи оперативно-календарного планування.

Система оперативно-календарного планування – це сукупність методів та засобів розрахунку основних планових показників для регулювання процесу виробництва, ефективного використання робочого часу та інших ресурсів підприємства.

Найпоширеніші системи оперативно-календарного планування:

- подетальна;
- позамовна;

- покомплектна;
- за тактом випуску;
- за запасами;
- за випередженням;
- на склад або ринок.

Подетальна система найбільш ефективна в умовах масового і великосерійного виробництва, тобто за умов обмеженої номенклатури та стабільного виробництва. Відповідно до цієї системи планується та регулюється хід виконання робіт, технологічних операцій та виробничих процесів за кожною деталлю на певний плановий період – годину, зміну, тиждень. В основі подетальної системи лежить точне планування такту й ритму роботи поточкових ліній і виробничих ділянок, правильне визначення оптимальних технологічних, транспортних, страхових, межопераційних і циклових запасів. Застосування цієї системи вимагає розроблення складних календарно-оперативних планів, що містять показники обсягу випуску й маршруту руху деталей кожного найменування на всіх виробничих стадіях і технологічних операціях.

Позамовна система оперативного планування застосовується в одиничному й дрібносерійному виробництві в умовах різноманітності номенклатури й невеликих обсягах виробництва. У цьому разі об'єктом планування є окреме виробниче замовлення, що передбачає кілька однотипних робіт конкретного споживача-замовника. Ця система планування ґрунтується на розрахунках тривалості виробничих циклів і нормативів випередження, за допомогою яких устанавлюються необхідні замовником або ринком строки виконання як окремих процесів або робіт, так і всього замовлення в цілому.

Покомплектна система застосовується головним чином у серійному машинобудівному виробництві. За основну планово-облікову одиницю використовуються різні деталі, що входять до складального вузла, або загальний комплект товарів, згрупованих за певними ознаками. Ця система сприяє скороченню трудомісткості як планово-розрахункових робіт, так і організаційно-управлінської діяльності персоналу лінійних й функціональних служб підприємства. При даній системі значно підвищується гнучкість оперативного планування, поточного контролю й регулювання виробництва, що в умовах ринкової невизначеності є для підприємства важливим засобом стабілізації виробництва.

Планування *за тактом випуску* виробів передбачає вирівнювання тривалості технологічних операцій на всіх стадіях загального виробничого процесу відповідно до єдиного розрахункового часу виконання взаємозалежних робіт. Такт у цьому випадку є найважливішим планово-економічним регулятором ходу виробництва на робочих місцях.

Планування *за запасами* припускає підтримку на необхідному розрахунковому рівні запасу заготовок, напівфабрикатів і комплектуючих, призначених для подальшої обробки й складання на кожній стадії виробництва. За призначенням запаси бувають технологічні, транспортні, страхові або межопераційні. Розмір запасу може бути встановлений у деталях або днях.

Планування *за випередженням* характеризується розподілом й угрупованням деталей і робіт за строками випуску й організацією їх своєчасного виготовлення й передачі на відповідні стадії виробництва залежно від розрахункових випереджень часу. Під випередженням розуміється календарний період, на який кожна попередня частина або стадія виробничого процесу повинна випереджати наступну з метою її закінчення у запланований термін. У цій підсистемі об'єктом планування може бути окрема деталь або складальна одиниця продукції.

Планування *на склад* або *на ринок* здійснюється при випуску продукції та її поставці на продаж у значних обсягах при невисокій трудомісткості й невеликій кількості технологічних операцій. При цій підсистемі планово-виробничий відділ визначає необхідну кількість готових деталей, які повинні постійно перебувати на проміжній або кінцевій стадії виробництва й продажу продукції. Розрахункові запаси продукції повинні безупинно підтримуватися на такому рівні, що забезпечує безперебійний хід виробництва або збуту продукції. Якщо запас продукції падає до запланованого обсягу замовлення, то необхідно підвищити його до

планового або нормативного рівня. Дана підсистема, крім обсягу замовлення, передбачає також розрахунок мінімального й максимального запасів. Тому вона ще називається системою «мінімум – максимум».

ЛЕКЦІЯ 7. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

План:

- 7.1. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану.
- 7.2. Зміст бізнес-плану.
- 7.3. Реалізація бізнес-плану на підприємстві.

7.1. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану.

Бізнес-план увійшов у практику українського підприємництва як інструмент стратегічного планування, як необхідний документ для ведення ділових переговорів з інвесторами, кредиторами, а також для державних органів управління.

Бізнес-планування – це специфічна сфера ділових технологій, що є невід’ємною частиною будь-якого бізнесу, засіб залучення зовнішнього капіталу й підвищення ефективності бізнесу.

Бізнес-план – це комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї, для одержання прибутку.

Мета бізнес-плану – спланувати й оптимізувати на певний період господарсько-виробничу діяльність підприємства (за обсягами виробництва й реалізації товарів і послуг відповідно до потреб забезпечення ринку ресурсами й прийнятими зобов’язаннями) і виконати фінансово-економічну оцінку її результатів.

Значення бізнес-плану:

- дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, що вказує, як повинен розвиватися проект (підприємство);
- є важливим інструментом одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів;
- дозволяє осмислити місце підприємства на ринку;
- допомагає проаналізувати перспективи розвитку галузі, ринку, товару (послуги), по-іншому подивитися на діяльність підприємства, його проблеми й перспективи;
- визначає ступінь життєздатності й майбутньої стійкості підприємства, знижує ризик підприємницької діяльності;
- конкретизує перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;
- привертає увагу й інтерес, забезпечує підтримку з боку потенційних інвесторів фірми;
- допомагає одержати досвід планування, розвиває перспективний погляд на організацію та її середовище.

Бізнес-план може бути розроблений як для нового, що тільки створюється, підприємства, так і для вже існуючих економічних організацій на черговому етапі їх розвитку.

Бізнес-план, як і стратегічний, охоплює досить тривалий період (3—5 років).

Бізнес-план розробляється з метою:

- техніко-економічного обґрунтування створення й діяльності підприємства, оскільки дає можливість підприємцю охарактеризувати перспективи розвитку його фірми (який товар, якої якості, в якій кількості і за якою ціною продати);
- залучення зовнішніх інвесторів, у тому числі іноземних, оскільки дозволяє інвесторам оцінити доцільність вкладення інвестицій у конкретне виробництво, зацікавити їх співпрацею з даною фірмою;
- приватизації підприємства, з метою обґрунтування пропозицій її доцільності.

7.2. Зміст бізнес-плану.

Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах із майбутніми партнерами й можливими інвесторами. Це визначає певні вимоги до його оформлення, форми, змісту й структури. Він повинен бути представлений у формі, що дозволяє зацікавленій особі одержати чітке уявлення про зміст справи й перспективи своєї участі в ній.

Структура й зміст бізнес-плану суворо не регламентовані, але можна запропонувати такий його макет: резюме (короткий зміст бізнес-плану); місцезнаходження підприємства; мета діяльності; характеристика виду діяльності, характеристика продукції (послуг); оцінка ринку збуту; конкуренція й конкурентна перевага підприємства; зовнішньоекономічна діяльність; стратегія маркетингу; прогнозування обсягу реалізації; план технічної доробки продукту; план виробництва; управління підприємством; характеристика персоналу; матеріально-технічне забезпечення; оцінка ризику; фінансовий план; ефективність проекту.

До складу бізнес-плану інвестиційного проекту, як правило, входять такі пункти:

1. Загальні передумови й історія проекту:

- дані про організатора проекту: імена, адреси, форма власності, фінансові можливості;
- передумови для створення проекту;
- мета проекту; загальні риси маркетингової стратегії проекту;
- місце розміщення проекту (чи орієнтований проект на місцеві або зовнішні ресурси, на місцевий або зовнішній ринок);
- державна або регіональна економічна й промислова політика, що сприяє реалізації проекту.

2. Загальний аналіз ринку й концепція маркетингу:

- аналіз результатів маркетингових досліджень за напрямками: ділове середовище; цільовий ринок і сегментація ринку; канали збуту; конкуренція; життєві цикли продуктів; циклічність сегмента ринку;
- аналіз річних показників попиту (обсяг попиту, рівень цін) і поставок, а також аналіз тенденцій попиту й поставок;
- обґрунтування маркетингових стратегій;
- формулювання загальної концепції маркетингу;
- розрахунок маркетингових витрат;
- розрахунок бюджетних показників продажів і надходжень (кількість, ціни, частка ринку й т.д.);
- визначення впливу проекту на виробничу програму й виробничу потужність підприємства, а також на технологічний рівень виробництва.

3. Сировина й постачальники:

- розрахунок річної потреби в поставках матеріальних ресурсів;
- оцінка наявності необхідних матеріальних ресурсів (сировини, напівфабрикатів, допоміжних матеріалів та ін.);
- аналіз отриманих результатів і розроблення можливих стратегій щодо поставок (маркетинг поставок);
- виявлення можливостей довгострокового співробітництва з потенційними постачальниками.

4. Місце розміщення й навколишнє середовище:

- ідентифікація місця розміщення й характеристика обраного для розміщення підприємства ділянки з урахуванням: впливу на екологічну ситуацію в регіоні; соціально-економічної політики місцевої влади; наявної інфраструктури; природних умов;
- розрахунок основних витрат, що відносять до місця розміщення;
- обґрунтування вибору й критичний аналіз аспектів місця розміщення.

5. Проектування й технологія:

- розрахунок виробничої програми й виробничої потужності підприємства;

- опис та обґрунтування вибору технології: відповідність технології продукту й виробничому процесу; основні переваги й недоліки; життєвий цикл технології; методи передачі технології; витрати щодо освоєння, навчання, страхування ризиків; розрахунок витрат; юридичні аспекти придбання й передачі технології;

- опис загальної схеми проекту і його обмежень;
- розрахунок вартості основних елементів виробництва на підприємстві;
- визначення складу основних робіт із будівництва;
- розрахунок витрат стосовно будівництва.

6. Управління й накладні витрати:

- організаційна структура, схема управління, принципи управління;
- розрахунок управлінських витрат.

7. Трудові ресурси:

- соціально-економічне й культурне середовище, його відповідність вимогам проекту;

- наявність вільних трудових ресурсів;
- освітні й кваліфікаційні вимоги;
- необхідність перепідготовки кадрів;
- причини залучення іноземних фахівців, якщо така необхідність виникає;
- основні кадри;
- штатний розпис;
- розрахунок витрат щодо оплати праці.

8. Схема реалізації проекту:

- розрахунок тривалості будівництва й монтажу устаткування;
- розрахунок тривалості пускового й початкового періодів виробництва;
- складання плану заходів щодо своєчасної реалізації етапів проекту.

9. Фінансовий аналіз і оцінка інвестицій:

- характеристика критеріїв, що визначають оцінку інвестицій;

- розрахунок повних інвестиційних витрат, включаючи витрати на: придбання або оренду земельної ділянки; підготовку ділянки; проектування й будівництво будинків і споруджень; придбання основного устаткування; придбання допоміжного й обслуговуючого устаткування; основний акціонерний капітал; предвиробничі витрати й капітальні витрати; потреби в оборотному капіталі;

- повні витрати на продану продукцію: поточні витрати; амортизаційні відрахування; витрати на маркетинг; транспортні витрати; обігові витрати; витрати фінансування; накладні витрати;

- фінансування проекту: джерела фінансування; вплив витрат фінансування й витрат з обслуговування боргу на ефективність проекту; наявність податкових, амортизаційних, митних та інших пільг для інвестиційних проектів (державна політика відносно фінансування й інвестування);

- оцінка інвестицій: розрахунок дисконтованого грошового потоку й пов'язаних з ним показників (чистої поточної вартості й внутрішньої норми прибутковості проекту); розрахунок строку окупності; рентабельність початкового інвестованого капіталу й рентабельність акціонерного капіталу; фінансовий та економічний вплив проекту на регіональне й державне економічне середовище;

- аналіз невизначеності, включаючи: визначення критичних змінних при аналізі чутливості; оцінку ризиків; визначення можливих сценаріїв розвитку й засобів управління в умовах ризику; антикризові стратегії; аналіз чутливості проекту до систематичних ризиків;

- аналіз національної економіки.

10. Висновки:

- головні достоїнства проекту;
- основні недоліки проекту;
- ймовірність виконання проекту;
- оцінка доцільності реалізації проекту.

7.3. Реалізація бізнес-плану на підприємстві.

Ефективність бізнес-планування проявляється тільки після реалізації проекту в реальних виробничих або ринкових умовах. Це означає як необхідність підвищення якості планованих показників, так і можливість одержання високих реалізаційних результатів. Бізнес-план дає кожному підприємцеві чіткі орієнтири на період дії проекту. Порівнюючи одержувані результати із запланованими показниками, підприємець або менеджер може робити висновки про те, як “йде” його бізнес, а за необхідності прийняти організаційно-управлінські рішення для поліпшення своїх справ.

Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування проекту до початку комерційної діяльності фірми. Реалізація плану означає виконання проєктних пропозицій і досягнення позитивних економічних результатів. Це передбачає використання лінійних і мережових моделей, що з'єднують у єдину систему різні види й етапи виконуваних робіт, які мають певну тривалість і вартість. Основні роботи, що передбачають реалізацію конкретного бізнес-плану на вітчизняних підприємствах, полягають у такому:

- набір і комплектування команди впровадження;
- створення й реєстрація господарської фірми;
- придбання або розроблення прогресивної технології;
- вибір підрядників, консультантів і постачальників;
- підготовка заявкових документів;
- формування й виставлення пропозицій;
- обґрунтування ринкової ціни товару;
- проведення переговорів і укладання контрактів;
- придбання або оформлення оренди землі;
- проведення будівельно-монтажних робіт;
- закупівля й установлення технологічного устаткування;
- укладення договорів про закупівлю матеріальних ресурсів;
- здійснення маркетингових досліджень;
- навчання й розміщення фахівців фірми;
- завершення бізнесу-проекту;
- освоєння виробництва продукції;
- організація ринку збуту товарів.

У процесі реалізації бізнес-проекту розробляється план-графік виконання основних етапів робіт і складається уточнений кошторис витрат.

Планування й управління ходом робіт з реалізації розробленого бізнес-плану припускають створення системи поточного контролю й аналізу усіх витрат ресурсів. Для цього необхідно насамперед установити контрольні значення витрат ресурсів і строку виконання робіт, за якими можна визначити, як йдуть поточні справи, чи всі намічені плани виконуються. Варто перевіряти з певною періодичністю співвідношення доходів і витрат підприємства, стан готівки, рівень складських запасів, якість робіт та інше.

Коректується бізнес-план на основі отриманих контрольних показників. Коректування бізнес-плану дає можливість, не змінюючи загальної стратегічної мети бізнес-проекту, забезпечити в нових умовах оперативне планування й управління виробництвом і досягнення запланованих кінцевих результатів.

ЛЕКЦІЯ 8. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План:

8.1.

Поняття і сучасні принципи управління.

- | | |
|------|---|
| 8.2. | Функції та методи управління підприємством. |
| 8.3. | Організаційні структури управління підприємством. |
| 8.4. | Припинення підприємницької діяльності. |

8.1. Поняття і сучасні принципи управління.

Управління являє собою цілеспрямовану координацію суспільного виробництва.

Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства. У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін. Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах із юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах і порядку, визначених установчими документами. Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до законодавства.

На всіх підприємствах, де використовується наймана праця, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами.

Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, розробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів.

Сучасне управління – особлива форма економічних відносин, що має свою логіку розвитку, зміну і розвиток концепцій.

Існують такі концепції управління підприємством.

Раціоналістична концепція. Суть її в тому, що успіх підприємства залежить від раціональної організації виробництва та ефективності використання ресурсів, тобто від внутрішніх факторів. Підприємство розглядається як замкнута система, мета і завдання якої є заданими і стабільними протягом тривалого часу. Основа стратегії підприємства – поглиблення спеціалізації виробництва, побудова організаційної структури за функціональним принципом, вирішальне значення надається контролю.

Неформальна концепція має за основу ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно підприємство пристосовується до зовнішнього середовища.

В управлінні сучасною економікою необхідно керуватися принципами:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;

- повноваження й відповідальності;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення справедливості;
- упевненості в постійності й стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом;
- заохочення ініціативи.

Процес управління на підприємстві – це неперервна взаємодія та координація дії персоналу з виконання функцій управління для досягнення мети господарської діяльності.

Управлінські рішення не можна розглядати як довільну дію. Передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого суб'єкта, яка перешкоджає його ефективному функціонуванню та розвитку.

8.2. Функції та методи управління підприємством.

Під функцією управління розуміють відособлений вид управлінської праці, що виникає на основі її поділу всередині процесу управління. Функція управління – це будь-яка дія, що здійснюється в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкта управління відповідно до поставленої мети.

Основними загальними функціями управління підприємством є планування, організація, координація, регулювання, мотивація і контроль.

Планування – визначення мети розвитку суб'єкта господарювання та засобів її досягнення, передбачення плану дій трудового колективу на певний період.

Прогнозування в управлінському циклі передуює плануванню, тому його можна розглядати як підфункцію. Завдання прогнозування полягає в науковому передбаченні розвитку виробництва та пошуку рішень, які забезпечать його розвиток в оптимальному режимі.

Організація – це діяльність, що спрямована на створення та розвиток об'єкта управління, включає регламентацію окремих елементів процесу управління і залежно від об'єкта поділяється на організацію виробництва, організацію праці й організацію управління.

Завданням *координації* є забезпечення необхідної узгодженості дій працівників підприємства, тобто координація їхніх дій відповідно до плану.

Функція *регулювання* полягає в збереженні режиму функціонування об'єкта управління, забезпеченні нормального проходження виробничих процесів на підприємстві.

Мотивація – процес стимулювання трудового колективу або окремого працівника до діяльності, що забезпечує досягнення найкращих її результатів.

Контроль – процес перевірки виконання прийнятих рішень та оцінки досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з очікуваним і поточне коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань на належному рівні.

Таким чином, **управління** – це сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, координації, регулювання, мотивації та контролю, які забезпечують практичну реалізацію цілей підприємства.

Методи управління – способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, що необхідні для досягнення цілей підприємства.

Розрізняють такі методи управління:

- *економічні* – це методи, що реалізують матеріальні інтереси участі персоналу у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин та економічних важелів.
- *соціально-психологічні* – реалізують мотиви соціальної поведінки персоналу (змістовності праці, можливості для прояву ініціативи, моральне заохочення, суспільне визнання тощо).
- *організаційні методи* базуються на мотивах примусового впливу на людей, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Вони поділяються на регламентні й розпорядчі.

8.3. Організаційні структури управління підприємством.

Організаційна структура управління – це форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів з використанням лінійних, функціональних і між функціональних зв'язків у процесі спілкування.

Ієрархічні структури управління мають багато різновидів. Вони утворюються відповідно до принципів, які були сформульовані ще на початку XX сторіччя. При цьому головна увага приділялася поділу праці на окремі функції.

Лінійна структура управління дуже проста за своєю сутністю: основним принципом її побудови є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху.

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1) єдність розпорядництва, простоту і чіткість підпорядкування; 2) повна відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів; 3) оперативність у прийнятті рішень; 4) погодженість дій виконавців; 5) одержання нижчестоящими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.	1) велике інформаційне перевантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів із підлеглими, вищими і суміжними ланками; 2) високі вимоги до керівника, який повинен бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники; 3) структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань; 4) структура негнучка і не дає змоги вирішувати завдань, що залежать від умов функціонування, які постійно змінюються.

Лінійна організаційна структура управління застосовується, як правило, тільки в низових виробничих ланках (у групах, бригадах тощо), а також на малих підприємствах у початковий період їхнього становлення.

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки. Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за визначену ділянку роботи.

Переваги та недоліки функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1) висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій; 2) спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання у виконанні завдань управління окремими службами.	1) порушення принципу повноправного розпорядництва, принципу єдиноначальності; 2) тривала процедура прийняття рішень; 3) труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; 4) зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець одержує вказівки від декількох керівників; 5) неузгодженість і дублювання вказівок і розпоряджень, які одержують виконавці «зверху»; 6) кожен функціональний керівник і функціональний підрозділ ставлять свої питання на перше місце, не погоджуючи їх із необхідністю досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Деякою мірою *сприяють ліквідації недоліків лінійної і функціональної організаційних структур лінійно-штабна і лінійно-функціональна структури управління*, що передбачають функціональний поділ управлінської праці в підрозділах різних рівнів і поєднання лінійного і функціонального принципів управління.

В основі лінійно-штабної структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Остаточне ухвалення варіанту вирішення і передача його підлеглим для виконання здійснюється лінійним керівником. В умовах цього виду структур управління зберігається принцип єдиноначальності. Важливим завданням лінійних керівників при цьому стає координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх у русло загальних інтересів підприємства.

На відміну від лінійно-штабної, в лінійно-функціональній структурі, найпоширенішій структурі ієрархічного типу, яка й дотепер широко використовується в усьому світі, функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчестоящим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їхньою функціональною спеціалізацією.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1) стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; 2) висока виробнича реакція підприємства, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; 3) зменшення дублювання зусиль у функціональних ділянках; 4) поліпшення координації діяльності в функціональних ділянках	1) «розмивання» розробленої стратегії розвитку підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації тільки своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж усього підприємства в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище від цілей всього підприємства; 2) відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами; 3) різке збільшення обсягу роботи керівника підприємства і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб; 4) надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі; 5) втрата гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур; 6) слабка інноваційна і підприємницька реакція підприємства; 7) неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища; 8) ускладнення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості й своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що ускладнює комунікацію.

Дивізійна структура – структура, заснована на відокремленні великих – автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативного-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за кінцевий фінансовий результат.

Дивізійні структури характеризуються повною відповідальністю керівників відділень за результати діяльності очолюваних ними підрозділів. У зв'язку з цим найважливіше місце в управлінні підприємствами посідають не керівники функціональних підрозділів, а керівники, що очолюють виробничі відділення.

Переваги та недоліки дивізійної структури управління

Переваги	Недоліки
1) використання дивізійних структур дає змогу підприємствам приділяти конкретному продукту чи споживачеві географічного регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невелике спеціалізоване підприємство, у результаті чого можна швидше реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, адаптуватися до умов, які змінюються; 2) цей вид структури управління орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб певного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку); 3) зменшення складності управління, що виникає у керівників вищої ланки; 4) відокремлення оперативного управління від стратегічного, у результаті чого вище керівництво підприємства концентрується на стратегічному плануванні й управлінні; 5) перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів, децентралізація прийняття оперативних управлінських рішень.	1) дивізійні структури управління призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління, що спричинило формування проміжних рівнів управління для координації роботи відділень, груп тощо; 2) протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку підприємства, розбіжність інтересів «верхів» і «низів» у багаторівневій ієрархії; 3) можливість виникнення міжвідділових конфліктів, зокрема у разі дефіциту ключових ресурсів, що розподіляються централізовано; 4) невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені; 5) неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою в зв'язку із закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом; 6) збільшення витрат на утримання апарату управління внаслідок дублювання тих самих функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу.

Аналіз різновидів організаційних структур ієрархічного типу засвідчив, що перехід до гнучкіших, адаптивніших структур управління, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва, був об'єктивно необхідний і закономірний.

Для адаптивних організаційних структур характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності.

До різновидів структур адаптивного типу можна віднести: проектні; матричні; програмно-цільові; проблемно-цільові; структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні) та сітьові організаційні структури.

Проектні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, які через їхнє вирішальне значення потребують забезпечення безупинного координуючого та інтегруючого впливу при жорстких обмеженнях у витратах, термінах і якості робіт.

Проектні структури на підприємствах, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проект комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних і інших питань, і, з другого боку, діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів.

Переваги та недоліки проектної структури управління

Переваги	Недоліки
1) інтеграція різних видів діяльності підприємства з метою одержання високоякісних результатів від певного проекту; 2) комплексний підхід до реалізації проекту, розв'язання проблеми; 3) концентрація всіх зусиль на вирішенні одного завдання, на виконанні одного конкретного проекту; 4) велика гнучкість проектних структур; 5) активізація діяльності керівників проектів і виконавців у результаті формування проектних груп; 6) посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект у цілому, так і за його елементи.	1) при наявності декількох організаційних проектів чи програм проектні структури призводять до дроблення ресурсів і помітно ускладнюють підтримку і розвиток виробничого й науково-технічного потенціалу підприємства як єдиного цілого; 2) від керівника проекту потрібне не лише управління всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й врахування місця проекту в мережі проектів даного підприємства; 3) при використанні проектної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців на даному підприємстві; 4) спостерігається часткове дублювання функцій.

Однією з найскладніших структур управління адаптивного типу визнається матрична структура. Вона виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній побудові підприємства двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив.

При такій структурі встановлюється поділ прав керівників, що здійснюють управління підрозділами, і керівників, що керують виконанням проекту.

Відмінною рисою організаційної структури управління матричного типу є наявність у працівників одночасно двох керівників, що мають рівні права.

Переваги та недоліки матричної структури управління

Переваги	Недоліки
1) інтеграція різних видів діяльності підприємства в рамках реалізованих проектів, програм; 2) одержання якісних результатів від великої кількості проектів, програм, продуктів; 3) значна активізація діяльності працівників апарату управління в результаті формування проектних (програмних) команд, які активно взаємодіють із функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними; 4) залучення керівників усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації організаційних проектів і насамперед із прискореного технічного удоско-	1) складність матричної структури. Для практичної реалізації, для її впровадження необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура; 2) у зв'язку із системою подвійного підпорядкування підривається принцип єдиначальності, що часто призводить до конфліктів, у рамках цієї структури породжується двозначність ролі виконавця і його керівників, що створює напруження у відносинах між членами трудового колективу підприємства; 3) у рамках матричної структури проявляється тенденція до анархії, оскільки в її умовах нечітко розподілені права і відповідальність за її елементи; 4) боротьба за владу, тому що в рамках цієї структури чітко не визначені владні повноваження; 5) наявність додаткових витрат на утримання більшої кількості керівників, а також на вирішення конфліктних ситуацій;

налення виробництва; 5) скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень, прийняття рішень на середній рівень при збереженні єдності координації і контролю за ключовими рішеннями на вищому рівні; 6) посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект (програму) у цілому, так і за його елементи.	6) двозначність і втрата відповідальності заважають досягненню високоякісних результатів; 7) виникають труднощі з перспективним використанням фахівців на даному підприємстві; 8) спостерігається часткове дублювання функцій; 9) несвоєчасно приймаються управлінські рішення, як правило, характерне групове їх прийняття; 10) порушується традиційна система взаємозв'язків між підрозділами; 11) ускладнюється повноцінний контроль за рівнями управління.
--	---

Матричні структури управління можуть бути двох видів. У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих. При цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. У другому випадку керівникові проекту можуть підпорядковуватися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

8.4. Припинення підприємницької діяльності.

Державна реєстрація припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця проводиться у разі:

- прийняття фізичною особою-підприємцем рішення про припинення підприємницької діяльності;
- смерті фізичної особи-підприємця;
- постановлення судового рішення про оголошення фізичної особи померлою або визнання безвісно відсутньою;
- постановлення судового рішення про визнання фізичної особи, яка є підприємцем, недієздатною або про обмеження її цивільної дієздатності;
- постановлення судового рішення про припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця.

Підставами для постановлення судового рішення про припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця є:

- визнання фізичної особи-підприємця банкрутом;
- провадження нею підприємницької діяльності, що заборонена законом;
- неподання протягом року органам державної податкової служби податкових декларацій, документів фінансової звітності відповідно до закону.

Фізична особа позбавляється статусу підприємця з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця.

Порядок державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця за її рішенням

1. Для внесення до Єдиного державного реєстру запису про рішення фізичної особи-підприємця щодо припинення нею підприємницької діяльності фізична особа-підприємець або уповноважена нею особа повинні подати державному реєстратору (надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) такі документи:

- заяву (особисто або за довіреністю) про припинення підприємницької діяльності фізичною особою-підприємцем;
- документ, що підтверджує внесення плати за публікацію повідомлення про прийняття фізичною особою-підприємцем рішення щодо припинення підприємницької діяльності;
- якщо документи для внесення до Єдиного державного реєстру запису про рішення фізичної особи-підприємця щодо припинення нею підприємницької діяльності подаються заявником особисто, державному реєстратору додатково пред'являється паспорт.

2. Для проведення державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичною особою-підприємцем за її рішенням фізична особа-підприємець або уповноважена нею особа не раніше двох місяців з дати публікації повідомлення у спеціалізованому друковано-

му засобі масової інформації подає державному реєстратору особисто (надсилає рекомендованим листом з описом вкладення) або через уповноважену особу такі документи:

- Заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичною особою-підприємцем за її рішенням (форма №12);
- Свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця;
- Довідку відповідного органу державної податкової служби про відсутність заборгованості по податках, зборах (обов'язкових платежах);
- Довідку відповідного органу Пенсійного фонду України про відсутність заборгованості;
- Довідки відповідних органів фондів соціального страхування про відсутність заборгованості або про те, що вона не перебувала на обліку.
- Якщо документи для проведення державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичною особою-підприємцем подаються заявником особисто, державному реєстратору додатково пред'являється паспорт.

ЛЕКЦІЯ 9. ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

План:

- 9.1. Поняття витрат та собівартості продукції. Класифікація витрат і структура собівартості.
- 9.2. Методи визначення собівартості продукції.
- 9.3. Шляхи зниження собівартості продукції.

9.1. Поняття витрат та собівартості продукції. Класифікація витрат і структура собівартості.

У процесі господарської діяльності підприємство здійснює витрати ресурсів на виробництво продукції, а також витрати на придбання цих ресурсів. Розмір витрат розраховується у натуральній та грошовій формі за відповідними методиками залежно від цільового призначення витрат та від цілей економічних розрахунків.

Витрати класифікуються за декількома ознаками і відносяться до певної групи:

За призначенням: поточні (операційні) та інвестиційні (капітальні). Поточні діляться на циклічні та безперервні витрати.

За джерелами відшкодування. Витрати, що відшкодовуються за рахунок виручки від продажу продукції в порядку відшкодування її собівартості та витрати, що відшкодовуються за рахунок прибутку підприємства.

За необхідністю для виробництва конкретної продукції (продуктивністю витрат): продуктивні і непродуктивні.

За об'єктом розрахунку: загальні і на одиницю продукції. За ступенем однорідності: прості (елементні) і комплексні.

За зв'язком і з обсягом виробництва. Постійні і змінні, які діляться на змінні пропорційні та змінні непропорційні. Останні діляться на прогресуючі і дегресуючі.

За способом обчислення на одиницю продукції: прямі і непрямі.

За економічною роллю у формуванні собівартості продукції: основні і накладні. Останні називають «витратами на організацію та управління підприємством і, зазвичай, ділять на загальновиробничі (цехові) витрати та на загальногосподарські (заводські) витрати.

Економічна сутність витрат полягає у такому:

Поточні циклічні – це витрати, що повторюються з кожним циклом виготовлення продукту (витрати на матеріали, заробітну плату виробничників, інструмент та ін.);

Поточні безперервні – це витрати, що існують постійно і незалежно від виробництва (утримання приміщень, споруд, устаткування, управлінського персоналу тощо);

Інвестиційні (капітальні) – це витрати разового характеру (на придбання основних фондів і нематеріальних активів, створення та збільшення запасів оборотних фондів, виконання проектних робіт сторонніми організаціями тощо);

Через собівартість відшкодовуються ті витрати підприємства, які забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва: предметів, засобів праці, робочої сили та природних Ресурсів та інші витрати, без яких неможливо забезпечити належну якість виробленої продукції, вимоги щодо безпеки праці, екології тощо;

За рахунок прибутку відшкодовуються: витрати на розширене відтворення факторів виробництва (інвестиційні витрати включно з оплатою відсотків за кредит), штрафні санкції, витрати соціального характеру для матеріального заохочення працівників підприємства, на підготовку та освоєння нової продукції серійного й масового виробництва та інші витрати, визначені чинним законодавством.

Продуктивні – це витрати грошей, які відповідають фізичним (натуральним) витратам ресурсів на виробництво конкретної продукції згідно із нормами витрат цих ресурсів.

Непродуктивні – це витрати грошей за ресурси, які були зіпсовані (браковані), втрачені або не використані при виробництві продукції, але вартість яких списана на витрати виробництва відповідно до чинного законодавства. (наприклад, оплата часу скорочення робочого дня підлітків).

Загальні витрати – це витрати на весь обсяг продукції за певний період, їхня сума залежить від тривалості періоду й кількості виготовленої продукції.

Витрати на одиницю продукції – це середні витрати на одиницю продукції за певний період, якщо продукція виготовляється постійно або серіями. В одиничному виробництві витрати на виріб формуються як індивідуальні.

Прості (елементні) – це витрати, що є однорідними за складом, мають єдиний економічний зміст і є первинними. До них належать матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні потреби, амортизаційні відрахування, інші витрати. Перелік економічних елементів і порядок їх розрахунку є єдиним для підприємств всіх галузей та сфер діяльності.

Комплексні – це витрати, що є різnorodними за складом, охоплюють кілька елементів витрат. Їх групують за економічним призначенням у процесі калькулювання та організації управління. Наприклад, витрати на утримання й експлуатацію устаткування, загальновиробничі, загальногосподарські витрати, утрати від браку тощо. Комплексні (неоднорідні) витрати відповідають, зазвичай, певній статті калькуляції (розрахунку) собівартості конкретної продукції підприємства.

Постійні – це витрати, що є функцією часу, а не обсягу продукції. Їхня загальна сума не залежить від кількості виготовленої продукції (у певних межах). За істотних змін виробничої потужності та обсягу виробництва значення постійних витрат стрибкоподібно міняється, після чого воно знову залишається постійним. До постійних належать витрати на утримання та експлуатацію будівель і споруд, організацію виробництва, управління. На практиці до групи постійних відносять також витрати, які хоч і змінюються внаслідок зміни обсягу виробництва, але не істотно. Їх називають умовно-постійними.

Змінні пропорційні витрати – це витрати за певний період, загальна сума яких прямо пропорційно залежить від обсягу виготовленої продукції. Переважно це витрати на сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби, відрядну зарплату робітників.

Змінні прогресуючі витрати зростають більшою мірою, ніж обсяг виробництва. Вони виникають тоді, коли збільшення обсягу виробництва потребує більших витрат на одиницю продукції (наприклад, витрати на відрядно-прогресивну оплату праці, додаткові рекламні та торгові витрати тощо).

Змінні дегресуючі витрати зростають повільніше, ніж обсяг виробництва. До них належить широке коло витрат на експлуатацію машин і устаткування, на ремонт, на інструменти тощо.

У практичних обчисленнях загальну динаміку змінних витрат спрощують, вважаючи всю їхню сукупність пропорційною, що значно полегшує аналіз і прогнозування витрат.

Прямі – витрати, що безпосередньо пов'язані з виготовленням певного різновиду продукції і можуть бути прямо обчислені на її одиницю. Якщо виготовляється один різновид продукції, усі витрати – прямі.

Непрямі – витрати, які не можна безпосередньо обчислити для окремих різновидів продукції, бо вони пов'язані не з виготовленням конкретних виробів, а з процесом виробництва в цілому (зарплата обслуговуючого й управлінського персоналу, утримання та експлуатація будівель, споруд, машин тощо).

Основні – витрати, що безпосередньо списуються тільки на виробництво даної продукції (сировина, основні матеріали, технологічне паливо та енергія, заробітна плата основних виробничих робітників та інші витрати, необхідні для виробництва даної продукції)

Загальновиробничі витрати – це частина тих витрат цеху (виробництва) на управління, виробниче й господарське обслуговування, які розраховуються за певний календарний період і розподіляються за видами продукції (робіт, послуг) цеху. Це витрати на зарплату з відрахуваннями на соціальні потреби працівників управління цеху, спеціалістів, обслуговуючого персоналу, амортизаційні відрахування стосовно будівель і споруд, кошти на їхнє утримання, ремонт, на охорону праці.

Загальногосподарські витрати є такими самими, як загальновиробничі, тільки на рівні підприємства як єдиної системи. Додатково в них включають витрати на набір і підготовку кадрів, відрядження, обов'язкові платежі (страхування майна, платежі за забруднення довкілля тощо), виплату відсотків за кредити тощо. На невеликих підприємствах з безцеховою структурою загальновиробничі витрати не розраховуються, а розраховуються лише загальногосподарські витрати.

Будь-які витрати необхідно розраховувати і розглядати з позицій доцільності їх здійснення (результативності витрат).

Основними показниками, що використовуються для оцінки результативності витрат є: собівартість та ціна одиниці продукції, грн. / одиницю продукції; собівартість продукції, виробленої за певний календарний період, грн./ рік (квартал, місяць тощо); виручка та прибуток від реалізації цієї продукції.

Собівартість продукції – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

Собівартість дозволяє зробити комплексну оцінку ступеня використання всіх ресурсів підприємства і рівень організації виробництва. Чим раціональніше підприємство використовує виробничі ресурси, тим меншою за значенням буде і собівартість продукції. Тому собівартість є одним із важливих показників ефективності виробництва.

Собівартість продукції має безпосередній зв'язок з її ціною. Цей показник є базою для визначення ціни товару, оскільки доцільно випускати лише таку продукцію, ринкова ціна якої є нижчою за її собівартість і забезпечує виробникові прибутковість (рентабельність) виробництва на бажаному рівні.

Ціна – це грошовий вираз вартості товару (продукції, послуги). Значення ціни товару коливається навколо ціни виробництва (перетвореної форми вартості одиниці товару, що дорівнює сумі витрат виробництва й середнього прибутку) та відображає рівень суспільно необхідних витрат живої та уречевленої праці.

9.2. Методи визначення собівартості продукції.

Показаний метод застосовується найчастіше в індивідуальному і дрібносерійному виробництві, а також для калькулювання собівартості робіт ремонтного й експериментального характеру. Метод цей полягає в тому, що витрати на виробництво враховуються по замовленням на виріб чи на групу виробів. Фактична собівартість замовлення визначається по закінченні виготовлення виробів чи робіт, що відносяться до цього замовлення, шляхом підсумовування усіх витрат по даному замовленню. Для начислення собівартості одиниці продукції загальна сума витрат за замовленням поділяється на кількість випущених виробів.

Попередільний метод калькулювання собівартості знаходить застосування в масовому виробництві з коротким, але закінченим технологічним циклом. Продукція, що випускається підприємством, однорідна по вихідному матеріалу і характеру обробки. Облік витрат при цьому методі здійснюється по стадіях (фазам) виробничого процесу.

Нормативний метод обліку і калькулювання є найбільш прогресивним, тому що дозволяє вести повсякденний контроль за ходом виробничого процесу, за виконанням завдань по зниженню собівартості продукції. В цьому випадку витрати на виробництво підрозділяються на дві частини: витрати в межах норм і відхилення від норм витрат. Все витрати в межах норм враховуються без групування, по окремим замовленням. Відхилення від встановлених норм враховуються по їх причинам и винуватцям, що дає можливість оперативно аналізувати причини відхилень. При цьому фактична собівартість виробу при нормативному методі обліку визначається шляхом сумування витрат по нормам і витрат в результаті відхилень і змін поточних нормативів.

При використанні кожного з перерахованих методів контроль за рівнем витрат найбільш ефективно здійснювати по місцям їх виникнення, центрам витрат, центрам відповідальності.

9.3. Шляхи зниження собівартості продукції.

Обсяг виробництва при незмінній вартості матеріальних і трудових ресурсів збільшується тільки в результаті зниження собівартості.

Розробка плану організаційно-технічних заходів щодо використання внутрівиробничих резервів ґрунтується на результатах аналізу їхніх джерел і факторів, що впливають на техніко-економічні показники. До найбільш важливих джерел резервів варто віднести зниження матеріальних витрат і підвищення продуктивності праці.

З усього різноманіття факторів, що впливають на техніко-економічні показники, до укрупнених груп можна віднести:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- поліпшення організації виробництва.

Зниження матеріалоємності, чи матеріальних витрат – одне з найважливіших джерел розвитку економіки.

Продуктивність праці, тобто його результативність і ефективність, вимірюється трудомісткістю (часом, витраченим на виробництво одиниці продукції) і виробленням (кількістю продукції, зробленої за визначений проміжок часу). У результаті зниження трудомісткості економія досягається за рахунок зменшення витрат на оплату праці з обліком додаткової заробітної плати і відрахувань на соціальне страхування в розрахунку на одиницю продукції, скоректованих на новий обсяг виробництва.

Фактори, що впливають на техніко-економічні показники, можна об'єднати в наступні укрупнені групи.

Підвищення технічного рівня – процес удосконалення технічної бази, ріст рівня якої досягається в результаті:

- удосконалювання засобів праці (упровадження прогресивної техніки, підвищення частки удосконаленого устаткування), предметів праці (застосування прогресивних видів сировини, матеріалів, енергоносіїв);
- раціонального використання сировини, матеріалів;
- механізації й автоматизації виробничих процесів.

Використання більш продуктивного устаткування дозволяє заощаджувати заробітну плату (жива праця) при збільшенні амортизаційних відрахувань (минулого праці). «Підвищення продуктивності праці полягає саме в тім, що частка живої праці зменшується, а частка минулої праці збільшується, але збільшується так, що загальна сума праці, що полягає в товарі, зменшується, і, отже, кількість живої праці зменшується більше, ніж збільшується кількість минулої праці».

Удосконалювання організації виробництва і праці. Ця група факторів впливає на зниження собівартості в результаті спеціалізації виробництва, удосконалювання організації праці й управління виробництвом, поліпшення матеріально-технічного постачання і побуту, ефективного використання часу робочих, скорочення зайвих витрат.

Ріст обсягу виробництва дозволяє скоротити умовно-постійні витрати.

Собівартість знижується за рахунок скорочення поточних витрат виробництва на одиницю продукції до і після проведення організаційно-технічних заходів.

ЛЕКЦІЯ 10. ДОХІД, ПРИБУТОК ТА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. РИЗИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План:

- 10.1. Економічна сутність доходу підприємства. Сутність прибутку підприємства, його види.
- 10.2. Рентабельність підприємства.
- 10.3. Ризики підприємницької діяльності.

10.1. Економічна сутність доходу підприємства. Сутність прибутку підприємства, його види.

Прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва. Це передусім виробнича категорія, що характеризує відносини, які складаються в процесі суспільного виробництва.

Поява прибутку безпосередньо пов'язана з появою категорії "витрати виробництва". **Прибуток** – це та частина додаткової вартості продукту, що реалізується підприємством, яка залишається після покриття витрат виробництва. Відособлення частини вартості продукції у вигляді витрат виступає в грошовому виразі як собівартість продукції. **Додатковий продукт** – це вартість, створювана виробниками понад вартість необхідного продукту. Додатковий продукт властивий усім суспільно-економічним формаціям і є однією з важливих умов їхнього успішного розвитку.

Прибуток – це частина додаткової вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу. Підприємство одержує прибуток після того, як втілена у створеному продукті вартість буде реалізована і набере грошової форми.

Отже, об'єктивна основа існування прибутку пов'язана з необхідністю первинного розподілу додаткового продукту. Прибуток – це форма прояву вартості додаткового продукту.

Таким чином, прибуток є об'єктивною економічною категорією. Тому на його формування впливають об'єктивні процеси, що відбуваються в суспільстві, у сфері виробництва й розподілу валового внутрішнього продукту.

Водночас прибуток – це підсумковий показник, результат фінансово-господарської діяльності підприємств як суб'єктів господарювання. Тому прибуток відбиває її результати і зазнає впливу багатьох чинників. Є особливості у формуванні прибутку підприємств залежно від сфери їхньої діяльності, галузі господарства, форми власності, розвитку ринкових відносин.

На формування прибутку як фінансового показника роботи підприємства, що відбивається в бухгалтерському обліку, в офіційній звітності суб'єктів господарювання, впливає встановлений порядок визначення фінансових результатів діяльності; обчислення собівартості продукції (робіт, послуг); загальногосподарських витрат; визначення прибутків (збитків) від фінансових операцій, іншої діяльності.

Отже, на формування абсолютної суми прибутку підприємства впливають: результати, тобто ефективність його фінансово-господарської діяльності; сфера діяльності; галузь господарства; установлені законодавством умови обліку фінансових результатів.

Стратегія формування доходу – це логічно побудована програма перспективних заходів, спираючись на яку підприємець зможе досягти поставлених цілей. Така стратегія передбачає розробку правил і прийомів, за допомогою яких досягається основна мета підприємства – отримання прибутку.

В умовах ринкової економіки він є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємств, метою їхньої діяльності.

Розрізняють прибуток обліковий (бухгалтерський), економічний і нормальний.

Обліковий (бухгалтерський) прибуток – це різниця між ціною реалізованої продукції і витратами на її виробництво. **Нормальний прибуток** – це винагорода за підприємницьку діяльність, складова витрат виробництва. **Економічний прибуток** – це різниця між обліковим і нормальним прибутком.

Головним критерієм визначення реальної прибутковості підприємств вважають величину економічного прибутку. Вона показує, наскільки обліковий прибуток перевищує нормальний. Отже, економічний прибуток виникає тоді, коли загальна виручка перевищує всі зовнішні та внутрішні витрати. До складу останніх входить нормальний прибуток на капітал у вигляді відсотка. Прагнення отримати якомога більший прибуток стимулює підприємців ефективніше використовувати економічні ресурси, знижувати витрати, впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу, освоювати нові виробництва.

Балансовий прибуток – це загальна сума прибутку від усіх видів діяльності. Більшу частину прибутку підприємство отримує від основної виробничої діяльності.

Прибуток від допоміжної діяльності – це частина прибутку, утворена внаслідок виконання для інших підприємств непромислових робіт і послуг (будівельних, транспортних тощо), реалізації продукції підсобного сільського господарства, надання платних послуг населенню.

Прибуток від позареалізаційної діяльності – це різниця (сальдо) між штрафами, пенєю, неустойками, одержаними і сплаченими, доход від операцій з тарою, орендна плата від падання в оренду приміщень тощо.

В умовах ринкової економіки, що є багатоукладною, не існує єдиної схеми розподілу прибутку. Так, розподіл прибутку на приватному підприємстві відрізняється від такого в корпоративних і державних підприємствах. Однак є загальні засади щодо здійснення цієї процедури всіма учасниками виробництва.

Насамперед з прибутку вираховують податки до державного бюджету. Частина прибутку вилучається як орендна плата (за користування землею, будівлями). За рахунок прибутку підприємства сплачують відсотки банківським установам за позичені кошти.

Певна частина прибутку витрачається на створення благодійних та інших фондів. Підприємства, які віддають частину своїх прибутків на благодійну діяльність, як правило, користуються податковими та іншими пільгами.

Чистий прибуток – це кошти, що залишаються у розпорядженні підприємства після сплати податків і відрахувань

Його витрачають на розширення виробництва, збільшення фондів невиробничого призначення, здійснення заходів з охорони навколишнього середовища, підготовку кадрів, створення соціальних фондів.

10.2. Рентабельність підприємства.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати показником рентабельності. Ступень прибутковості підприємства і характеризує рентабельність.

Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

Фірма рентабельна, якщо суми виторгу достатньо не тільки для сплати витрат на виробництво, але і для утворення прибутку. Таким чином, рентабельність характеризує ефективність роботи підприємства, дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал.

Залежно від мети аналізу діяльності підприємства розрізняють:

1) Рентабельність продукції – характеризує вигідність виробництва продукції, яка випускається або реалізується підприємством; цій показник використовується при внутрішньогосподарських аналітичних розрахунках, при контролі прибутковості, при впровадженні нових видів продукції.

$$R_{\text{заг}} = \frac{ПБ}{S_{\text{заг}}}$$

де ПБ – балансовий прибуток;

Сзаг – загальна виробнича собівартість

2) Загальний рівень рентабельності (виробництва): цей показник характеризує прибутковість підприємства відносно до всіх ресурсів, які є в розпорядженні підприємства

$$R_{\text{заг}} = \text{ПБ} \setminus (\text{С овф} + \text{С ноз})$$

Такий рівень рентабельності показує, скільки прибутку приходить на 1 грн. вкладеного капіталу.

3) Рентабельність виробничих фондів називається рентабельністю виробництва, що не зовсім вдало, оскільки у формуванні прибутку беруть участь всі види діяльності підприємства, що і не були пов'язані з його основними виробничими фондами:

$$R_{\text{овф}} = \text{ПБ} \setminus \text{Совф} * 100$$

4) Рентабельність сукупних активів характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства:

$$R_{\text{ак}} = \text{ПБ} \setminus \text{САК}$$

де САК – середня сума активів балансу підприємства.

5) Рентабельність власного капіталу показує ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$R_{\text{п}} = \text{ПБ} \setminus \text{СВ.К} * 100$$

ПБ – чистий прибуток підприємства за вирахуванням оплати відсотків за кредит;

СВ.К. – сума власного капіталу.

Величину власного капіталу беруть за даними балансу. Вона дорівнює сумі активів за вирахуванням всіх боргових зобов'язань. Цей показник цікавить передусім акціонерів, оскільки він визначає верхню межу дивідендів.

6) У багато номенклатурному виробництві поряд з рентабельністю всієї продукції визначається також рентабельність окремих її різновидів. Рентабельність певного виробу

$$R_i = (\text{Ц}_i - \text{С}_i) \setminus \text{С}_i * 100$$

В процесі аналізу фінансового стану можуть розраховуватися і інші приватні показники: рентабельність поза обернених активів, рентабельність інвестицій.

Усі показники рентабельності можуть бути плановими і фактичними. Відмінність полягає в тому, що для визначення планової рентабельності беруть заплановані дані, а для визначення фактичної – фактичні.

Рівень рентабельності всіх організацій та установ залежить від величини прибутку, товарної продукції, витрат виробництва, величини основних виробничих фондів і нормованих обігових засобів. Важливими факторами, що забезпечують зростання прибутку і рентабельності підприємства, є підвищення продуктивності праці, фондовіддачі, економія матеріальних ресурсів, рівень технічного прогресу, а саме, механізації та автоматизації трудомістких технологічних процесів, удосконалення організації виробництва та ін. Урахування підприємством таких факторів дасть змогу підвищувати ефективність його діяльності.

10.3. Ризики підприємницької діяльності.

Ризик – це важливий елемент підприємницької діяльності. Основна риса характеру підприємця - нахил до ризику. Досягає успіху той підприємець, який вміє вчасно ризикувати. Закон “Про підприємництво” у визначенні поняття “підприємництво” підкреслює, що це діяльність на свій ризик.

Підприємницький ризик – це імовірність виникнення збитків або неоподержання доходів порівняно з варіантом, що прогнозується, або підприємницький ризик - це невизначеність очікуваних доходів.

Чинники, що зменшують доходи підприємства:

1. Зменшення обсягів виробництва продукції внаслідок простоїв устаткування, втрат робочого часу, відсутності матеріалів, збільшення браку.

2. Втрати позицій на внутрішньому або зовнішньому ринку через падіння попиту, дії конкурентів, низьку якість продукції.

3. Зниження цін на продукцію.

4. Збільшення матеріальних витрат, витрат на транспортування, перевитрати фонду заробітної плати.
5. Збільшення вартості фінансування (процента за кредит).
6. Збільшення відрахувань і податків.
7. Більш жорсткі вимоги по охороні навколишнього середовища, збільшення штрафів.
8. Неплатоспроможність учасників угод (партнерів), затримка платежів.
9. Непередбачені політичні дії.
10. Некомпетентність, нечесність, безвідповідальність, помилки керівництва, персоналу, партнерів.
11. Захворювання або смерть учасників підприємницької операції.
12. Стихійні лиха (повені, епідемії, землетруси, пожежі), аварії, крадіжки.

Ризик у підприємстві – це ймовірність того, що підприємство зазнає збитків або втрат, якщо намічений захід (управлінське рішення) не здійсниться, а також якщо були допущені прорахунки або помилки при прийнятті управлінських рішень.

Підприємницький ризик у діяльності підприємства можна підрозділити на виробничий, фінансовий і інвестиційний.

Виробничий ризик – зв'язаний безпосередньо з господарською діяльністю підприємства. Під виробничим ризиком звичайно розуміють імовірність (можливість) невиконання підприємством своїх зобов'язань за контрактом або договором із замовником, ризики в реалізації товарів і послуг, помилки в ціновій політиці, ризик банкрутства.

Фінансовий ризик – це ймовірність настання збитку в результаті проведення яких-небудь операцій у фінансово-кредитній і біржовій сферах, здійснення операцій із цінними паперами, тобто ризик, якому треба із природи фінансових операцій. До фінансових ризиків ставляться кредитний ризик, процентний ризик, валютний ризик, ризик упущеної фінансової вигоди.

В інвестиційній діяльності підприємства можна виділити Ризик інвестування в цінні папери, Або «портфельний ризик», що характеризує ступінь ризику зниження прибутковості конкретних цінних паперів і сформованого портфеля цінних паперів, а також ризики, пов'язані із вкладеннями в організацію нових напрямків діяльності підприємства (венчурні ризики).

СЕМІНАРСЬКО-ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ТЕМА 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

План семінарського заняття:

1. Підприємство, його основні ознаки і принципи функціонування.
2. Класифікація підприємств за різноманітними ознаками.
3. Організаційно-економічні особливості функціонування різних видів підприємств.
4. Зовнішнє середовище функціонування підприємства.
5. Державне регулювання діяльності підприємств.

Теми реферативних повідомлень:

1. Активізація підприємницької діяльності в Україні.
2. Тенденції та проблеми розвитку малих підприємств в Україні.
3. Проблеми створення та функціонування спільних підприємств в Україні.
4. Державне регулювання діяльності підприємств: міжнародний та вітчизняний досвід.

Питання для перевірки знань:

1. Надайте характеристику підприємства як первинної ланки виробничої сфери.
2. Назвіть основні економічні, організаційні та юридичні ознаки підприємства.
3. Якими законодавчими актами регулюється господарська діяльність підприємств?
4. Назвіть права підприємства, що йому надані Законом України “Про підприємства”.
5. Визначте найважливіші вимоги, що пред’являються до діяльності підприємства в сучасних умовах.
6. Назвіть основні розрізняльні особливості функціонування підприємства в різних економічних системах.
7. За якими ознаками класифікують підприємства?
8. Що виступає головним критерієм створення малого бізнесу?
9. Розкрийте економічні особливості діяльності різних видів підприємств.
10. Що являє собою зовнішнє середовище підприємства? Які його основні характеристики?
11. Які фактори зовнішнього середовища впливають на функціонування підприємства?
12. Розкрийте механізм прямого державного регулювання діяльності підприємства.
13. Надайте характеристику непрямого регулювання діяльності підприємств державою.

Основні терміни та поняття:

Підприємство, індивідуальне підприємство, сімейне підприємство, приватне підприємство, колективне підприємство, державне підприємство, державне комунальне підприємство, спільне підприємство, селянське (фермерське) господарство, споживче товариство, господарські товариства, акціонерне товариство, відкрите акціонерне товариство, закрите акціонерне товариство, товариство з додатковою відповідальністю, товариство з обмеженою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство, асоціація, корпорація, концерн, консорціум, зовнішнє середовище функціонування підприємства, державне регулювання діяльності підприємств.

ТЕМА 2. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

План семінарського заняття:

1. Поняття та склад основних фондів підприємства.
2. Знос та амортизація основних фондів.
3. Відтворення основних фондів підприємства.
4. Шляхи підвищення ефективності використання основних фондів та виробничих по-

тужностей підприємств у сучасних умовах.

5. Сутнісна характеристика нематеріальних ресурсів підприємства.
6. Поняття та склад нематеріальних активів підприємства.
7. Патентування та державна реєстрація окремих видів нематеріальних ресурсів. Поняття та види ліцензій.

Теми реферативних повідомлень:

1. Сучасні проблеми амортизаційної політики держави і підприємств різних форм власності.
2. Видова структура основних фондів, чинники та тенденції її динаміки на виробничих підприємствах.
3. Тенденції розширеного відтворення основних фондів на підприємствах України.
4. Зарубіжний досвід оцінки “гудвілу” фірми.
5. Правовий захист нематеріальних ресурсів підприємств.
6. Патентування та ліцензування підприємницької діяльності та ресурсів фірми.
7. Оцінка вартості та амортизація нематеріальних активів.

Питання для перевірки знань:

1. Розкрийте роль виробничих фондів у здійсненні процесу виробництва та реалізації продукції.
2. Чи існує зв'язок між економічними категоріями “основні фонди”, “основні виробничі фонди”?
3. Назвіть ознаки за якими класифікують основні фонди підприємства.
4. Що собою являють активні та пасивні основні фонди?
5. Які види зносу основних фондів ви знаєте? Дайте визначення кожному.
6. Розкрийте сутність амортизації основних фондів підприємства.
7. Назвіть види відтворення основних фондів. Наведіть приклади простого та розширеного відтворення.
8. Охарактеризуйте тенденції розширеного відтворення основних фондів на підприємствах України.
9. Дайте характеристику показника “фондоозброєність праці”. Чи можна цей показник віднести до показників ефективності використання основних фондів? Доведіть свій висновок.
10. Охарактеризуйте екстенсивний та інтенсивний напрями підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.
11. Як оцінюється ефективність використання виробничої потужності підприємства?
12. Що таке “нематеріальні ресурси підприємства”? Яке їх значення для сучасної системи господарювання та підвищення ефективності виробництва?
13. Визначте сутність та ефективність використання “ноу-хау” у діяльності підприємств.
14. Чи враховується у балансі підприємства його “гудвіл”?
15. Охарактеризуйте різновиди об'єктів інтелектуальної власності.
16. Які види ліцензій ви знаєте? Перелічіть ознаки, за якими можна класифікувати ліцензії.
17. Дайте визначення понять “роялті” і “паушальна виплата”.

Основні терміни та поняття:

Основні виробничі фонди, невиробничі основні фонди, активна частина основних фондів, пасивна частина основних фондів, фізичний знос, моральний знос основних фондів, амортизація, просте відтворення основних фондів, ремонт основних фондів, технічне переоснащення підприємства, модернізація, фондомісткість, середньорічна вартість основних фондів, нематеріальні ресурси, інтелектуальна власність, промислова власність, “ноу-хау”, “гудвіл”, патент, авторське право, ліцензія.

ТЕМА 3. КАДРОВИЙ ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

План семінарського заняття:

1. Персонал підприємства, його класифікація.
2. Продуктивність праці та її планування.
3. Чинники підвищення продуктивності праці.
4. Планування чисельності працівників на підприємстві.

Теми реферативних повідомлень:

1. Тенденції динаміки структури персоналу в окремих галузях і сферах діяльності.
2. Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу.
3. Обґрунтування оптимальної чисельності персоналу підприємств різних типів та інфраструктурних організацій.
4. Резерви підвищення продуктивності праці та шляхи їх використання за сучасних умов господарювання.
5. Оцінка ділових якостей керівників і менеджерів фірми.
6. Особливості систем управління персоналом у фірмах окремих зарубіжних країн.

Питання для перевірки знань:

1. Визначте сутність понять “трудові ресурси”, “трудовий колектив”, “кадри”, “персонал”.
2. Наведіть склад та структуру виробничого персоналу.
3. Що таке кваліфікація працівника?
5. Розкрийте тенденції динаміки структури персоналу підприємства.
6. Наведіть особливості формування структури персоналу різних підприємств та організацій різних типів, розмірів і форм власності.
7. Дайте визначення поняття “продуктивність праці” та розкрийте його економічний зміст.
8. Охарактеризуйте систему показників, за допомогою яких вимірюють продуктивність праці.
9. Розкрийте фактори, що визначають чисельність працівників на підприємстві.
10. Дайте характеристику показникам, що визначають рух персоналу, наведіть алгоритм їх розрахунку.

Основні терміни та поняття:

Трудові ресурси підприємства, трудовий колектив, кадри, персонал, виробничий персонал, невиробничий персонал, керівники, спеціалісти, службовці, робітники, Основні робітники, допоміжні робітники, професія, спеціальність, кваліфікація, облікова чисельність персоналу, середньооблікова чисельність персоналу

ТЕМА 4. ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЯ

План семінарського заняття:

1. Виробнича структура та інфраструктура підприємства. Виробничий процес і принципи його організації.
2. Організаційні типи виробництва. Методи організації виробництва. Основні форми організації виробництва.
3. Поняття якості продукції. Показники якості продукції. Методи оцінки якості продукції.
4. Економічна ефективність та шляхи підвищення якості продукції.

Теми реферативних повідомлень:

1. Необхідність і спрямованість соціальної діяльності підприємства за ринкових умов.
2. Досвід зарубіжних країн щодо соціального захисту персоналу вітчизняних підприємств.
3. Переваги та недоліки різних типів виробництва.
4. Стандартизація: вітчизняний та зарубіжний досвід.
5. Формування власних систем якості на підприємствах України.
6. Державний нагляд за якістю продукції.

Питання для перевірки знань:

1. Розкрийте сутність та основні складові загальної структури підприємства.
2. Охарактеризуйте виробничу структуру підприємства.
3. У чому полягає різниця між загальною та виробничою структурою підприємства?
4. Які типи виробничої структури підприємства ви знаєте?
5. Охарактеризуйте предметну, технологічну та змішану структуру підприємства.
6. Дайте характеристику основних видів цехів та виробничих ділянок, які існують на підприємстві.
7. Розкрийте принципи організації виробничого процесу на підприємстві.
8. Охарактеризуйте основні форми виробництва.
9. Розкрийте поняття виробничої програми підприємства та правила її розробки.
10. Визначте особливості формування виробничої програми в умовах ринку.
11. Надайте характеристику абсолютного, відносного, перспективного та оптимального рівня якості продукції.
12. Які методи застосовують для визначення рівня якості продукції?
13. Охарактеризуйте основні шляхи поліпшення якості продукції.
14. Які напрямки охоплює стандартизація продукції?
15. Обґрунтуйте необхідність сертифікації продукції.
16. Системи державного нагляду за якістю продукції, що виготовляється на підприємствах.

Основні терміни та поняття:

Виробництво, фактори виробництва, загальна структура підприємства, виробнича структура підприємства, тип виробничої структури підприємства, технологічна структура, предметна структура, змішана структура, основний цех, допоміжний цех, обслуговуючі господарства, інфраструктура підприємства, основний виробничий процес, допоміжні процеси, принцип організації виробництва, форми організації виробництва, виробнича програма підприємства, якість продукції, технічний рівень продукції, рівень якості продукції, абсолютний рівень якості, відносний рівень якості, перспективний рівень якості, оптимальний рівень якості.

ТЕМА 5. ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

План семінарського заняття:

1. Поняття витрат та собівартості продукції.
2. Класифікація витрат і структура собівартості.
3. Методи визначення собівартості продукції.
4. Калькуляція собівартості.

Теми реферативних повідомлень:

1. Зміна критичного обсягу виробництва продукції під впливом окремих чинників.
2. Графічні та аналітичні методи визначення критичного обсягу реалізації продукції.
3. Прогнозування собівартості нових виробів на етапі їх проектування.
4. Обґрунтування та вибір стратегії зниження поточних витрат на підприємствах України.
5. Доцільність використання систем управління витратами на вітчизняних підприємствах з урахуванням зарубіжного досвіду.
6. Обґрунтування доцільності використання певного методу прогнозування собівартості продукції.

Питання для перевірки знань:

1. Розкрийте економічну сутність собівартості продукції як економічної категорії та показника, який характеризує ефективність роботи підприємства.
2. Визначте, які витрати входять до собівартості продукції.
3. За якими ознаками класифікують витрати, які входять до собівартості продукції?
4. У чому полягає різниця між економічними та бухгалтерськими витратами?

5. Охарактеризуйте основні принципи класифікації собівартості продукції.
6. За якими принципами класифікують витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції?
7. Наведіть класифікацію витрат, що формують собівартість продукції, за економічними елементами.
8. Наведіть класифікацію витрат, що формують собівартість продукції, за статтями калькуляції.
9. Розкрийте особливості та відмінні риси постійних та змінних витрат.
10. Наведіть алгоритм визначення критичного обсягу виробництва продукції.
11. Охарактеризуйте методи визначення собівартості продукції.
12. Як здійснюється калькуляція собівартості продукції?
13. Розкрийте особливості розрахунку собівартості продукції за окремими статтями.
14. Обґрунтуйте основні шляхи зниження собівартості продукції на підприємствах України.

Основні терміни та поняття:

Витрати на виробництво та реалізацію продукції, собівартість продукції, економічні витрати, зовнішні витрати підприємства, внутрішні витрати підприємства, бухгалтерські витрати, індивідуальна собівартість, галузева собівартість, планова собівартість, фактична собівартість, загальні витрати виробництва, витрати на одиницю продукції, граничні витрати, прості витрати, комплексні витрати.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕМА: СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВЛАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Завдання:

1. Скласти бізнес-план власного підприємства за планом, що поданий нижче.
2. Підготувати презентацію підготовлених бізнес-планів.

ПЛАН:

1. МЕМОРАНДУМ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ

Інформація, викладена в бізнес-плані, є конфіденційною, тому у випадку відмови інвестора від вкладання коштів у проект, бізнес-план повинен бути повернений автору.

Забороняється без згоди автора:

- проводити копіювання проекту чи окремих його частин;
- передавати його для ознайомлення третім особам;
- розголошувати викладену в бізнес-плані інформацію третім особам.

2. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТУ

Харківщина – одна з найбагатших областей України на трудові ресурси та кваліфіковані кадри. Це дало можливість розвитку тут значної кількості галузей промисловості, у тому числі і швейної. Проте, на жаль, остання характеризується випуском масової продукції, в той час як на сьогоднішній день все більше людей (а особливо жінок) хочуть виглядати ексклюзивно. До того ж існує гостра конкуренція з дешевим одягом зі Східної Азії та Європи. Проте дана продукція не характеризується високою якістю.

Ідея даного проекту полягає у пошитті жіночих блузок для населення Харківської та сусідніх областей, з урахуванням актуальних дизайнерських розробок як для масового, так і для індивідуального замовлення за невисокою ціною, та наданні послуг з ремонту одягу. Особливістю технологічного процесу є застосування сучасних технологій та високопродуктивного обладнання, що забезпечить високі споживчі якості продукції, її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Компактність виробництва, новий сучасний вид продукції на основі дизайнерських розробок, індивідуальний підхід до кожного клієнта, застосування ефективних методів організації виробництва визначають оригінальність проекту.

Даний бізнес-план полягає в обґрунтуванні ефективності організації випуску жіночих блузок товариством з обмеженою відповідальністю «Näherin» (далі ТзОВ «Näherin») з метою залучення інвестиційних ресурсів, необхідних для закупівлі технологічного обладнання і створення нових робочих місць. Інвестором виступить німецька фірма «Pfaff».

Передбачається, що технологічний процес виробництва на ТзОВ «Näherin» буде організований на основі прогресивної технології фірми «Pfaff» (Німеччина), яка не має аналогів на регіональному ринку.

Матеріальна база виробництва забезпечується вітчизняними ткацькими фабриками, а також мережею магазинів з продажу тканин (Гранд-Текстиль) у відповідності з єдиним технологічним задумом, що підвищує надійність готової продукції.

Персонал фірми складається з кваліфікованих спеціалістів і знаходиться в стадії комплектації. Загальна чисельність працівників планується в складі 23 особи.

Конкурентоздатність продукції ТзОВ «Näherin» забезпечується низькими внутрішньовиробничими витратами, а також ексклюзивною якістю продукції.

Суть проекту полягає в пошитті жіночих блузок для населення Харківської та сусідніх областей на базі сучасного швейного устаткування та з урахуванням актуальних ексклюзивних дизайнерських ідей, які забезпечать високі споживчі якості продукції та її конкурентоспроможність на ринку.

3. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА-ЗАЯВНИКА

Товариство з обмеженою відповідальністю «Näherin» створене в 2011 році. Юридична адреса підприємства: 61037, м. Харків, вул. Плеханівська, 18. Ідентифікаційний код 04071979. Співзасновниками Товариства є:

1. Олійник Володимир Євгенійович, паспорт МН № 240670, виданий Валківським РВ УМВС України в Харківській області 25 грудня 1997 року, який мешкає за адресою: м. Харків, вул. Цезаря Кюї, 25.

2. Ріб Андрій Андрійович, паспорт МН № 737908, виданий Комінтернівським РВ ХМУ УМВС України в Харківській області 27 січня 2005 року, який мешкає за адресою: м. Харків, вул. Соїча, 1, к. 223.

3. Яновський Олександр Вікторович, паспорт МК № 717721, виданий Валківським РВ УМВС України в Харківській області 29 грудня 1997 року, який мешкає за адресою: м. Харків, вул. Соїча, 1, к. 224.

Контактна особа: Ріб Андрій Андрійович, тел. (моб.) +38(097)3977452.

За рахунок внесків засновників сформований статутний фонд в розмірі 75 (сімдесят п'ять тисяч) гривень 00 копійок. Для ведення ефективної господарської діяльності планується створити 23 нових робочих місця, що на сьогоднішній день є позитивним фактором в умовах складної економічної ситуації, що склалася в цьому регіоні.

Статутом ТзОВ «Näherin» передбачені такі основні види діяльності підприємства: пошив жіночого одягу (блузок) різних видів на базі сучасного швейного устаткування.

Структура управління в ТзОВ «Näherin» цехова. Для організації та здійснення ефективної діяльності підприємства сформований наступний кадровий склад управління:

Таблиця 1. Кадровий склад управління

П.І.Б.	Посада	Освіта	Досвід роботи (років)
Ріб Андрій Андрійович	Керівник підприємства	Вища	10
Коваленко Михайло Васильович	Заступник керівника	Вища	22
Яновська Світлана Євгенівна	Головний бухгалтер	Вища	24

Перспективи розвитку підприємства полягають у збільшенні асортименту та якості продукції на основі впровадження більш сучасних засобів виробництва та забезпечення населення ексклюзивним одягом.

Пошиття одягу не являється новим видом виробництва на регіональному ринку. Проте, даний вид продукції добре зарекомендував себе і користується попитом серед місцевого населення. Така популярність цього виду продукції обумовлена високими її показниками якості та ексклюзивним виглядом.

Внесок ТзОВ «Näherin» у розвиток регіону є перш за все надання продукції легкої промисловості високої якості для населення як нашого, так і сусідніх регіонів. По-друге, своєчасне внесення платежів в бюджет та спонсорська діяльність та допомога соціально незахищеним верствам населення району за рахунок прибутку.

Таблиця 2. Робочий розклад, що планується

Режим роботи	2 зміни
Тривалість робочої зміни	8 годин
Фонд робочого часу в місяць	25 днів

Отже, на ТзОВ «Näherin» планується організувати процес виробництва в дві зміни. Тривалість кожної зміни вісім годин. Це дасть можливість досягти більшого рівня ефективності виробництва, нарощуючи його обсяги.

Так, на першому етапі розрахована виробнича потужність швейного цеху передбачається на рівні 1 200 одиниць одягу на місяць. За рахунок використання високоефективного обладнання можливе досягнення підприємством високої виробничої потужності.

Для забезпечення нормального функціонування ТзОВ «Näherin» створена належна інфраструктура (табл. 3).

Таблиця 3. Інфраструктура об'єкту

Назва	Характеристика
ТРАНСПОРТНІ ЗВ'ЯЗКИ	

Автомобільні дороги	з твердим покриттям
Залізниця	двоколійна
Метрополітен	дві станції холодно гірсько-заводської лінії (Проспект Гагаріна та Спортивна)
ІНЖЕНЕРНІ МЕРЕЖІ	
Електроенергія	комунальне забезпечення
Вода	комунальне забезпечення
Тепло	комунальне забезпечення
Каналізація	наявна
Зв'язок	відмінний
Інші	
НЕОБХІДНІ РЕСУРСИ	
Матеріали	Покупні вітчизняні та імпорتنі
Комплектуючі	Покупні вітчизняні та імпорتنі
Кадри	наявні
Інші	
КОРИСТУВАЧІ ПРОДУКЦІЇ	
Внутрішній ринок	Населення Харківської та сусідніх областей

Основними елементами інфраструктури підприємства є: автомобільні дороги, залізниця та метрополітен, які забезпечують зв'язок з постачальниками сировини і комплектуючих матеріалів та користувачами продукції; інженерні мережі, завдяки яким налагоджене безперебійне тепло-, енерго- та водопостачання. На початковому етапі організації виробництва ТзОВ «Näherin» має ефективний канал збуту, який представлений населенням Харківської та сусідніх областей.

4. ОПИС ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Створюване підприємство ТзОВ «Näherin» для ефективної організації виробничого процесу потребує залучення інвестиційних ресурсів в розмірі 200 000 гривень (двісті тисяч гривень). Ці кошти будуть використані для придбання та запуску виробництва продукції. Вказана сума, а також вклад співзасновників в розмірі 75 000 грн. (сімдесят п'ять тисяч гривень) дозволить профінансувати етап створення та розширення підприємства, забезпечить отримання прибутку.

Предметом та ціллю діяльності ТзОВ «Näherin» (новостворюване підприємство), є виробництво жіночого одягу, що сприяє найбільш повному задоволенню потреб споживачів у якісній продукції швейної промисловості (жіночих блузках).

Підприємство є недержавним, тому власник і працівники зацікавлені в якнайкращому обслуговуванні споживачів.

Продукція (жіночі блузки), що планується до випуску, буде виготовлятися за сучасною технологією і буде мати високі показники якості, які дозволять їй конкурувати з аналогами на інших ринках.

Завдяки організації діяльності ТзОВ «Näherin» харків'янам та жителям області будуть надані додаткові робочі місця. Крім цього, реалізація даного проекту передбачає надання переваги вітчизняним виробникам при закупівлі матеріалів та комплектуючих. Реалізація цього проекту передбачає певний внесок підприємства у розвиток регіону, громадську та соціальну активність. Певним внеском ТзОВ «Näherin» у розвиток регіону буде своєчасне внесення платежів до бюджету, спонсорська діяльність, допомога за рахунок прибутків соціально незахищеним верствам населення району. Можна виділити наступні характерні риси проекту: продуктивна – випуск нового виду продукції; покращення якості продукції, яку передбачається випускати; збільшення обсягу виробництва продукції; соціальна – покращення умов праці; технологічна – економія енергоресурсів, раціональне використання матеріалів; зменшення зносу обладнання; збільшення продуктивності праці.

Соціальне значення зазначеного проекту полягає у створенні додаткових робочих місць, освоєнні сучасних технологій, випуску продукції високої якості для місцевого населення. Конкурентоспроможність продукції, стійкий попит на неї забезпечують комерційність проекту.

Проведеними розрахунками підтверджено, що дане виробництво є беззбитковим і рентабельним. Період окупності вкладених у розвиток виробництва коштів складе півтора року.

5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Під час реалізації інвестиційної і проекту підприємство буде керуватися законодавчо-нормативними актами України щодо здійснення інвестиційної діяльності в Україні зокрема:

- Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ;
- Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» від 15 березня 2001 № 2299;
- Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19 березня 1996 № 93/96-ВР.

6. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПЛАН

В даному бізнес-плані передбачається, що інвестиції будуть внесені за перші два квартали (період освоєння виробництва), а саме в 1-ому кварталі – 180 тис грн., в другому – 20 тис грн. Розмір внесення інвестицій наведено в таблиці «Календарний план внесення інвестицій».

Таблиця 4. Календарний план внесення інвестицій

Період	І-й квартал			ІІ-й квартал
	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Сума, тис. грн.	100,0	50,0	30,0	20,0

Як видно з таблиці, у січні розмір інвестицій найбільший, оскільки призначений для закупівлі обладнання і налагодження технологічного процесу виробництва жіночих блузок.

В свою чергу, повернення залучених інвестиційних коштів відбуватиметься за рахунок чистого прибутку (прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків і зборів). Розмір повернення інвестицій наведено в таблиці «Повернення коштів та сплата відсотків» (таблиця 5).

Таблиця 5. Повернення коштів та сплата відсотків

Період	2-й рік	3-й рік
Сплата %, тис. грн.	10,0	5,0
Повернення коштів, тис. грн.	100,0	100,0

Таким чином, як бачимо, залучені інвестиційні ресурси дане підприємство поверне за два роки (за рахунок чистого прибутку).

Прогнозовані показники фінансової діяльності підприємства та розміри чистого прибутку розраховані та наведені у звіті про фінансові результати ТзОВ «Näherin» (додаток Д).

На основі звіту про фінансові результати можна стверджувати про те, що щомісяця чистий прибуток складатиме 12,05753 тис. грн. Звичайно, згідно з розробленим планом передбачається поступове нарощування обсягів виробництва, і будемо вважати, що вони залишаться незмінними – на мінімальному рівні. В наших умовах за І квартал (при обсязі виробництва 3 600 жіночих блузок) чистий прибуток становитиме 36,17264 тис. грн.

7. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Реалізація проекту передбачається у формі створення Товариства з обмеженою відповідальністю (колективна форма власності). Даний проект передбачає залучення кредитних ресурсів у розмірі 200000 грн. (двісті тисяч гривень), необхідних для закупівлі обладнання та запуску виробництва.

Структура управління підприємства на стадії реалізації проекту буде мати наступний вигляд:



Рис. 1. Структура управління

Створюване підприємство ТзОВ «Näherin» очолює директор (керівник підприємства), якому підпорядковані головний бухгалтер та заступник директора. Керівником є Ріб Андрій Андрійович, який має вищу освіту та стаж роботи 10 років.

Керівник підприємства управляє підрозділами безпосередньо (на початковому етапі створення підприємства) або через заступника директора за блоками питань, які входять в його функціональні обов'язки і за які він несе відповідальність (у перспективі розвитку). На час відсутності керівника його замішає заступник. Керівники підрозділів, які будуть створені на підприємстві, будуть підпорядковуватися директору і його заступнику.

Взаємодія між учасниками проекту є простою і сприяє оперативному вирішенню всіх проблем, пов'язаних з проектом в межах підприємства. Організаційні навички керівника забезпечать випуск високоякісної і конкурентоспроможної продукції.

8. ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА

Виробничий процес виготовлення жіночих блузок передбачає виконання наступних технологічних операцій:

- дизайн та моделювання блузки;
- вибір тканини;
- зняття мірок;
- конструювання моделі майбутньої блузки на папері;
- перенесення схеми на тканину;
- викроювання деталей;
- зшиття деталей у готову блузку;
- обметування країв деталей блузки;
- пришивання гудзиків;
- декоративне оздоблення готової блузки
- укладання та упакування.

Таким чином з вище перерахованого ми бачимо, що процес виробництва даного виду продукції (жіночих блузок) є досить складним, але за допомогою залучення кваліфікованого персоналу, трудових ресурсів та використання сучасного ефективного обладнання існує можливість організувати технологічний процес та досягти запланованого рівня виробництва.

В додатку наведено опис комплектуючих і матеріалів, які будуть використовуватися в процесі виробництва, необхідне устаткування та інструмент. Тривалість технологічного процесу виробництва розрахована за допомогою циклограми, яку також представлено в додатку.

На сьогоднішній день в Україні не існує належного устаткування, тому передбачається, що технологічний процес виробництва на ТзОВ «Näherin» буде організований на основі прогресивної технології фірми «Pfaff» (Німеччина), що з 2005 року входить в групу компаній VSM Group AB, яка не має аналогів на регіональному ринку. Фірма «Pfaff» характеризується як надійний партнер та постачальник високоякісного обладнання для пошиття одягу. Фірма «Pfaff», яка нараховує більш ніж 140-літню історію, твердо стверджує позиції на ринку.

Матеріальна база виробництва забезпечується відповідними підприємствами з України та з-за кордону у відповідності з єдиним технологічним задумом, що підвищує надійність готової продукції. Реалізація проекту передбачає закупівлю матеріалів (тканини, ниток, деталей для декоративного оздоблення готової продукції) як у вітчизняних виробників (концерну Чексил, Волинського шовкового комбінату, Черкаського шовкового комбінату), так і у іноземних – це шовк, котон та трикотаж від відомих італійських марок (VERSACE, ICEBERG, MOSCINO, CAVALLI, EXTEN, VOYAGE, PASSION, ARMANI), тканини виробництва Німеччини (BOSS, BECKER), Франції (YSI) та Великобританії (SCABAL), а також більш дешеві тканини з азіатських країн.

Інформацію щодо устаткування, оснащення та інструменту, необхідного для реалізації даного проекту, надано в додатках.

Вартість робіт по монтажу всього необхідного для організації роботи підприємства обладнання мінімальна і становить 500 грн.

9. ОПИС ПРОДУКЦІЇ

На ринку України у 2005 році працювало біля 2900 швейних підприємств, з яких понад 2300 (80%) були спеціалізованими. Нажаль, на сьогоднішній час не можливо точно сказати про кількість підприємств швейної промисловості ні Харківської області зокрема, ні України в цілому. У зв'язку з економічною кризою, яка розпочалася у світі в 2008 році кількість промислових підприємств, у тому числі і підприємств швейної галузі зменшилася. До того ж останні мають гостру конкуренцію з боку товарів зі Східної Азії, які є більш дешевими (хоча і менш якісними), а тому користуються більшим попитом серед населення. Значну конкуренцію товарам вітчизняної швейної промисловості створюють також магазини дешевого одягу з Європи (Second Hand). Усе зазначене вище пов'язане зі зниженням платоспроможності населення під час економічної кризи. Проте, на сьогоднішній день, економічна криза закінчилася, до того ж влада проводить політику закриття магазинів дешевого одягу з Європи та США, а тому споживачі даного виду продукції мають шукати інші місця для придбання аналогічної продукції. Враховуючи невисоку купівельну спроможність населення основними з них стануть ринки та магазини одягу, що пропонують недорогу продукцію. Одним з останніх і буде дане підприємство по випуску жіночих блузок як для оптового так і для роздрібного замовника.

Зазначений продукт буде користуватися попитом серед населення за рахунок того, що до кожного замовника буде встановлено індивідуальний підхід, до того ж кожного замовника будуть безкоштовно пригощати кавою. Передбачається, що підприємство буде випускати жіночі блузки різного розміру та фасону як на замовлення, так і у масове виробництво. Ці показники, а також невисока собівартість виробництва, наявність достатньої кількості матеріалів, показники якості обумовлюють її конкурентоспроможність на ринку. На основі маркетингових досліджень ринку швейних виробів, проведена порівняльна оцінка продукції ТзОВ «Näherin» з її аналогами в регіоні.

Таблиця 6. Порівняльна оцінка продукції з аналогами продукції фірми

Показники, що порівнюються	Порівняльна оцінка з аналогами продукції фірми («+» – краще, «0» – рівно, «-» – гірше)
1. Дизайн блузки	+
2. Якість блузки	0
3. Екологічність	0

Дані таблиці свідчать про можливі резерви підвищення якості продукції, а відповідно і підвищення її конкурентоспроможності. Крім цього, підвищення конкурентоспроможності продукції можливе за рахунок проведення активної цінової політики, політики розподілу, що передбачає ефективне використання елементів маркетингового комплексу.

10. МАРКЕТИНГ ТА ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ

На початковому етапі роботи ТзОВ «Näherin» планується, що до основної групи користувачів продукції буде належати населення Харківської та сусідніх областей. Це є позитивним фактором, так як ТзОВ «Näherin» зможе зосередити свою увагу на виробництві продукції та забезпеченні її високої якості. В подальшому передбачається пошук нових споживачів продукції та виявлення нових сегментів ринку як на території України, так і за її межами.

Проведені маркетингові дослідження на основі даних щодо регіональних виробників швейної продукції (жіночих блузок) дають можливість зробити відповідні висновки, які стосуються обсягу виробництва. Річний розмір внутрішнього ринку збуту складає 14 400 жіночих блузок.

На етапі становлення та розвитку підприємства передбачається, що обсяги збуту продукції будуть наступними:

Таблиця 7. Обсяги збуту продукції

Продукція	Обсяги продажу за рік (м³)									
	1-й рік				2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.						
Жіноча блузка	-	3600	3600	3600	14400	14400	14600	15000	15600	16200

Результати дослідження показали, що на регіональному ринку швейних виробів дане підприємство має значну кількість конкурентів. Ціна за 1 блузку складає близько 200 грн. Реалізаційна ціна на нашому підприємстві в середньому на 18% нижча від ціни конкурентів на регіональному ринку, що дасть можливість охопити певну частку на ринку продажу жіночих блузок.

Ринок збуту має специфічні особливості, зокрема, можливість замовлення готової продукції спеціалізованими (агентами з оптової торгівлі, спеціалізованими магазинами) та індивідуальними замовниками.

Для того, щоб зацікавити споживача, презентувати йому продукцію, керівництвом планується використання Sales Promotion (SP), що перекладається як просування товару або стимулювання продажів. Тут необхідно зазначити, що з допомогою SP будуть втілюватися комерційні та творчі ідеї, які дозволять стимулювати продаж в короткі строки. Також це комплекс заходів стимулюючого впливу, які прискорять або посилять зворотну реакцію ринку.

Хоча на сьогоднішній день регіональний ринок швейних виробів є насиченим, проте ТзОВ «Näherin» має резерви нарощування обсягів виробництва та заповнення існуючих ніш ринку, що дозволить зменшити терміни окупності інвестованих коштів та досягти високого рівня рентабельності підприємства.

11. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Таблиця 8. Звіт про фінансові результати за 1 квартал першого року реалізації інвестиційного проекту (тис. грн.)

Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	585,324
Податок на додану вартість	117,0648
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	468,2592
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	393,084
Валовий прибуток	75,1752
Адміністративні витрати	15,0
Витрати на збут	7,5
Інші операційні витрати	1,0
Фінансові результати від операційної діяльності	51,6752
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	51,6752
Податок на прибуток від звичайної діяльності	15,50256
Фінансові результати від звичайної діяльності	36,17264
Чистий прибуток	36,17264

Таблиця 9. Штатний розпис та фонд оплати праці персоналу підприємства

Посада	Кількість, осіб	Оклад, грн.	Регулярність виплат	Використання протягом реалізації проекту
УПРАВЛІННЯ				
Керівник	1	1700	раз в місяць	протягом всього проекту
Заступник директора	1	1500	раз в місяць	протягом всього проекту
Головний бухгалтер	1	1000	раз в місяць	протягом всього проекту
Разом	3	4200	раз в місяць	
ВИРОБНИЦТВО				
Швачка	6	941	раз в місяць	протягом всього проекту
Закрійниця	6	941	раз в місяць	протягом всього проекту
Продавець	2	941	раз в місяць	протягом всього проекту
Менеджер по рекламі	1	1000	раз в місяць	протягом всього проекту
Менеджер по збуту	1	1000	раз в місяць	протягом всього проекту
Водій	1	941	раз в місяць	протягом всього проекту
Експедитор	1	1000	раз в місяць	протягом всього проекту
Дизайнер одягу	1	1200	раз в місяць	протягом всього проекту
Комірник готової продукції	1	941	раз в місяць	протягом всього проекту

Разом	20	19256	раз в місяць	протягом всього проекту
Всього ФОП	23	23456	раз в місяць	

Таблиця 10. Розрахунок ціни на продукцію (на одну блузку)

№	Найменування статті затрат	Вартість, грн.
1.	Матеріали та комплектуючі	80,0
2.	Заробітна плата	19,5
3.	Нарахування на заробітну плату	3,54
4.	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	0,89
5.	Загально виробничі витрати	0,12
6.	Амортизаційні витрати	0,70
7.	Витрати на підготовку виробництва та освоєння нової техніки	2,5
9.	Інші виробничі витрати	3,54
10.	Всього виробнича собівартість	110,19
11.	Адміністративні витрати	4,17
12.	Витрати на збут	2,08
13.	Прибуток	20,0
14.	Податок на додану вартість	27,09
15.	Відпускна ціна	164,13

В результаті проведених розрахунків, врахування загальних, експлуатаційних та виробничих витрат, було виявлено, що вартість 1 продукції (жіночої блузки) складе 164,13 грн. Дана ціна є середньою в порівнянні з цінами виробників аналогічної продукції. Це є однією з вагомих переваг даного товаровиробника на ринку жіночих блузок.

На основі наведених в бізнес-плані даних можна стверджувати, що реалізація проекту щодо виробництва жіночих блузок буде ефективною, оскільки за рахунок отриманих прибутків можливе покриття затрат на виробництво та повернення кредитних ресурсів за досить короткий термін часу, а саме за два роки.

12. ОЦІНКА РИЗИКУ І СТРАХУВАННЯ

При розробці та написанні даного бізнес-плану проаналізована можливість виникнення кількох критичних ситуацій, які можуть негативно позначитись на роботі підприємства – можливості невдачі або непередбачених витрат (підприємницький ризик):

- 1) ринковий ризик;
- 2) ризик втрати майна;
- 3) ризик капітальних вкладів (інфляція);
- 4) ризик невиконання зобов'язань;
- 5) політичний ризик;
- 6) конкуренти;
- 7) організаційний ризик;
- 8) маркетинговий ризик.

Таким чином, при аналізі вище перерахованих видів ризиків були розроблені компенсаційні дії, які зможуть пом'якшити конкретний вид ризику або навіть зовсім уникнути його.

В цьому пункті не включаються заходи щодо компенсації ризику капітальних вкладень (інфляції) і політичного ризику. Ці ризики пов'язані між собою і не залежать від керівника підприємства, оскільки в даному випадку він не здатен впливати на зміну зовнішнього середовища, а лише за рахунок своєї майстерності швидко пристосовуватись до змін та передбачати ці зміни (зміни в законодавстві, зміни політичної влади, тощо). Але треба сподіватись, що загальна тенденція економічного і політичного розвитку України приведе до зменшення темпів інфляції, до стабільності національної валюти та законодавства, стабілізації економіки взагалі.

Ризик втрати майна (пожежа, крадіжка) – підприємство орендує приміщення, які забезпечені протипожежним обладнанням, а також засобами охорони.

Організаційний ризик, тобто ризик втрати часу – підприємство при укладанні угоди з постачальником обладнання буде ставити вимогу здачі обладнання «під ключ». Також буде

розроблений графік технічного обслуговування обладнання, що дозволить уникнути аварійних поломок та незапланованих зупинок виробництва.

Ризик невиконання зобов'язань – висока якість продукції та стабільність роботи обладнання дозволить виконувати свої зобов'язання перед клієнтами за строками постачання продукції.

Ринковий ризик – постійне покращення якості та асортименту продукції забезпечить зростання ринків збуту за рахунок витіснення з нього конкурентів.

Маркетинговий ризик – проведення маркетингових досліджень; обсяги, ціни, споживачі; формування власної дилерської сітки дозволить краще вивчити ринки збуту, на які фірма в майбутній діяльності планує вийти.

Таблиця 11. Матриця ризику (SWOT-аналіз)

Сильні сторони: існують виробничі площі; існує забезпечення необхідними ресурсами; застосування нових методів просування товару; виникнення нових робочих місць; розширення асортименту; застосування спеціалізованого обладнання; якість продукції.	Слабкі сторони: неплатоспроможність населення; джерело фінансування.
Можливості: збільшення об'ємів; розширення ринків збуту.	Загрози: економічна нестабільність; нестабільність законодавчої бази.

Оцінка можливих ризиків дає можливість зробити висновок про необхідність придбання страхового полісу від втрат майна внаслідок стихійного лиха. Інші ризики будуть компенсовані запроектованими заходами.

Додаток А. Сальдо податкових нарахувань та податкових пільг

Податкові нарахування, тис. грн.								
Найменування статті / період	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	Всього
Податок на прибуток	43,32	43,32	43,32	49,26	50,64	52,62	54,64	337,12
ПДВ	468,0	468,0	468,0	479,3	492,4	512,1	531,8	3419,6
Нарахування на з/плату	50,976	50,976	50,976	51,684	53,100	55,224	57,348	370,283
Інші								
Всього	562,296	562,296	562,296	580,244	596,14	619,944	643,788	4127,003
Податкові пільги								
ПДВ	—	—	—	—	—	—	—	—
Податок на прибуток	—	—	—	—	—	—	—	—
Всього								
Сальдо (всього «податкові надходження» всього «Податкові пільги»)	—	—	—	—	—	—	—	—

Додаток Б. Комплектуючі матеріали
(вартість вказана з врахуванням мита)

Найменування	Ціна, грн.	Кількість на квартал	Сума, грн.	Постачальник, умови періодичності поставки
--------------	------------	----------------------	------------	--

Тканина	80,0	450 м²	36 000	Концерн Чексил, Волинський шовковий комбінат, Черкаський шовковий комбінат, магазин Гранд-Текстиль; поставки один раз на тиждень за умови договору.
Нитки	3,5	100 шт.	350	
Голки	10,0	10 (компл.)	100	
Метри	5,0	5 шт.	25	
Лінійки	20,0	5 (компл.)	100	
Гудзики	0,3	8400 шт.	2520	
Акcesуари	3,0	2400 шт.	7200	
Всього			46 295	

*Додаток В. Устаткування, оснащення та інструменти
(вартість вказана з врахуванням мита)*

№	Найменування	Загальна кількість			
		наявність	додаткова потреба	вартість, грн.	постачальник, умови
1.	Швейна машинка	3	3	36 000	
2.	Стіл для швейної машинки	3	3	4 200	
3.	Стіл для розкроювання	3	3	6 000	
4.	Комп'ютер	1		5 000	
5.	Манекен	5		800	
6.	Лампи денного світла	3	3	1 920	
7.	Ширма медична	1		4 800	
8.	Дзеркало	3		600	
9.	Вішалка	2		300	
10.	Стілець	14		1 680	
11.	Плечика	100		1000	
12.	Труба сталевая	1		400	
13.	Пилосос	1		500	
14.	Комплект офісних меблів	1		4 000	
15.	Табличка з назвою	1		1 000	
16.	Машинка для в'язання		1	6 000	Фірма «Pfaff» (Німеччина), що входить в групу компаній VSM Group
17.	Машинка для вишивання		1	6 000	
18.	Машинка для пришивання гудзиків		1	6 000	
	Всього	-	-	86 200	

Додаток Г. Циклограма виробництва та реалізації продукції

№	Назва операції	Виконавець	Строк (днів)	Час у днях				
				1	2	3	4	5
1.	дизайн та моделювання блузки	закрійний цех	1	X				
2.	вибір тканини	закрійний цех	1	X				
3.	зняття мірок	закрійний цех	1	X				
4.	конструювання моделі майбутньої блузки на папері	закрійний цех	1	X				
5.	перенесення схеми на тканину	закрійний цех	1	X				
6.	викроювання деталей	закрійний цех	1	X				
7.	зшиття деталей у готову блузку	швейний цех	1	X				
8.	обметування країв деталей блузки	швейний цех	1	X				
9.	пришивання гудзиків	швейний цех	1	X				
10.	декоративне оздоблення готової блузки	швейний цех	1	X				
11.	укладання та упакування	швейний цех	1	X				

Додаток Д. Звіт про фінансові результати ТзОВ «Näherin», тис. грн.

Показники	Роки						
	1	2	3	4	5	6	7
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	2341,3	2341,3	2341,3	2396,3	2462,0	2560,4	2658,9

Податок на додану вартість	468,0	468,0	468,0	479,3	492,4	512,1	531,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1873,3	1873,3	1873,3	1917,0	1969,6	2048,3	2127,1
Собівартість реалізації продукції	1586,8	1586,8	1586,8	1608,8	1652,9	1719,0	1785,1
Валовий прибуток	286,5	286,5	286,5	308,2	316,7	329,3	342,0
Адміністративні витрати	60,1	60,1	60,1	60,9	62,6	65,1	67,6
Витрати на збут	30,0	30,0	30,0	30,4	31,2	32,5	33,7
Надзвичайні витрати	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Інші операційні витрати	51,0	51,0	51,0	51,7	53,1	55,3	57,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	144,4	144,4	144,4	164,2	168,8	175,4	182,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	43,32	43,32	43,32	49,26	50,64	52,62	54,69
Чистий прибуток	101,08	101,08	101,08	114,94	118,16	122,78	128,21

ТЕМА: КАДРОВИЙ СКЛАД ПІДПРИЄМСТВА

Основні формули для розв'язання задач

Показник	Формула	Умовні позначення
1	2	3
Коефіцієнт вибуття	$K_v = \frac{Ч_{зв.заг}}{Ч} \times 100$	$Ч_{зв.заг}$ – загальна чисельність звільнених за відповідний період з будь-яких причин $Ч$ – середньооблікова чисельність працівників у цьому ж періоді
Коефіцієнт прийому	$K_n = \frac{Ч_n}{Ч} \times 100$	$Ч_n$ – чисельність прийнятих на роботу за відповідний період
Коефіцієнт плинності	$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч} \times 100$	$Ч_{зв}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин, не пов'язаних із виробництвом
Економія робочого часу за рахунок зниження плинності	$Е_{час} = Ч_{зв} \times t$	t – втрати часу у зв'язку із плинністю, тобто час на заміщення необхідною робочою силою одного звільненого, днів
Додатковий випуск продукції за рахунок зниження плинності	$Q_{дод} = Е_{час} \times V_{пл}$	$V_{пл}$ – плановий виробіток на одного працюючого за один людино-день
Показники рівня продуктивності праці: - виробіток - трудомісткість	$B = \frac{Q}{T_{ж}},$ $T = \frac{T_{ж}}{Q},$ $\Delta B = \frac{\Delta T \times 100}{100 - \Delta T},$ $\Delta T = \frac{\Delta B \times 100}{100 + \Delta B}$	Q – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) $T_{ж}$ – затрати живої праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг) ΔB – ріст виробітку, % ΔT – зниження трудомісткості, %
Приріст обсягу виробництва за рахунок зростання продуктивності	$\Delta Q_{np} = 100 - \frac{\Delta Ч}{\Delta Q} \times 100$	$\Delta Ч$ – приріст чисельності, % ΔQ – приріст обсягу виробництва, %

праці		
Метод прямого рахунку планування продуктивності праці	$Пп.пл = \frac{Q_{пл}}{Ч_{пл}} \text{ або } Пп.пл = \frac{N_{пл}}{Ч_{пл}}$	$Q_{пл}$ – запланований обсяг продукції у вартісному виразі $N_{пл}$ – запланований обсяг продукції у натуральних одиницях, шт. $Ч_{пл}$ – планова чисельність промислово-виробничого персоналу
Зростання продуктивності праці за рахунок зниження трудо-місткості	$\Delta ПП = \frac{T_m}{T_n} \times 100 - 100$	T_m, T_n – минула та нова трудомісткість на операцію або виріб
Економія чисельності робітників за рахунок зниження трудо-місткості	$\Delta Eч = \frac{(T_m - T_n) \times P}{\Phi \times K}$	P – кількість виробів або операцій Φ – реальний фонд робочого часу одного робітника K – коефіцієнт виконання норм
Норма часу	$Hч = T_{осн} + T_{доп} + T_{обсл} + T_{від} + T_{пер} + T_{пз}$	$T_{осн}$ – основний час $T_{доп}$ – допоміжний час $T_{обсл}$ – час на обслуговування робочого місця $T_{від}$ – час на відпочинок та особисті потреби $T_{пер}$ – час перерв за оргтехнічними причинами $T_{пз}$ – підготовчо-заключний час
Коефіцієнт стійкості хроноряду	$Kcm = \frac{t_{\max}}{t_{\min}}$	$t_{\max}, t_{\min}$ – максимальна і мінімальна тривалість виконання операції
Норма часу на виконання елементу операції	$t = \frac{\sum_{i=1}^m t_i}{m}$	m – кількість замірів, проведених після чистки хроноряду t_i – час на виконання елемента операції в i -му замірі
Норма виробітку	$H_{вир} = \frac{Tд}{Hч}$ якщо норма виробітку збільшується на a %, то норма часу зменшується на $\frac{100 \times a}{100 + a}$ %, а якщо норма виробітку зменшується на a %, то норма часу зростає на $\frac{100 \times a}{100 - a}$ %	$Tд$ – дійсний фонд робочого часу $Hч$ – встановлена норма часу на одиницю продукції
Норма обслуговування	$H_{обсл} = \frac{Tд}{T_{н.обсл}}$	$T_{н.обсл}$ – норма часу на обслуговування одиниці обладнання
Планова чисельність промислово-виробничого персоналу за: - методом коригування базової чисельності; - трудомісткістю виробничої програми;	$Ч_{заг} = \frac{Ч_{баз} \times Kз}{100} \pm \Delta Ч$ $Ч_{заг} = \frac{T_{сум}}{\Phi д \times K_{вн}}$	$Ч_{баз}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу за базовий період $Kз$ – коефіцієнт зміни обсягів виробництва розрахункового періоду відносно базового $\Delta Ч$ – сумарні зміни чисельності за пофакторним розрахунком можливої зміни продуктивності праці $T_{сум}$ – сумарна трудомісткість робочої програми $\Phi д$ – дійсний фонд часу роботи одного середньооблікового працівника $K_{вн}$ – середній коефіцієнт виконання норм на підприємстві

- методом підсумовування	$Ч_{заг} = Ч_{н} + Ч_{нн} + Ч_{доп} + Ч_{служ},$ $Ч_{н} = \frac{N}{Фд \times Квн \times Нвир},$ $Ч_{нн} = \frac{n \times 3 \times Кос}{Нобсл} \text{ або }$ $Ч_{нн} = n \times 3 \times Кос \times На$ $Ч_{доп} = n_{д} \times 3 \times Кос \times На$	$Ч_{н}$ – чисельність працівників, зайнятих на роботах, які нормуються $Ч_{нн}$ – чисельність працівників, зайнятих на роботах, які не нормуються $Ч_{доп}$ – чисельність працівників (переважно допоміжних), для яких неможливо встановити норми обслуговування та розрахувати трудомісткість $Ч_{служ}$ – чисельність службовців, ІТП, управлінського персоналу N – планова кількість виробів $Нвир$ – годинна норма виробітку одного працівника n – загальна чисельність одиниць устаткування, яка обслуговується 3 – кількість змін роботи устаткування $Кос$ – коефіцієнт облікового складу (відношення явочної чисельності працівників до облікової їх чисельності) $На$ – кількість основних робітників, які одночасно обслуговують один складний агрегат $n_{д}$ – кількість робочих місць допоміжних робітників
---------------------------------	--	--

Приклади розв'язання задач

Сезонне підприємство почало працювати з 17 травня. Облікова чисельність робітників складала (чоловік): 17 травня - 300; 18 травня - 330; 19 травня - 350; 20 травня - 360; з 21 по 31 травня - 380; з 1 червня по 31 грудня - 400. Визначити середньооблікову чисельність робітників у травні та за рік.

Розв'язання

Середньооблікова чисельність - це сума облікового складу робітників за всі календарні дні періоду, включаючи вихідні та святкові дні, поділена на повну календарну кількість днів періоду. При цьому показники за вихідні й святкові дні прирівнюються до показників попередніх робочих днів.

Тоді середньооблікова чисельність робітників у травні складає:

$$Ч_{тр} = \frac{300 + 330 + 350 + 360 + 11 \times 380}{31} = 178 \text{ осіб}$$

Середньооблікова чисельність робітників за рік:

$$Ч_{рік} = \frac{5520 + 400 \times 214}{365} = 250 \text{ осіб}$$

Завдання:

Задача №1. Середньооблікова чисельність працівників за звітний період склала 400 осіб. На протязі року прийнято на роботу 30 осіб, звільнено 45 осіб, в тому числі за порушення трудової дисципліни 17 осіб, за власним бажанням 15 осіб. Визначити коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів.

Задача №2. Втрати робочого часу через плинність на одного робітника склали 4 дні, а плинність по підприємству – 85 осіб. Плановий виробіток на людину-день становить 80 тис. грн. Розрахувати економію робочого часу і можливий додатковий випуск продукції у результаті усунення плинності.

Задача №3. У минулому році було виготовлено продукції на суму 2210 млн. грн. У році, що планується, її випуск збільшиться на 5 %. Чисельність працюючих у минулому році складала 2500 осіб, але ж планом передбачено скоротити її на 50 осіб. Визначити, яке запла-

новане зростання продуктивності праці на підприємстві.

Задача № 4. Визначити норму часу і денну норму виробітку робітника на основі таких даних: основний час на виготовлення деталі – 17 хв., допоміжний час – 3 хв.; час на обслуговування робочого місця – 8 % від оперативного, час на перерви, передбачені технологією – 3 % від оперативного, підготовчо-заклучний час для партії деталей із 400 шт. – 560 хв., час на відпочинок і особисті потреби – 50 % від підготовчо-заклучного часу. Тривалість зміни – 8 год.

ТЕМА: ДОХІД, ПРИБУТОК ТА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Основні формули для розв'язання задач

Показник	Формула	Умовні позначення
1	2	3
Валовий прибуток	$Пв = ВР - ПДВ - АЗ - Св$	ВР – виручка від реалізації продукції підприємства ПДВ – податок на додану вартість АЗ – акцизний збір Св – виробнича собівартість реалізованої продукції
Прибуток від операційної діяльності	$По = Пв + Доп.ін - АВ - Вз - Вон.ін$	Доп.ін – інші операційні доходи АВ – адміністративні витрати Вз – витрати на збут Вон.ін – інші операційні витрати
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	$Пзо = По + Дк + Дф + Дін - Вф - Вк - Він$	Дк – доход від участі в капіталі Дф – інші фінансові доходи Дін – інші доходи Вф – фінансові витрати Вк – втрати від участі в капіталі Він – інші витрати
Прибуток від звичайної діяльності	$Пз = Пзо - ПП$	ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності
Чистий прибуток	$ЧП = Пз + НП - НЗ - ПНП$	НП – надзвичайний прибуток НЗ – надзвичайний збиток ПНП – податок на надзвичайний прибуток
Загальний рівень рентабельності підприємства	$P = \frac{Пз}{С} \times 100 \text{ або } P = \frac{Пз}{ОФ + ОЗ} \times 100$	С – загальна виробнича собівартість ОФ – сума вартості основних виробничих фондів ОЗ – сума оборотних коштів
Рентабельність виробничих фондів	$P = \frac{Пз}{ОФ} \times 100$	
Рентабельність сукупних активів	$P = \frac{Пз}{А} \times 100$	А – середня сума активів балансу підприємства
Рентабельність власного (акціонерного) капіталу	$P = \frac{ЧП}{ВК} \times 100$	ЧП – чистий прибуток підприємства ВК – сума власного капіталу
Рентабельність продукції	$P = \frac{Пз}{Ст} \times 100 \text{ або } P = \frac{Пз}{Q} \times 100$	Ст – повна собівартість товарної реалізованої продукції Q – обсяг реалізованої продукції
Рентабельність певного виробу	$P = \frac{Цi - Si}{Si} \times 100$	Цi, Si – відповідно ціна і собівартість i-го виробу

Приклад розв'язання задач

Відомі наступні дані про роботу підприємства у звітному році: випущено продукції на суму 240000 грн. загальною собівартістю 182 тис. грн.; залишки готової продукції на складах на початок року становили 20 тис. грн., а на кінець року зменшились на 9 %; протягом року було реалізовано продукції підсобного господарства на суму 18 тис. грн. за умов собівартості 15,8 тис. грн.; одержано грошових коштів у вигляді сплачених штрафів за порушення договірної дисципліни на суму 3,8 тис. грн.; мали місце збитки від інших позареалізаційних операцій на суму 3,95 тис. грн.; погашено проценти за банківський кредит у сумі 2,2 тис. грн.; погашено заборгованість за енергоносії в сумі 8,3 тис. грн.; прибуток оподатковувався за ставкою 30 %.

Визначити величину фонду споживання і фонду нагромадження підприємства, якщо вони формуються у співвідношенні 3 : 1.

Розв'язання

1. Для обчислення прибутку від операційної діяльності визначимо обсяг реалізованої протягом року продукції :

$$РП = 240 + (20 - 20 \times 0,91) = 241,8 \text{ тис. грн.}$$

2. Собівартість в обсязі випущеної продукції (*Свп*) становить:

$$Свп = \frac{182}{240} \times 100 = 75,8 \%,$$

тоді собівартість реалізованої продукції (*Срп*) дорівнює:

$$Срп = 241,8 \times 0,758 = 183,28 \text{ тис. грн.}$$

3. Прибуток від операційної діяльності розраховується за формулою:

$$По = ВР - ПДВ - АЗ - Св + Доп.ін - АВ - Вз - Вop.ін ,$$

де *ВР* – виручка від реалізації продукції підприємства;

ПДВ – податок на додану вартість;

АЗ – акцизний збір;

Св – виробнича собівартість реалізованої продукції;

Доп.ін – інші операційні доходи;

АВ – адміністративні витрати;

Вз – витрати на збут;

Вop.ін – інші операційні витрати.

За умов нашого прикладу формула матиме вигляд:

$$По = ВР - Вв + Доп.ін$$

Тоді:

$$По = 241,8 - 183,28 + (18 - 15,8) + 3,8 = 64,52 \text{ тис. грн.}$$

4. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування розраховується за формулою:

$$Пзо = По + Дк + Дф + Дін - Вф - Вк - Він ,$$

де *Дк* – доход від участі в капіталі;

Дф – інші фінансові доходи;

Дін – інші доходи;

Вф – фінансові витрати;

Вк – втрати від участі в капіталі;

Він – інші витрати.

За умов нашого прикладу формула має вигляд:

$$Пзо = По - Вф - Він$$

$$Пзо = 64,52 - (2,2 + 8,3) - 3,95 = 50,07 \text{ тис. грн.}$$

5. Прибуток від звичайної діяльності (за умовами нашого прикладу він буде дорівнюватиме чистому прибутку) розраховується за формулою:

$$Пз = Пзо - ПП ,$$

де *ПП* - сума податку на прибуток.

$$\text{Тоді } Пз = 50,07 - (50,07 \times 0,3) = 35,05 \text{ тис. грн.}$$

Ця сума підлягає розподілу на підприємстві.

Величина фонду нагромадження (Φ_n) становитиме:

$$\Phi_n = \frac{35,05}{4} = 8,8 \text{ тис. грн.}$$

Величина фонду споживання (Φ_c):

$$\Phi_c = 8,8 \times 3 = 26,3 \text{ тис. грн.}$$

Завдання:

Задача №1. Розрахувати показники рентабельності за даними таблиці.

Виріб / показник	Річний обсяг реалізації, т	Повна собівартість виробу, грн.	Відпускна ціна, грн.	Вага виробу, кг
А	70	0,63	0,75	0,9
Б	62	0,49	0,55	1,0
В	35	0,43	0,50	0,5
Г	10	0,23	0,30	0,2

Середньорічна вартість основних фондів 145 тис. грн., оборотних коштів 20,5 тис. грн.

Задача №2. У першому кварталі року підприємство реалізувало 5000 виробів за ціною 80 грн. за один виріб, що покрило витрати підприємства, але не дало прибутку. Загальні постійні витрат складають 70000 грн., питомі змінні – 60 грн. в другому кварталі було виготовлено та реалізовано 6000 виробів. У третьому кварталі планується збільшити прибуток на 10 % у порівнянні з другим. Визначте, який обсяг продукції необхідно реалізувати, щоб збільшити прибуток на 10 %.

Задача № 3. Виробнича собівартість фрезерного верстата за звітний період склала 9000 грн. Витрати з реалізації верстата складають 5 % виробничої собівартості. Відпускна ціна верстата 11800 грн. За рахунок зміни деяких деталей передбачається в плановому році зменшити виробничу собівартість на 2,1 %. Визначити зміну рентабельності виробництва фрезерного верстата.

ТЕСТОВІ КОНТРОЛІ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ ЗА ТЕМАМИ

ТЕМА: ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1. У Законі України «Про підприємства» визначено, що підприємство – це:

- а) господарюючий суб'єкт, що має у власності, господарському веденні чи оперативному керуванні відособлене майно і відповідає щодо своїх зобов'язань цим майном;
- б) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;
- в) самостійно господарюючий статутний суб'єкт, що має права юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу);
- г) організаційно-цілісна сукупність взаємодіючих структур, поєднаних для досягнення визначених цілей.

2. До загальних ознак підприємства не слід відносити:

- а) єдність і цілісність майнового комплексу, як правило, із замкнутою технологічною структурою;
- б) специфічність господарської діяльності, що спрямована на виробництво продукції чи надання послуг;
- в) ведення автономного бухгалтерського обліку і складання балансу;
- г) обов'язкова наявність товарного знаку.

3. До основних ознак підприємства не слід відносити:

- а) право вступати в господарські відносини з іншими юридичними і фізичними особами;
- б) повну майнову відповідальність перед партнерами в рамках, що обумовлені господарським законодавством;
- в) наявність реєстраційного свідоцтва;
- г) відсутність визначеного власника на майно підприємства.

4. До підприємств можна віднести наступний суб'єкт господарювання:

- а) їдальню, що знаходиться в складі промислового підприємства, і майно якої відображено в балансі останнього;
- б) особу, що займається вирощуванням овочів у власному господарстві та їх реалізацією на колгоспному ринку;
- в) особу, що займається індивідуальною трудовою діяльністю, пов'язаною з виробництвом одягу і подальшою реалізацією через комісійний магазин;
- г) фермерське господарство;
- д) усі відповіді правильні.

5. Мотивацією діяльності підприємств у директивно-плановій економіці є:

- а) виконання планових завдань;
- б) максимізація прибутку;
- в) зниження ризику господарської діяльності;
- г) жодна з відповідей не вірна.

6. На вибір виду діяльності підприємства здійснює вплив:

- а) розмір власного майна;
- б) порядок реєстрації підприємства;
- в) кон'юнктура товарних ринків і ринків факторів виробництва.

7. Критерієм, що використовується у випадку віднесення підприємства до виду «малого» є:

- а) розмір господарської діяльності;
- б) форма власності;
- в) положення на споживчому ринку;

г) чисельність працівників.

8. Основною ознакою відмінності господарчих товариств є:

- а) особливості формування майна;
- б) ступінь майнової відповідальності;
- в) особливості оподатковування;
- г) непередбачений термін функціонування.

9. Головна відмінність акціонерного товариства відкритого типу від акціонерного товариства закритого типу складається в:

- а) специфічності господарської діяльності;
- б) способі розміщення цінних паперів;
- в) розмірі статутного фонду;
- г) системі контролю за діяльністю.

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

- а) сімейне підприємство;
- б) приватне підприємство;
- в) орендне підприємство;
- г) колективне підприємство.

11. Консорціум - це:

а) договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності, що не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з його учасників;

б) статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі і та ін. на основі повної фінансової залежності від одного чи групи підприємців;

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

г) тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети.

12. Процес забезпечення підприємства необхідними ресурсами, вихід підприємства на ринки факторів виробництва як споживача – це:

- а) підприємництво;
- б) вивчення ринку засобів виробництва;
- в) закупівлі;
- г) усі відповіді правильні.

13. Які фактори не здійснюють істотного впливу на зміст збуту, виробництва і закупівель:

- а) форма власності на майно підприємства;
- б) характер продукції, що виготовляється;
- в) розмір виробничої діяльності;
- г) усі перераховані фактори.

14. Зовнішнє середовище підприємства не характеризується:

- а) складністю;
- б) динамікою кон'юнктури ринку;
- в) невизначеністю.

15. Яка група факторів зовнішнього середовища є одночасно і внутрішньою перемінною підприємства?

- а) економічні фактори;
- б) технічні фактори і технологія;
- в) соціальні фактори;
- г) політичні фактори.

ТЕМА: РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1. Виробничі фонди підприємства поділяються на основні та оборотні залежно від:

- а) тривалості кругообігу;
- б) способу перенесення своєї вартості в процесі виробництва;
- в) умов оновлення;
- г) усі відповіді правильні.

2. До складу основних виробничих фондів входять:

- а) будівлі, споруди, передавальні пристрої, транспортні засоби;
- б) будівлі, споруди, передавальні пристрої, устаткування, незавершене виробництво, інструменти і прилади, транспортні засоби;
- в) будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, інструменти і прилади, запаси сировини і матеріалів.

3. Ознака, що лежить в основі поділу основних фондів на активну та пасивну частину, це:

- а) цільове призначення;
- б) рівень дохідності;
- в) ступінь спрацьованості;
- г) характер участі у виробничих процесах.

4. До активної частини основних виробничих фондів відносяться:

- а) машини, устаткування, передавальні пристрої;
- б) будівлі, споруди, інвентар;
- в) будівлі, споруди, незавершене виробництво, готова продукція;
- г) незавершене виробництво, машини, транспортні засоби

5. До пасивної частини основних виробничих фондів відносяться:

- а) машини, споруди, транспортні засоби, збутова мережа;
- б) будівлі, споруди, інвентар;
- в) устаткування, силові і робочі машини, вимірювальні прилади і техніка.

6. Відновна вартість основних фондів – це:

- а) вартість основних фондів до моменту введення їх в експлуатацію;
- б) вартість основних фондів з урахуванням їх зносу;
- в) грошове вираження витрат на відтворення основних фондів у сучасних умовах;
- г) вартість основних фондів на момент їхньої ліквідації.

7. Під фізичним зносом основних фондів розуміють:

- а) зменшення вартості машин і устаткування в результаті впровадження нових ефективних їх видів;
- б) постійну втрату основними фондами своєї первісної вартості в процесі виробництва;
- в) постійну втрату основними фондами своєї первісної вартості, що відбувається з ними в процесі виробництва чи їх бездіяльності.

8. Амортизація основних фондів – це:

- а) знос основних фондів;
- б) процес перенесення вартості основних фондів на собівартість виготовленої продукції;
- в) відтворення основних фондів;
- г) витрати з утримування основних фондів.

9. Виробнича потужність підприємства - це:

- а) максимальна потужність устаткування, під час використання якої підприємство досягає найбільшого прибутку;
- б) максимально можливий випуск продукції за одиницю часу в натуральному виразі

за повного використання виробничого устаткування;

в) максимальний випуск продукції на вузьких місцях.

10. За природою свого походження нематеріальні ресурси виникають завдяки:

а) зносу основних виробничих фондів;

б) рідкості ресурсів;

в) зменшенню індивідуальних витрат на виробництво;

г) новим, унікальним знанням у будь-якій формі;

д) наближенню споживачів до виробників продукції;

є) правильні відповіді «б» і «г».

11. Головною особливістю нематеріальних ресурсів є:

а) відсутність можливості визначення загального конкретного розміру користі, вигоди, яку вони дають підприємству;

б) короткий життєвий цикл;

в) неможливість забезпечення їхнього правового захисту;

г) їх обов'язкова наявність на будь-якому підприємстві.

12. Сформований імідж фірми, складовими якого є досвід, ділові зв'язки, стала клієнтура, доброзичливість та прихильність споживачів тощо – це:

а) товарний знак;

б) гудвіл;

в) «ноу-хау»;

г) фірмове найменування.

13. Розроблена автором або авторським колективом модель виробу, який буде випускатися на даному підприємстві – це:

а) винахід;

б) промисловий зразок;

в) раціоналізаторська пропозиція;

г) корисна модель;

д) еталон.

14. Нематеріальні активи – це:

а) права на використання об'єктів промислової та інтелектуальної власності;

б) різновид нематеріальних ресурсів;

в) складова потенціалу підприємства, здатна приносити економічну користь протягом тривалого часу, для якої характерні відсутність матеріальної основи отримання доходів;

г) жодної правильної відповіді.

15. Патент – це:

а) система правових норм, що визначають виключне право авторів наукових, літературних творів на використання плодів своєї праці;

б) договір на строкове і відшкодоване володіння та користування майном;

в) документ, яким держава (державний орган), надає особі або підприємству виключне право використання зазначеного в ньому об'єкта промислової власності;

г) дозвіл на використання нематеріальних ресурсів.

16. Ліцензіар – це:

а) власник, який передає іншій заінтересованій особі ліцензію на використання в певних межах прав на патенти, «ноу-хау» тощо;

б) заінтересована особа, якій власник передає права користування об'єктом ліцензії.

17. Паушальна виплата – це:

а) одноразова винагорода за право користування об'єктом ліцензійної угоди;

б) періодичні відрахування протягом чинності ліцензійної угоди, які встановлюються у вигляді ставок до обсягу чистих продажів;

в) періодичні відрахування протягом чинності ліцензійної угоди, які встановлюються у вигляді ставок до собівартості виробництва;

г) періодичні відрахування протягом дії ліцензійної угоди, які встановлюються з роз-

рахунку на одиницю ліцензійної продукції.

18. Роялті – це:

- а) періодичні відрахування протягом чинності ліцензійної угоди;
- б) одноразова виплата за використання об'єкта ліцензійної угоди;
- в) відстрочка терміну платежу за використання об'єкта ліцензійної угоди;
- г) патентна грамота;
- д) патентний опис.

ТЕМА: КАДРОВИЙ ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сукупність постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку та певний досвід практичної діяльності – це:

- а) трудовий колектив;
- б) персонал підприємства;
- в) кадри підприємства;
- г) трудовий потенціал.

2. З метою характеристики соціальних та моральних потреб працівників підприємства, їх особливих цілей та економічних інтересів використовують термін:

- а) трудові ресурси;
- б) трудовий колектив;
- в) кадри підприємства;
- г) трудовий потенціал.

3. За характером участі в господарській діяльності підприємства персонал підрозділяється на:

- а) виробничий і невиробничий;
- б) робітників, службовців, спеціалістів, керівників;
- в) висококваліфікований, кваліфікований, малокваліфікований, некваліфікований;
- г) усі відповіді правильні.

4. Які із зазначених категорій працівників не відносяться до виробничого персоналу:

- а) працівники дитячого саду та бази відпочинку;
- б) робітники інструментального цеху;
- в) робітники транспортного цеху;
- г) працівники складу заводу.

5. До категорії «службовець» відносяться працівники, що:

- а) займаються інженерно-технічними, економічними й іншими роботами;
- б) зайняті безпосередньо в процесі виробництва та надання матеріальних благ;
- в) здійснюють підготовку й оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування;
- г) обіймають посади керівників структурних підрозділів підприємства.

6. До основних робітників не відноситься:

- а) наладчик карусельних верстатів;
- б) токар-розточник механічного цеху;
- в) робітниця відділу технічного контролю;
- г) жодної правильної відповіді.

7. Кваліфікація – це:

- а) вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідних спеціальних знань;
- б) вид трудової діяльності, здійснення якої потребує практичних навичок;
- в) більш вузький різновид трудової діяльності в межах професії;
- г) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

8. Вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає відповідної підготовки, нази-

вається:

- а) професією;
- б) спеціальністю;
- в) кваліфікацією;
- г) категорією.

9. Продуктивність праці характеризується:

- а) обсягом випущеної продукції;
- б) обсягом випущеної за одиницю часу продукції у розрахунку на одного працюючого;
- в) кількістю продукції, що має бути виготовлена за одиницю часу;
- г) жодної правильної відповіді.

10. Трудомісткість виробництва – це:

- а) затрати робочого часу на одиницю продукції;
- б) обернений показник виробітку;
- в) чисельність працівників, що приходить на одиницю продукції;
- г) усе перелічене є правильним.

11. Який з показників є трудовим показником продуктивності праці:

- а) верстатозмінність;
- б) трудомісткість;
- в) матеріаломісткість;
- г) фондомісткість.

12. Якщо виробіток на одного працівника підприємства підвищиться, то трудомісткість:

- а) теж підвищиться;
- б) знизиться;
- в) залишиться незмінною;
- г) усе залежить від особливостей конкретного підприємства.

13. Нормування праці – це:

- а) забезпечення підприємства робочою силою та її правильний розподіл між робочими місцями;
- б) умови, в яких здійснюється процес праці;
- в) визначення максимально припустимого часу для виконання конкретної роботи або операції в умовах даного виробництва або мінімально припустимої кількості продукції, що виготовлюється в одиницю часу;
- г) система технічних, санітарно-гігієнічних і організаційних заходів із використання праці.

13. Для визначення чисельності працівників, зайнятих на роботах, які нормуються, не треба знати:

- а) планову кількість виробів;
- б) годинну норму виробітку одного працівника;
- в) дійсний фонд робочого часу одного середньооблікового працівника;
- г) середній коефіцієнт виконання норм на підприємстві;
- д) сумарну трудомісткість виробничої програми.

14. Для визначення чисельності обслуговуючого персоналу, праця якого не нормується, не треба знати:

- а) загальну чисельність одиниць устаткування, що обслуговується;
- б) кількість змін роботи устаткування;
- в) дійсний фонд робочого часу одного середньооблікового працівника;
- г) коефіцієнт облікового складу;
- д) норму обслуговування на одного працівника;

ТЕМА: ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЯ

1. Виробництво являє собою процес, спрямований на створення продукції або надання послуг з метою:

- а) отримання прибутку;
- б) задоволення суспільних та особистих потреб;
- в) поєднання дій працівників, засобів праці та природних ресурсів, які необхідні для виготовлення продукції.

2. До факторів виробництва не відносять:

- а) засоби праці;
- б) предмети праці;
- в) капітал;
- г) трудові ресурси;
- д) продукцію.

3. Загальна структура підприємства визначається сукупністю:

- а) цехів, дільниць, допоміжних підрозділів, які безпосередньо або побічно беруть участь у виробництві продукції;
- б) виробничих та невиробничих підрозділів, управлінських підрозділів, розміром взаємозв'язку та співвідношення між ними;
- в) виробничих, управлінських та обслуговуючих підрозділів, їхніми зв'язками, які формуються на принципах підлеглості.

4. Виробнича структура підприємства визначається:

- а) сукупністю цехів, дільниць, обслуговуючих господарств та служб, які беруть участь у виробничому процесі, та зв'язками між ними;
- б) сукупністю виробничих та функціональних підрозділів, які побічно беруть участь у виробничому процесі;
- в) економічними зв'язками, що виникають між виробничими підрозділами підприємства.

5. Сукупність підрозділів підприємства, які забезпечують задоволення соціально-побутових та культурних потреб робітників підприємства – це:

- а) виробнича інфраструктура;
- б) соціальна інфраструктура;
- в) організаційна структура;
- г) виробнича структура.

6. Основною структурною виробничою одиницею є:

- а) цех;
- б) дільниця;
- в) робоче місце.

7. Заготівельні виробничі цехи відносять до:

- а) допоміжних;
- б) обслуговуючих;
- в) основних.

8. Не відноситься до типу виробничої структури підприємства:

- а) предметна;
- б) спеціалізована;
- в) технологічна;
- г) змішана.

9. Предметна структура забезпечує:

- а) підвищення випуску продукції;
- б) підвищення продуктивності праці;
- в) збільшення тривалості виробничого циклу;
- г) усе перелічене вище;

д) правильні відповіді "а", "б".

10. Не здійснює безпосереднього впливу на виробничу структуру підприємства:

- а) галузева специфіка підприємства;
- б) рівень вимог до якості продукції;
- в) тип виробництва;
- г) регіон розташування;
- д) характер виробничого процесу.

11. Виробничий процес – це:

- а) сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та сил природи, потрібних для виготовлення продукції;
- б) процес безпосереднього вироблення продукції основної продукції підприємства;
- в) сукупність дій щодо зміни та визначення стану предмета праці;
- г) процес виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві для забезпечення нормального перебігу основних процесів.

12. До обслуговуючих процесів не відносять:

- а) складські;
- б) транспортні;
- в) ремонтні.

13. Дискретні процеси – це виробничі процеси:

- а) які не потребують технологічної циклічності;
- б) яким притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням виробів певної форми;
- в) які виконуються робітником за допомогою машин;
- г) які здійснюються машинами без участі робітника.

14. Принцип спеціалізації виробничого процесу означає:

- а) одночасне виконання окремих операцій і процесів;
- б) безпосереднє здійснення суміжних технологічних операцій;
- в) обробку предметів праці без зустрічних і зворотних переміщень на всіх стадіях виробничого процесу;
- г) зменшення номенклатури продукції, яка виробляється на кожній ділянці підприємства;

15. Технологічна концентрація виробництва – це:

- а) збільшення продуктивності технологічних установок, агрегатів устаткування;
- б) укрупнення виробничих одиниць підприємства;
- в) процес збільшення розміру самостійних підприємств.

16. Виробнича програма підприємства - це:

- а) стратегічний план економічного розвитку підприємства;
- б) система планових завдань із виробництва й доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та у встановлені строки згідно з договорами поставок;
- в) установлення термінів виробництва окремих видів продукції;
- г) обчислення планового обсягу випуску продукції, що поставляється на зовнішній ринок;
- д) план ресурсного забезпечення підприємства.

17. Для обчислення обсягу виробництва і реалізації продукції використовуються показники:

- а) натуральні;
- б) трудові;
- в) вартісні;
- г) усі відповіді правильні.

18. Які показники виробничої програми характеризують виробничу спеціалізацію підприємства:

- а) натуральні;

- б) трудові;
- в) вартісні.

19. До вартісних показників виробничої програми підприємства не належить:

- а) товарна продукція;
- б) валова продукція;
- в) номенклатура та асортимент;
- г) реалізована продукція;
- д) чиста та умовно-чиста продукція.

20. Товарна продукція не включає:

- а) готову для реалізації продукцію;
- б) роботи та послуги промислового характеру, виконані для інших підприємств;
- в) запчастини та напівфабрикати для реалізації на сторону;
- г) готову продукцію, напівфабрикати, що виготовлені для власних потреб.

ТЕМА: ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

1. Собівартість продукції являє собою:

- а) усі види виплат підприємства постачальникам за ті ресурси, що були використані;
- б) грошові платежі постачальникам ресурсів: оплату сировини, палива, заробітну плату, амортизаційні відрахування;
- в) грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції.

2. Витрати промислового підприємства поділяються на прямі та непрямі за:

- а) економічним характером витрат;
- б) ступенем їх однорідності;
- в) способом обчислення на одиницю продукції;
- г) реакцією витрат на зміну обсягу виробництва.

3. Витрати, загальна сума яких за певний час залежить від обсягу виготовленої продукції, називаються:

- а) змінними;
- б) постійними;
- в) прямими;
- г) непрямими.

4. Економічні витрати являють собою:

- а) грошові платежі постачальникам ресурсів: оплату сировини, палива, заробітну плату, амортизаційні відрахування;
- б) усі види виплат підприємства постачальникам за ті ресурси, що були використані;
- в) витрати, які мають неявний характер та відбивають використання у виробництві ресурсів, які належать власникам підприємства.

5. Змінні витрати – це:

- а) витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом певного різновиду продукції;
- б) витрати, загальна сума яких за певний час залежить від обсягу виготовленої продукції;
- в) витрати, які прямо обчислюються на одиницю продукції;
- г) витрати, загальна сума яких за певний час не залежить від обсягу виготовленої продукції.

6. До непрямих витрат не відноситься наступна стаття собівартості:

- а) витрати на утримування і експлуатацію устаткування;
- б) цехові витрати;
- в) загальнозаводські витрати;
- г) витрати на освоєння і підготовку виробництва;
- д) позавиробничі витрати.

7. До постійних витрат не відноситься наступна стаття собівартості:

- а) цехові витрати;

- б) загальнозаводські витрати;
- в) зворотні відходи;
- г) втрати від браку;
- д) позавиробничі витрати.

8. До прямих не відносяться витрати на:

- а) сировину і матеріали;
- б) зворотні відходи;
- в) заробітну плату основних виробничих робітників;
- г) експлуатацію та утримування устаткування;
- д) знос інструмента.

9. Показник граничних витрат використовується під час:

- а) аналізу доцільності зміни обсягу виробництва продукції;
- б) прогнозування величини витрат;
- в) обліку та аналізу витрат;
- г) планування величини витрат.

10. Витрати виробництва на підприємстві складаються із:

- а) заробітної плати, амортизаційних відрахувань, вартості матеріалів, накладних витрат;
- б) податків, заробітної плати, амортизаційних відрахувань, підприємницького прибутку;
- в) відсотка за кредитом, заробітної плати, податку з прибутку, амортизаційних відрахувань;
- г) витрат на відрядження і представницьких витрат, вартості матеріалів, податку з прибутку, прибуткового податку.

11. Метою групування витрат за калькуляційними статтями є:

- а) визначення потреби в поточних витратах;
- б) визначення собівартості одиниці виробу;
- в) визначення структури собівартості виробленої продукції;
- г) визначення пайової участі у витратах на виробництво одиниці продукції;
- д) розробка плану зниження собівартості.

12. До собівартості промислової продукції відносяться:

- а) поточні витрати на виробництво;
- б) капітальні витрати;
- в) виражені в грошовій формі витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції;
- г) витрати на сировину, матеріали і заробітну плату працюючих;
- д) витрати на устаткування.

13. Собівартість валової продукції відрізняється від кошторису виробництва на величину:

- а) витрат, які не включаються у виробничу собівартість продукції;
- б) залишків витрат майбутніх періодів і майбутніх платежів;
- в) залишків незавершеного виробництва за собівартістю;
- г) правильні відповіді "а" і "б";
- д) усі відповіді правильні.

14. Собівартість товарної продукції можна визначити:

- а) синтетичним способом;
- б) пофакторним методом;
- в) як суму попередньо визначеної собівартості окремих виробів;
- г) усі відповіді правильні.

ТЕМА: ДОХІД, ПРИБУТОК ТА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1. Дохідність підприємства є:

- а) одним з найголовніших показників, які відображають його фінансовий стан;
- б) показником, який визначає мету підприємницької діяльності;
- в) показником, який характеризує основний результат діяльності підприємства;
- г) правильні “б” і “в”;
- д) всі відповіді правильні.

2. Дохід підприємства – це виручка:

- а) отримана від реалізації матеріальних цінностей підприємства та послуг невиробничого характеру;
- б) підприємства від реалізації продукції, послуг та виконання робіт без урахування податку на додану вартість та акцизного збору;
- в) від реалізації виготовленої підприємством продукції;
- г) усі відповіді правильні.

3. Прибуток – це:

- а) виручка від підприємницької діяльності за вирахуванням матеріальних і прирівняних до них витрат;
- б) частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність;
- в) виручка від підприємницької діяльності;
- г) дохід підприємства.

4. Основною умовою одержання підприємством певної суми прибутку є:

- а) перевищення доходів над витратами;
- б) здійснення господарської діяльності в певному обсязі;
- в) задоволення попиту;
- г) усі відповіді неправильні.

5. Чистий прибуток підприємства відрізняється від прибутку від звичайної діяльності на величину:

- а) процентів за довгострокові кредити;
- б) податку на прибуток;
- в) алгебраїчної суми надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку та податку на надзвичайний прибуток;
- г) витрат на виконання позареалізаційних операцій.

5. Рентабельність – це:

- а) частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства;
- б) відносний показник ефективності діяльності підприємства;
- в) різниця між виручкою та прямими витратами;
- г) відношення валових витрат на виробництво до обсягу товарної продукції.

6. Рентабельність підприємства – це:

- а) одержуваний підприємством прибуток;
- б) відносна дохідність або прибутковість, що вимірюється у відсотках до витрат коштів або капіталу;
- в) відношення прибутку до середньої вартості основних фондів та оборотних коштів;
- г) прибуток на 1 грн. обсягу реалізованої продукції.

7. Рентабельність продукції визначається як співвідношення:

- а) балансового прибутку до обсягу реалізації продукції;
- б) прибутку від реалізації продукції та виручки від реалізації (без ПДВ та акцизу);
- в) балансового прибутку та середньої вартості майна підприємства;
- г) балансового прибутку та середньої вартості основних фондів та оборотних коштів.

8. Рентабельність власного капіталу – це відношення:

- а) балансового прибутку до власного капіталу;

- б) чистого прибутку до власного капіталу;
- в) валового прибутку до власного капіталу;
- г) прибутку (до сплати процентів за кредит) до власного капіталу.

ТЕМА: ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1. Під плануванням діяльності підприємства розуміють:

- а) порівняння основних показників його розвитку у звітному і базовому періодах;
- б) розрахунок майбутньої величини прибутків;
- в) процес визначення цілей підприємства, а також засобів і шляхів їх досягнення;
- г) аналіз перспектив розвитку підприємства в порівнянні з іншими підприємствами тієї ж галузі.

2. До основних положень планування діяльності підприємства в умовах ринку не належить:

- а) самостійне здійснення всього комплексу планової роботи;
- б) доведення зверху основних показників діяльності;
- в) право самостійно розробляти виробничу програму;
- г) самостійність вибору розмірів матеріального стимулювання;
- д) ризик у підприємницькій діяльності.

3. До основних принципів планування не належить:

- а) цілеспрямованість процесу планування;
- б) системність і збалансованість;
- в) безперервність планування;
- г) оптимальність використання ресурсів;
- д) адекватність об'єкта та предмета планування;
- є) універсальність планування.

4. Принцип системності в плануванні передбачає:

- а) необхідну і достатню кількісну відповідність між взаємозалежними розділами і показниками плану;
- б) охоплення всіх сфер діяльності підприємства та врахування всіх його тенденцій, змін та зворотних зв'язків;
- в) забезпечення безперервної планової перспективи;
- г) своєчасне коригування перспективних і поточних планів у разі зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарювання;
- д) взаємоузгодженість довго-, середньо- і короткострокових планів.

5. Прогнозування - це:

- а) вірне обґрунтування та вибір мети і кінцевих результатів діяльності підприємства;
- б) передплановий аналіз можливих варіантів розвитку, дій у майбутньому, зовнішніх і внутрішніх чинників;
- в) процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період;
- г) процес визначення засобів, шляхів та умов досягнення поставлених цілей.

6. Стратегія є результатом планування:

- а) довгострокового;
- б) середньострокового;
- в) поточного.

7. Процес систематичного визначення довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства - це:

- а) стратегічне управління;
- б) стратегічний аналіз;
- в) стратегічне планування;
- г) стратегія підприємства.

8. Укажіть послідовність процесу стратегічного планування:

- а) визначення стратегічних цілей;
- б) аналіз зовнішнього середовища;
- в) вибір генеральної стратегії підприємства;
- г) визначення місії підприємства;
- д) аналіз внутрішнього потенціалу підприємства.

9. *Оберіть визначення, що найбільш повно і чітко відображає поняття «місія підприємства»:*

- а) стратегічний курс підприємства;
- б) основна загальна мета – чітко визначена причина існування;
- в) продукт зовнішніх ринкових альтернатив та внутрішніх факторів;
- г) пристосування виробничого апарату підприємства до досить тривалого випуску певного набору товарів та послуг.

10. *За умов глибокої кризи діяльності підприємства обирають стратегію:*

- а) зростання;
- б) стабілізації;
- в) виживання;
- г) комбіновану.

ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

ТЕМА 1. ІНВЕСТИЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

План:

1. Сутність інвестицій, їх класифікація.
2. Обчислення обсягу капіталовкладень.
3. Оцінка економічної ефективності інвестицій та інвестиційних проєктів.

Основні терміни та поняття:

Інвестиції, майнові та інтелектуальні цінності, об'єкти інвестиційної діяльності, інвестиційна діяльність підприємства, реальні інвестиції, фінансові інвестиції, прямі інвестиції, непрямі інвестиції, короткострокові інвестиції, довгострокові інвестиції.

Тестовий контроль для перевірки знань:

1. Під інвестиціями розуміють:

- а) довгострокові вкладення коштів, майнових та інтелектуальних цінностей у підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку або соціального ефекту;
- б) витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів з метою отримання доходу;
- в) короткострокові вкладення коштів поза межами підприємства в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту;
- г) довгострокові вкладення в межах підприємства з метою створення нових та модернізації існуючих виробничих потужностей, освоєння нових технологій та техніки з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту;

д) усі відповіді неправильні.

2. За характером участі в інвестуванні виділяють наступні види інвестицій:

- а) прямі та непрямі;
 - б) прямі та загальні;
 - в) обмежені та необмежені;
 - г) реальні та фінансові;
- д) усі відповіді неправильні.

3. За об'єктом вкладення коштів виділяють наступні види інвестицій:

- а) реальні та нереальні;
- б) обмежені та фінансові;
- в) реальні та фінансові;
- г) фінансові та матеріальні.

4. За періодом інвестування виділяють наступні види інвестицій:

- а) поточні та перспективні;
- б) короткострокові та довгострокові;
- в) термінові та нетермінові.

5. Залежно від того, хто виступає інвестором, інвестиції поділяють на:

- а) прямі та портфельні;
- б) власні та позикові;
- в) внутрішні та іноземні;
- г) державні та приватні.

6. Вкладення капіталу в різні сфери та галузі народного господарства з метою оновлення існуючих і створення нових благ – це:

- а) реальні інвестиції;
- б) виробничі інвестиції;
- в) капітальні вкладення;
- г) правильні відповіді «а» і «в»;

д) усі відповіді правильні.

7. Фінансовими називають інвестиції:

- а) які фінансуються за рахунок фінансових коштів підприємства;
- б) які використовуються для придбання акцій, облігацій та інших цінних паперів;
- в) направлені на вдосконалення активної частини основних фондів;
- г) вкладені у нематеріальні активи підприємства.

8. Реальні інвестиції – це:

- а) грошові кошти, які спрямовані на просте та розширене відтворення основних фондів та об'єктів соціальної інфраструктури;
- б) витрати матеріальних, трудових та грошових ресурсів, які спрямовані на відтворення основних фондів та їх приріст;
- в) приріст основних фондів;
- г) витрати матеріальних ресурсів, які спрямовані на відтворення основних фондів та об'єктів соціальної інфраструктури.

9. Обчислення необхідного обсягу капіталовкладень залежить від:

- а) виду інвестицій;
- б) структури капітальних вкладень;
- в) економічної ситуації на ринку.

10. Чистий приведений дохід визначається як:

- а) сума інвестованих коштів і приведеного до майбутньої вартості грошового потоку;
- б) різниця між сумою інвестованих коштів та приведеним до теперішньої вартості грошовим потоком;
- в) різниця між приведеним до теперішньої вартості грошовим потоком і сумою інвестованих коштів;
- г) різниця між отриманим доходом і сумою інвестованих коштів.

ТЕМА 2. ОБОРОТНІ КОШТИ ПІДПРИЄМСТВА

План:

1. Поняття оборотних фондів та оборотних коштів підприємства.
2. Показники використання оборотних коштів підприємства.
3. Нормування оборотних коштів підприємства.

Основні терміни та поняття:

Оборотні фонди, виробничі запаси, незавершене виробництво, фонди обігу, оборотні кошти, структура оборотних коштів підприємства, коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження, матеріалоємність.

Тестовий контроль для перевірки знань:

1. Оборотні фонди підприємства – це:

- а) сукупність матеріально-речових цінностей, що одноразово беруть участь у процесі виробництва і цілком переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції;
- б) частина виробничих фондів підприємства, що проходить три стадії кругообігу (грошову, виробничу і товарну) у кожному технологічному циклі виготовлення продукції;
- в) предмети та засоби праці, термін експлуатації яких не перевищує 1 рік;
- г) усі відповіді вірні.

2. Основне призначення фондів обігу полягає у:

- а) прямому впливі на зміну форми і властивостей предметів праці;
- б) покритті зносу основних фондів;
- в) забезпеченні безперервності обігу фондів;
- г) забезпеченні ритмічності процесу виробництва;
- д) фінансуванні витрат з економічного стимулювання робітників.

3. До оборотних фондів відноситься:

- а) продукція, що не пройшла всі стадії обробки;
- б) запаси готової продукції на складах підприємства;

- в) кошти на валютному рахунку;
- г) усі відповіді вірні.

4. До складу оборотних коштів підприємства входять:

- а) запаси матеріалів, запасних частин, палива, готової продукції на складі;
- б) оборотні фонди і фонди обігу;
- в) виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів.

5. До складу нормованих оборотних коштів включають:

- а) дебіторську заборгованість;
- б) витрати майбутніх періодів;
- в) кошти на поточному рахунку;
- г) відвантажена готова продукція.

6. Оборотність оборотних коштів обчислюється:

- а) тривалістю одного обороту в днях;
- б) кількістю оборотів за звітний період;
- в) величиною оборотних коштів, що приходяться на одиницю реалізованої продукції;
- г) усі відповіді вірні;
- д) немає вірної відповіді.

7. Швидкість обороту оборотних коштів підприємства характеризує показник:

- а) коефіцієнт оборотності;
- б) коефіцієнт завантаження;
- в) тривалість одного обороту;
- г) рентабельність оборотних коштів.

8. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів характеризує:

- а) розмір реалізованої продукції, що приходить на 1 грн виробничих фондів;
- б) середню тривалість одного обороту;
- в) кількість оборотних коштів за відповідний період;
- г) усі відповіді вірні;
- д) немає вірної відповіді.

9. Оборотні кошти використовуються тим ефективніше, чим:

- а) менше коефіцієнт оборотності;
- б) менше коефіцієнт завантаження оборотних коштів;
- в) більше тривалість одного обороту.

10. Вивільнення грошових коштів з обороту відбувається внаслідок:

- а) прискорення оборотності;
- б) скорочення тривалості одного обороту;
- в) зменшення потрібної суми коштів;
- г) правильні відповіді "а" і "б";
- д) усі відповіді вірні.

ТЕМА 3. ОПЛАТА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План:

1. Поняття і види заробітної плати.
2. Організація оплати праці на підприємстві.
3. Форми і системи оплати праці.
4. Змішані форми і системи оплати праці.
5. Система доплат, надбавок та премій працівникам.
6. Планування фонду оплати праці на підприємстві.

Основні терміни та поняття:

Оплата праці, заробітна плата, види заробітної плати, номінальна заробітна плата, реальна заробітна плата, відрядно-преміальна система оплати праці, посадовий оклад, змішані форми оплати праці, безтарифна система оплати праці, кваліфікаційний рівень працівника, надбавка, доплата, премія, фонд оплати праці.

Тестовий контроль для перевірки знань:

1. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата - це:

- а) абсолютна сума коштів, отриманих працівником пропорційно до кількості і якості своєї праці;
- б) винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу;
- в) встановлений державою розмір оплати праці, нижче якого не може здійснюватися оплата за фактично виконану роботу;
- г) винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за трудові успіхи, винахідливість, особливі умови праці.

2. Яка саме функція заробітної плати забезпечує встановлення залежності рівня заробітної плати від кількості, якості і результатів праці:

- а) відтворювальна;
- б) стимулююча;
- в) регулююча;
- г) соціальна.

3. Зміну в рівні реальної заробітної плати можна визначити, порівнюючи зміни в рівні номінальної заробітної плати зі змінами в:

- а) рівні цін на товари та послуги;
- б) нормі прибутку;
- в) ставках оподаткування;
- г) продуктивності праці.

4. До мінімальної заробітної плати не входять:

- а) доплати;
- б) надбавки;
- в) заохочувальні та компенсаційні виплати;
- г) правильні відповіді «а» і «в»;
- д) усе перелічене.

5. Основна заробітна плата – це:

- а) будь-який заробіток, що залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами;
- б) встановлений державою розмір заробітної плати, нижче якого не може здійснюватися оплата за фактично виконану роботу;
- в) будь-який заробіток, що за трудовим договором виплачується працівникові за виконану роботу та надані послуги;
- г) заробіток у вигляді винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

6. Додаткова заробітна плата не включає:

- а) тарифні ставки;
- б) доплати;
- в) надбавки;
- г) премії.

7. До сфери державного регулювання оплати праці згідно з чинним законодавством належить регулювання:

- а) мінімальної заробітної плати;
- б) оплати праці в організаціях, що фінансуються з бюджету;
- в) розмірів посадових окладів керівників державних підприємств;
- г) усі наведені відповіді правильні.

8. Тарифна система оплати праці працівників включає:

- а) тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційний довідник;
- б) тарифні ставки, тарифні сітки, тарифно-кваліфікаційний довідник;
- в) тарифні ставки, тарифні сітки;

- г) тарифні ставки, посадові оклади;
- д) тарифно-кваліфікаційний довідник, посадові оклади, преміальне положення.

9. Тарифна сітка не визначає:

- а) розряд робітників;
- б) умови преміювання;
- в) тарифні коефіцієнти;
- г) годинні тарифні ставки.

10. Основний заробіток працівника у разі погодинної оплати праці визначається:

- а) відпрацьованим часом і тарифною ставкою;
- б) відпрацьованим часом і відрядною розцінкою;
- в) нормативною трудомісткістю роботи і тарифною ставкою;
- г) обсягом виконаної роботи і відрядною розцінкою;
- д) обсягом виконаної роботи і тарифною ставкою.

11. Заробітна плата між членами бригади, що працюють в однакових умовах, розподіляється за:

- а) кількістю відпрацьованого часу;
- б) обсягом випущеної продукції;
- в) кількістю відпрацьованих годино-коефіцієнтів;
- г) розрядом робіт;
- д) коефіцієнтом виконання норм.

12. Заробітна плата між членами бригади, що працюють у різних умовах, розподіляється за:

- а) кількістю відпрацьованого часу;
- б) обсягом випущеної продукції;
- в) кількістю відпрацьованих годино-коефіцієнтів;
- г) розрядом робіт;
- д) коефіцієнтом виконання норм.

13. Заробітна плата за безтарифної системи не залежить від:

- а) кваліфікаційного рівня робітника;
- б) розряду робітника;
- в) коефіцієнта трудової участі;
- г) фактично відпрацьованого часу.

14. Контрактна система оплати праці:

- а) використовується лише за умови погодинної оплати праці;
- б) використовується лише за умови відрядної оплати праці;
- в) не може використовуватися на підприємствах державної форми власності;
- г) не має жодних обмежень для використання.

15. Для розрахунку планового фонду тарифної заробітної плати робітників-відрядників необхідно знати:

- а) годинні тарифні ставки І розряду, трудомісткість робіт та середні тарифні коефіцієнти;
- б) чисельність працюючих, годинну тарифну ставку І розряду, дійсний фонд робочого часу і середні тарифні коефіцієнти;
- в) розцінки і плановий випуск продукції;
- г) годинні тарифні ставки і відпрацьований час.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План:

1. Поняття та необхідність управління.
2. Сучасні принципи управління підприємством.
3. Організаційні структури управління підприємством.

Основні терміни та поняття:

Управління, концепція управління, принципи управління, методи управління, модель управління, система управління.

Тестовий контроль для перевірки знань:

1. Управління – це:

- а) постійно здійснюваний інтегрований процес планування, організації, директування і контролю, які необхідні для досягнення місії й множинних цілей фірми;
- б) процес поєднання ресурсів для досягнення поставленої мети;
- в) особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу;
- г) процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформувати і досягти цілей організації;
- д) усі відповіді правильні.

2. Необхідність виділення управління в окрему сферу діяльності обумовлена:

- а) загальним суспільним поділом праці;
- б) ростом виробництва та його ускладненням;
- в) зростанням вимог до знань і навичок на виробництві;
- г) розвитком спеціалізації виробництва;
- д) усі відповіді правильні.

3. Основоположником управління є:

- а) Ф.Тейлор;
- б) М.Фоллетт;
- в) А.Файоль;
- г) Т.Петерсон;
- д) Е. Мейо.

4. Який підхід до управління передбачає, що внутрішня побудова системи управління є відповіддю на різні впливи зовнішнього середовища:

- а) функціональний;
- б) нормативний;
- в) ситуаційний;
- г) поведінський;
- д) інтеграційний.

5. Методи управління – це:

- а) способи впливу на окремих робітників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства;
- б) процес, що спонукає окремих робітників і членів організації у цілому до спільних погоджених дій, які забезпечують досягнення загальної мети;
- в) розподіл завдань, повноважень і відповідальності між членами організації для досягнення загальної мети її діяльності;
- г) форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

6. До яких методів управління належать положення, інструкції, накази та розпорядження?

- а) економічних;
- б) адміністративно-правових;
- в) соціально-психологічних.

7. Організаційна структура управління – це:

- а) сукупність усіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства;
- б) внутрішній устрій підприємства, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними;
- в) форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів;

г) сукупність складових будь-якого об'єкта, які мають підпорядкований допоміжний характер і забезпечують умови для нормальної діяльності об'єкта в цілому.

8. До недоліків лінійної організаційної структури управління слід віднести:

- а) чіткість взаємовідносин;
- б) оперативність і несуперечливість управлінських рішень;
- в) надійний контроль;
- г) велике навантаження на лінійного керівника.

9. До функціональних органів управління підприємством не належить:

- а) директор;
- б) плановий відділ;
- в) виробничо-диспетчерський відділ;
- г) відділ матеріально-технічного забезпечення виробництва.

10. Організаційна структура управління, яка є тимчасовою, – це:

- а) лінійна;
- б) функціональна;
- в) лінійно-штабна;
- г) матрична;
- д) дивізійна.

11. Дивізійна структура управління – це структура за якою:

- а) кожен підлеглий має тільки одного керівника, який виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному підрозділі;
- б) побудова створюється за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування;
- в) поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління виділяють ще й тимчасові проектні групи;
- г) виконавці одночасно підпорядковані всім функціональним керівникам.

ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Назвіть основні фонди підприємства.
2. Вкажіть структуру капітальних вкладень підприємства.
3. Охарактеризуйте виробничий персонал підприємства.
4. Які існують категорії працівників.
5. Окреслить валовий оборот підприємства.
6. Фінансові ресурси підприємства: процес формування та використання.
7. Реалізована продукція підприємства.
8. Визначте поняття терміну «підприємець», «підприємництво» з точки зору еволюційного підходу?
9. Що таке підприємництво згідно з чинним законодавством України?
10. Розкрийте зміст підприємництва як особливої форми економічної активності.
11. Які цілі має підприємницька діяльність?
12. Охарактеризуйте підприємництво як певний стиль і тип господарської поведінки.
13. Перерахуйте функції підприємницької діяльності.
14. Назвіть основні рушійні сили розвитку підприємництва.
15. Назвіть суб'єкти підприємницької діяльності.
16. Які категорії громадян не допускаються до підприємницької діяльності згідно з чинним законодавством України?
17. Перерахуйте об'єкти підприємницької діяльності.
18. Яку роль відіграє підприємництво в суспільстві?
19. Які тенденції спостерігаються у розвитку підприємництва в Україні?
20. Поясніть функції та роль малого підприємництва в суспільстві.
21. Які переваги та недоліки притаманні малим підприємствам?
22. Які права мають суб'єкти підприємницької діяльності? Які права гарантуються з боку держави?
23. Що таке підприємницька ідея? Назвіть її складові.
24. Які існують теорії мотивації трудової діяльності? Поясніть їхній зв'язок з підприємництвом.
25. Перерахуйте ділові якості сучасного підприємця.
26. Назвіть основні види підприємницької діяльності. Які критерії (фактори) необхідно враховувати при виборі найбільш прийнятної форми підприємництва?
27. Охарактеризуйте форми та види виробничої підприємницької діяльності.
28. Побудуйте загальну схему виробничого підприємництва та поясніть механізм відносин між учасниками.
29. Чим обумовлена необхідність розвитку інноваційного підприємництва в Україні?
30. Які тенденції спостерігаються у розвитку інноваційного підприємництва у країнах з розвинутими ринковими відносинами?
31. Визначте фактори, які впливають на розвиток інноваційного підприємництва.
32. Дайте визначення комерційного підприємництва. Яку роль відіграє комерція в активізації економічних процесів?
33. Назвіть основні функції (елементи) комерційної діяльності торговельних підприємств.
34. Які Ви можете запропонувати напрямки розвитку підприємництва у сфері торгівлі України?
35. У чому полягають переваги франчайзингу?
36. Для чого потрібні посередники? Назвіть та охарактеризуйте види посередників.
37. Хто такий мерчандайзер і які функції він виконує?
38. Що дає підприємцям використання послуг консультантів?
39. Сутність та особливості інжинірингу як виду підприємництва.

40. Що таке підприємницьке середовище, внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства?
41. Назвіть фактори мікро- та макросередовища підприємства.
42. Яке місце посідає підприємець у внутрішньому середовищі фірми?
43. Перерахуйте фактори середовища підприємства за такими ознаками: залежність від ступеня впливу, характеру дії, ролі у створенні підприємницького клімату.
44. Як впливає на підприємництво податкова політика держави?
45. Які функції виконує держава як основний фактор зовнішнього середовища бізнесу? Назвіть функції держави стосовно підприємництва.
46. Назвіть мету, принципи та пріоритети державної політики розвитку малого підприємництва.
47. Визначте основні напрями державної політики розвитку малого підприємництва в Україні.
48. Як здійснюється державна підтримка фермерських господарств?
49. Розкрийте напрями державної підтримки молодіжного підприємництва.
50. Обґрунтуйте необхідність державного регулювання підприємництва.
51. За допомогою яких інструментів може здійснюватись державний вплив на підприємців?
52. Визначте напрями державного регулювання підприємництва.
53. Що таке підприємницький ризик? Назвіть типові види ризиків.
54. Які втрати можуть мати місце у підприємницькій діяльності?
55. Назвіть та охарактеризуйте зони ризику.
56. Назвіть сучасні морально-етичні норми цивілізованого підприємця.
57. Перед якими соціальними групами, суб'єктами несе відповідальність підприємництво?
58. Які етичні проблеми існують у підприємницькій діяльності?
59. Які права мають споживачі? У яких випадках підприємці несуть відповідальність при порушенні законодавства про захист прав споживачів?
60. Які переваги та недоліки має індивідуальне підприємництво, товариство, об'єднання підприємств?
61. Які фактори (критерії) слід брати до уваги при виборі найбільш прийнятної організаційно-правової форми підприємництва?
62. Дайте класифікацію видів підприємств відповідно до Господарського кодексу України.
63. Чим відрізняється унітарне підприємство від корпоративного?
64. Охарактеризуйте види господарських товариств в Україні.
65. Як можна класифікувати об'єднання підприємств залежно від порядку заснування?
66. Які форми об'єднань підприємств функціонують на ринку України? Визначте риси, притаманні їм.
67. Вкажіть послідовність етапів створення підприємства.
68. Дайте поняття бізнес-плану та обґрунтуйте необхідність його складання. Для кого розробляється цей документ?
69. Які можливі способи розробки бізнес-плану?
70. Розкрийте структуру та зміст типових розділів бізнес-плану.
71. Що таке точка беззбитковості і як її розрахувати?
72. Поясніть структуру засновницького договору, статуту.
73. Визначте сутність статутного фонду та порядок його формування.
74. Які документи необхідно надати для державної реєстрації новостворюваного підприємства?
75. Які документи необхідні при державній реєстрації громадянина, що має намір здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи?
76. У яких випадках передбачається перереєстрація та скасування державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності?
77. Які документи надаються при відкритті рахунку для формування статутного фонду господарського товариства?

78. Назвіть документи, необхідні при відкритті поточного рахунку у банку для новостворюваного підприємства?
79. Які кредити можуть надавати банки підприємцям?
80. Що таке ліцензія? Вкажіть, які відомості містяться у цьому документі.
81. Перелічіть види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.
82. Які документи подаються для одержання ліцензії?
83. Що таке торговий патент? Вкажіть, які відомості містяться у цьому документі.
84. Які види діяльності підлягають патентуванню?
85. Що є підставою для придбання торгового патенту? У яких випадках видається пільговий торговий патент?
86. Що включає в себе реалізована продукція?
87. Як визначається чистий приведений дохід?
88. Чим визначається загальна структура підприємства?
89. Про що свідчить той факт, коли темпи росту матеріальних витрат більші, ніж темпи росту товарної продукції?
90. Що мається на увазі під «сертифікатом продукції»?
91. Що належить до технічних шляхів підвищення якості продукції?
92. Як визначається собівартість продукції?
93. Охарактеризуйте процес формування і використання фінансових ресурсів підприємства.
94. Послідовність припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця.
95. Що входить до складу капітальних вкладень?
96. Перерахуйте переваги та недоліки функціональної організаційної структури управління підприємством.
97. Перерахуйте переваги та недоліки лінійної організації структури управління підприємством.
98. На які обліки необхідно стати підприємцю?
99. Де підприємець отримує дозвіл на печатки і штампи?
100. Що обов'язково повинно зазначатися на печатці підприємця?

ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ЗАВДАНЬ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Блок 1. Виберіть правильну відповідь:

1. Менеджмент – це:
 - а) виконання розпоряджень;
 - б) діяльність підприємства;
 - в) організація ефективної роботи;
 - г) форма виробничих зв'язків.
2. Які з названих елементів є складовими управлінської діяльності:
 - а) продаж; б) планування;
 - в) організація виробництва;
 - г) встановлення ринкової рівноваги;
 - д) мотивація; д) контроль?
3. Функція організації – це:
 - а) координація дій окремих структурних підрозділів;
 - б) різні види зв'язків підприємства;
 - в) управлінська піраміда;
 - г) формування інтересу до діяльності;
 - д) зв'язок між керівником і виконавцем;
 - з) координація дій окремих структурних підрозділів?
4. Головною метою менеджменту є:
 - а) одержання максимального прибутку;
 - б) задоволення потреб споживачів – клієнтів організації;
 - в) одержання максимального прибутку та вирішення загальносуспільних завдань.

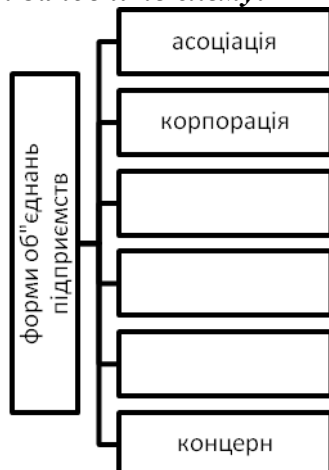
Блок 2. Охарактеризуйте рівні менеджменту:

- а) стратегічний;
- б) оперативний;
- в) управлінський.

Блок 3. Дайте визначення наступних понять:

- а) Економічно активне населення –
- б) Закрите акціонерне товариство –
- в) Ліцензія –
- г) Пільги –
- д) Ліквідність –
- з) Консорціум –
- к) Департаменталізація –

Блок 4. Заповніть схему:



Блок 5. Дайте відповідь на запитання.

- а) Покажіть на конкретних прикладах, які ролі потрібно виконувати керівникові-менеджеру на підприємстві.
- б) Назвіть, які види праці на підприємстві вам подобаються найбільше. Як ви оцінюєте свої здібності як виконавця? Як менеджера?
- в) Поясніть, як пов'язані менеджмент і продуктивність праці.

ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ

Види роботи	Модуль		
	кількість	бали	сума
Модульний контроль	1	40	40
Семінарсько-практичні заняття	5	6	30
Індивідуальне навчально-дослідне завдання (бізнес-план)	1	30	30
Сума балів			100

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи (проекту), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
80-89	B	добре	
70-79	C		
60-69	D	задовільно	
50-59	E		
1-49	FX	незадовільно	не зараховано

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ З КУРСУ

Автократичний (авторитарний) стиль управління – вплив на підлеглих, оснований на беззаперечному підпорядкуванні одній особі. Характеризується надмірною централізацією необмеженої і безконтрольної влади, домаганням авторитету і повною відсутністю демократії.

Агент – це особа, яка діє від імені і в інтересах виробника або покупця (споживача).

Адаптація – пристосування до умов діяльності.

Адаптивна структура – організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в оточуючому середовищі і тим самим принципово відрізняється від бюрократичної структури.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління – безпосередній вплив на колектив за допомогою наказів, розпоряджень та інших службових документів і дій.

Активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигід у майбутньому.

Активи оборотні – це грошові кошти та їхні еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом не більше як дванадцяти місяців від дати балансу. До оборотних активів належать *запаси* (виробничі запаси, тварини на вирощуванні та відгодівлі, незавершене виробництво, готова продукція), а *також кошти, розрахунки та інші активи* (векселі одержані, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, дебіторська заборгованість за виданими авансами, дебіторська заборгованість із нарахованих доходів, дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків, інша поточна дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їхні еквіваленти, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів).

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

Акція – це вид цінних паперів, що засвідчує пайову участь у статутному фонді товариства і дає її власнику певні корпоративні права. Акції поділяються *за типами* на іменні та на пред'явника, *за категоріями* на прості та привілейовані, *за формами випуску* на випущені у документарній формі та випущені у бездокументарній формі.

Альтернативні рішення в управлінні – управлінські рішення, в основі яких лежить вибір однієї з двох або кількості можливостей (варіантів).

Амортизація – це систематичний розподіл вартості, що амортизується, необоротних активів протягом строку їхнього корисного використання (експлуатації).

Аналіз ринку – це комплекс дій, спрямованих на найбільш повне дослідження процесів, що відбуваються у сфері товарного обігу та факторів, які впливають на формування попиту і пропозиції, визначають економічні відносини між виробниками і покупцями.

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 і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Аукціонатор – це особа, яка передає товар аукціоністу за договором для його подальшої реалізації на аукціоні згідно з умовами договору та правилами аукціону.

Аукціонери – це потенційні покупці, які беруть участь в аукціоні.

Аукціоніст – посередник, який організує та проводить аукціонну торгівлю.

Аукціонна торгівля – спосіб продажу товарів, які мають індивідуальні властивості, з публічного торгу у заздалегідь встановлений час та у визначеному місці.

Багатонаціональна компанія – це фірма, капітал якої належить підприємцям з декількох країн.

Банк підприємницьких ідей – це перелік того, що могло б скласти при необхідності потенційні невикористані можливості підприємницької діяльності (у сферах, напрямках бізнесу)

Безкоштовно працюючі члени сім'ї – це особи, які працюють без оплати на сімейному підприємстві, яке очолює родич, який проживає у тому ж домашньому господарстві (якщо ця діяльність належить до економічної).

Безробітні (за методологією МОП) – особи у віці 15 – 70 років (zareєстровані та незareєстровані в Державній службі зайнятості), які одночасно відповідають трьом умовам: не мали роботи (прибуткового заняття); шукали роботу або намагалися організувати власну справу протягом обстежуваного тижня; готові приступити до роботи протягом наступних двох тижнів. До категорії безробітних також відносять осіб, які: приступають до роботи протягом найближчих двох тижнів; знайшли, чекають відповіді; zareєстровані в службі зайнятості як ті, хто шукає роботу; навчаються за направленням служби зайнятості.

Безробіття економічне – це вид безробіття, який спричиняється кон'юктурою ринку праці, недостатнім попитом на товари і послуги і веде до згортання виробництві звільнення працівників. Цей вид безробіття зникає в період зростання виробництва.

Безробіття zareєстроване – це чисельність безробітних, zareєстрована в Державній службі зайнятості. Згідно з законом України «Про зайнятість населення» безробітними можуть бути визначені працездатні громадяни працездатного віку, які з незалежних від них причин не мають заробітку або інших передбачених чинним законодавством доходів, через брак підходящої роботи, zareєстровані в Державній службі зайнятості, справді шукають роботу та здатні приступити до праці.

Безробіття інституційне – це складова частина фрикційного безробіття, пов'язана з тим, що іноді надмірні соціальні виплати, запровадження гарантованого мінімуму заробітної плати, недосконалість податкової системи тощо призводять до того, що деяка частина працездатного населення не поспішає працевлаштовуватися, збільшуючи тим самим загальну кількість безробітних.

Безробіття маржинальне – це безробіття слабо захищеного населення. Сюди відносяться молодь, жінки з малими дітьми.

Безробіття структурне – це вид безробіття, який виникає під впливом структурних диспропорцій на ринку праці, тобто, коли внаслідок технологічних та структурних змін суспільного виробництва з'являються невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили за професією, кваліфікацією, географічними та іншими ознаками.

Безробіття технологічне – це вид безробіття, який виникає внаслідок переходу до нових поколінь техніки, технології, коли частина ручних робіт стає меншою, а нові технології потребують більш високого рівня кваліфікації і перепрофілювання працівників.

Безробіття фрикційне – це вид безробіття, що стосується тих осіб, які не працюють у зв'язку із добровільною зміною місця роботи у зв'язку із незадоволенням рівнем заробітної плати, умовами праці, місцем проживання тощо. Безробіття пов'язане із пошуками чи очікуванням роботи, є відносно короткочасним. Кожна з осіб, що шукають роботу, перебуває на ринку праці в середньому не більше одного місяця. Але ж частка їх у загальній кількості безробітних може бути досить значною.

Безробіття циклічне – це вид безробіття, який виникає внаслідок циклічного спаду виробництва і є результатом зниження сукупного попиту на робочу силу. Коли сукупний попит на товари та послуги зменшується, зайнятість теж скорочується, а безробіття зростає. З цієї причини циклічне безробіття іноді називають безробіттям, пов'язаним із Дефіцитом попиту.

Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг.

Бізнес-інкубатори – це центри підтримки для початківців, що надають суб'єктам ринку юридичні, консалтингові, інформаційні послуги, шукають інвесторів, розробляють устатковані документи та бізнес-плани, ведуть підготовку кадрів для малих підприємств, пропонують пільгові кредити, надають в оренду приміщення.

Бізнес-консалтинг – це набуття спеціалізованого досвіду, методології, техніки поведінки, професійних навичок, які допомагають клієнту покращити фінансово-економічний стан підприємства.

Бізнес-план – це документ, який являє собою результат комплексного дослідження основних сторін діяльності підприємства; опис функціонування новоствореного чи реконструкції діючого підприємства; робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи. Бізнес-план, на відміну від плану підприємства, відображає розвиток одного конкретного напрямку його роботи на певному ринку. Підприємство може мати декілька бізнес-планів. Ступінь деталізації обґрунтувань у бізнес-плані може бути різною. У малому бізнесі бізнес-план та план підприємства можуть збігатися і за обсягом і за змістом.

Біржа – це постійно функціонуючий організований ринок, на якому здійснюється оптова торгівля.

Боржник – це особа, яка зобов'язана вчинити на користь кредитора певну дію (ряд дій) або утримуватися від учинення певної дії (ряду дій).

Брокер – це посередник при укладанні угод, спеціалізується з певних видів товарів або послуг, діє за дорученням і за рахунок клієнтів, одержує від них винагороду.

Брокерська контора – це юридична особа, яка займається посередництвом на біржі.

Бюрократія – тип організації, для якої характерний спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки робіт, принципи найму, що базуються на компетенції робітника.

Вертикальний поділ у менеджменті – поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

Виключний збут – вибір одного торгового посередника у даному регіоні, який і буде продавати продукцію виробника. Цьому посереднику, як правило, надається виключне право на реалізацію товару у даному регіоні.

Виробнича функція – види діяльності, які виробляють товари чи послуги, що поставляються організацією у зовнішнє середовище..

Виробниче підприємництво – це діяльність, яка безпосередньо пов'язана з виробництвом продукції, робіт, послуг, інформації для подальшої реалізації покупцям, споживачам.

Відкритий інвестиційний фонд – це фонд, який випускає інвестиційні сертифікати із зобов'язанням перед учасниками щодо їхнього викупу. Він створюється на невизначений строк і здійснює викуп своїх інвестиційних сертифікатів у певні строки.

Відносини соціально-трудові – це комплекс взаємовідносин між найманими працівниками і роботодавцями (суб'єктами і органами, що їх представляють) за участі держави (органів законодавчої і виконавчої влади), які пов'язані з наймом працівників, використанням та оплатою їхньої праці, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення соціальної злагоди, високого рівня та якості життя працівників, високої ефективності роботи підприємств.

Відповідальність – зобов'язання виконувати завдання і забезпечувати їх завершення у визначені терміни з відповідним рівнем якості.

Відтворення населення – це історично та соціально-економічно обумовлений процес постійного і безперервного поновлення людських поколінь у результаті взаємодії народжуваності і смертності.

Влада – можливість діяти або здатність впливати на ситуацію чи поведінку інших людей.

Власник – це працівник, який бере участь у господарській діяльності підприємства особистою працею та власним майном (активами), а також природними ресурсами (земельною ділянкою).

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються і контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішнє середовище підприємства – це механізм життєздатності підприємства, що забезпечує його самовиживання.

Горизонтальний поділ в менеджменті – об'єднання управлінців за спеціалізованими лініями в межах функціональних зон у ланки управління.

Господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Господарські організації – юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку.

Господарювання некомерційне – це самостійна систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Делегування повноважень – надання керівниками своїм заступникам чи керівникам, нижчим за рангом, право самостійно вирішувати попередньо поставленні завдання або здійснювати певні дії.

Демократичний стиль управління – дія підлеглих, що ґрунтується на широкій колегіальності при формуванні рішень та організації контролю за їх виконанням.

Департаменталізація – поділ організації на окремі функціональні блоки (відділи, сектори, департаменти).

Дерево рішень – схематичне зображення складного процесу прийняття рішення з певного завдання.

Державне регулювання підприємництва – це вплив держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності та ринок для забезпечення нормальних умов їхнього функціонування.

Децентралізована організація – організаційна структура, в межах якої право приймати рішення розподіляється до найнижчих управлінських ланок.

Дилер – посередник, що здійснює перепродаж товарів від свого імені і за свій рахунок.

Дилери – окремі особи або фірми, що займаються купівлею-продажем цінних паперів.

Дистриб'ютор – незалежний оптовий посередник, який торгує від свого імені, має право власності на товар.

Договір страхування – це письмова угода між страхувальником і страховиком, згідно з якою страховик бере на себе зобов'язання у разі виникнення страхового випадку виплатити страхову суму або відшкодувати завданий збиток у межах страхової суми страхувальнику чи іншій особі, визначеній страхувальником, на користь якої укладено договір страхування (надати допомогу, виконати послугу тощо), а страхувальник зобов'язується сплачувати страхові платежі у визначені терміни та виконувати інші умови договору.

Дочірнє підприємство – це юридично самостійне організаційне утворення, що виступає на ринку від свого імені і за свій рахунок, підтримує тісні виробничі, комерційні або фінансові зв'язки з материнським підприємством. Має право здійснювати угоди, складати баланси, але контролюється материнським підприємством.

Економічна активність – це прагнення працездатної людини застосувати на практиці наявні у неї здібності до праці, знання та досвід за винагороду в грошовій або іншій формі.

Економічна категорія населення – група населення, об'єднана за певними якісними ознаками здатності до праці, рівня професійної підготовки, складності виконання праці, зайнятості.

Економічно активне населення – населення обох статей віком 15 – 70 років, яке протягом певного періоду забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг. До економічно активних належать особи, зайняті економічною діяльністю, яка приносить дохід (зайняті), та безробітні.

Економічно неактивне населення (поза робочою силою) – особи, які не можуть бути класифіковані як зайняті або безробітні. До складу цієї категорії населення включаються незайняті особи, які належать до таких соціальних груп:

- зневірені, тобто особи, які не мали роботи, готові приступити до неї, але впродовж останнього місяця припинили пошук роботи тому, що тривалий час не можуть її знайти і вичерпали всі можливості для працевлаштування;
- інші особи, які не моли необхідності у працевлаштуванні, а також ті, які шукають роботу, але не готові приступити до неї впродовж найближчих 2-х тижнів.
- особи, які зайняті в домашньому господарстві; вихованням дітей та доглядом за хворими;
- пенсіонери по інвалідності та на пільгових умовах;
- учні та студенти.

Експертиза – дослідження якогось питання, процесу або явища (що не піддається безпосередньому виміру) спеціалістом (експертом).

Екстенсивний збут – розміщення та реалізація товару на будь яких підприємствах посередників, які готові та здатні цим займатись.

Етика керівництва – один із видів професійної етики, що полягає в необхідності поєднувати основні професійні управлінські принципи із загальними, гуманістичними, моральними нормами.

Ефективність менеджменту організацій – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації.

Ефективність управлінської праці – соціально – економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінського персоналу відповідно до поставленої мети організації.

Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – це автоматизована система збирання, накопичення, захисту, обліку й надання інформації про юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців.

Єдиноначальність – принцип побудови організації, згідно з яким підлеглий повинен приймати повноваження лише від одного начальника і бути відповідальним лише перед ним.

Загальні функції менеджменту – спеціалізовані види управлінської діяльності, що пов'язані з розподілом і кооперацією праці.

Зайняті економічною діяльністю – це особи у віці 15 – 70 років, які виконували роботу по найму на умовах повного або неповного робочого часу, працювали індивідуально (самостійно) або в окремих громадян, на власному (сімейному) підприємстві, безкоштовно працюючи члени домашнього господарства, зайняті в особистому підсобному сільському господарстві, а також тимчасово відсутні на роботі.

Закритий інвестиційний фонд – це фонд, який здійснює випуск інвестиційних сертифікатів без взяття зобов'язань про їхній викуп. Створюється на визначений строк і проводить розрахунки щодо інвестиційних сертифікатів після закінчення строку діяльності інвестиційного фонду.

Замовлення державне – це засіб державного регулювання економіки шляхом формування на договірній (контрактній) основі складу та обсягів продукції (робіт, послуг), необхідної для державних потреб, розміщення державних контрактів на поставку (закупівлю) цієї продукції (виконання робіт, надання послуг) серед суб'єктів господарювання, незалежно від їхньої форми власності.

Захист соціальний – це система заходів, які забезпечують соціальну захищеність переважно непрацездатного населення і соціально уразливих верств населення (соціальне страхування, пенсійне забезпечення, страховий захист від небезпек, медичне страхування). Під соціальним захистом також розуміють діяльність держави та органів місцевого самоврядування, громадських організацій, підприємств, спрямовану на створення сприятливого для людини оточуючого середовища, охорону материнства та дитинства, надання допомоги сім'ї, охорону здоров'я громадян, професійну підготовку громадян, забезпечення зайнятості населення, охорону праці, регулювання заробітної плати і доходів населення, забезпечення громадян житлом, регулювання права власності держави, матеріальне обслуговування та забезпечення непрацездатних, інших громадян, які потребують соціальної підготовки. Соціальний захист є практичною діяльністю з реалізації основних напрямків соціальної політики.

Збитки – це витрати, понесені потерпілою стороною, втрата або пошкодження її майна, а також не одержані нею доходи, які вона одержала б у разі належного виконання зобов'язання або дотримання правил господарської діяльності другою стороною.

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

Зовнішнє середовище підприємства – це структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів прямого та непрямого впливу на функціонування підприємства.

Ієрархічна структура – організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і певним обсягом управління на кожному рівні.

Інвестиції іноземні – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються іноземними суб'єктами господарської діяльності в Україні, в результаті чого утворюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

Інвестиційна компанія – це торговець цінними паперами, який, окрім провадження інших видів діяльності, може залучати кошти для здійснення спільного інвестування шляхом емісії цінних паперів та їхнього розміщення.

Інвестиційний сертифікат – цінний папір, який випускається виключно інвестиційним фондом або інвестиційною компанією і дає право його власникові на отримання доходу у вигляді дивідендів.

Інвестиційний фонд – це юридична особа, заснована у формі закритого акціонерного товариства, проводить діяльність виключно у галузі спільного інвестування.

Інвестиція – це господарська операція, яка передбачає придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно. Інвестиції поділяються на капітальні, фінансові та реінвестиції.

Інвестиція капітальна – господарська операція, яка передбачає придбання будинків, споруд, інших об'єктів нерухомої власності, інших основних фондів та нематеріальних активів, які підлягають амортизації.

Інвестиція портфельна – це господарська операція, яка передбачає придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів за кошти фондового ринку.

Інвестиція пряма – це господарська операція, яка передбачає внесення коштів або майна до статутного фонду юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою.

Інвестиція фінансова – господарська операція, яка передбачає придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів. Фінансові інвестиції поділяються на прямі та портфельні.

Інжиніринг (англ. engineering – винахідливість, знання) – це інженерно-консультаційні послуги зі спорудження об'єктів та їх експлуатації.

Інкубатор – це центр допомоги новостворюваним підприємствам, який є багатофункціональним комплексом, орієнтованим на реалізацію широкого спектру інноваційних послуг. Він може займати одну або декілька будівель.

Іноземна компанія – це фірма, капітал якої повністю належить іноземним підприємцям.

Інформація в управлінні – повідомлення, необхідні для реалізації функцій управління; форми зв'язку між керуючою та керованою системами.

Інфраструктура бізнесу – це сукупність державних, приватних та громадських інститутів (організацій, установ, об'єднань), які обслуговують інтереси суб'єктів підприємництва, забезпечують їхню господарську діяльність та сприяють підвищенню її ефективності.

Інфраструктура ринку праці – це сукупність об'єктів, що забезпечують функціонування ринку праці, сприяють ефективній зайнятості, регулюють відносини між роботодавцями і працівниками з приводу оплати праці, вирішення трудових конфліктів, управлінням міграційними процесами в країні.

Кадри – найчастіше це певна сукупність працівників даного підприємства, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи.

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу.

Канал товароруку – це шлях переміщення товару від виробника до покупця (споживача).

Капітал – це сума коштів, необхідна для започаткування та здійснення виробництва (діяльності). Власник капіталу, купуючи на ринку товари – робочу силу й засоби виробництва, поєднує їх у праці й після реалізації створеної продукції (наданих послуг) одержує більшу вартість, ніж була ним авансована.

Капітал людський – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника.

Капітал трудовий – це реалізований на ринку праці трудовий потенціал, або частина людського капіталу, яка реалізується на ринку праці і приносить додаткову вартість

Картель – це об'єднання підприємств, учасники якого домовляються про розміри виробництва, асортимент товарів, ринки збуту, умови продажу, ціни.

Кваліфікація – це рівень знань та навичок, необхідний для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю.

Керівники – це працівники, що займають керівні посади на підприємствах та у їхніх структурних підрозділах, а також їхні заступники.

Керівництво – цілеспрямований вплив на трудові колективи й окремих працівників у процесі виробничої діяльності.

Колегіальне керівництво – організація формування управлінських рішень, контроль за їх виконанням із залученням для цього працівників апарату управління.

Комерційне підприємництво – це підприємництво, пов'язане із здійсненням процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту покупців (споживачів) та отримання прибутку.

Комерційний банк – це спеціалізована фінансова установа, яка акумулює фінансові ресурси – тимчасово вільні грошові кошти фізичних і юридичних осіб, надає їх у тимчасове користування у вигляді кредитів (позик), здійснює посередництво у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, установами і окремими особами з метою отримання прибутку.

Комівоязер – це збутовий посередник, який за дорученням підприємства не тільки продає, але й доставляє товар покупцю.

Комісіонер – це посередник, який за встановлену винагороду (комісію) укладає угоди за дорученням і за рахунок комітента, але від свого імені.

Комітент – сторона договору комісії, яка дає доручення комісіонеру на здійснення за винагороду однієї або декількох угод від імені комісіонера за свій рахунок.

Комунікативний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікація – обмін інформацією і змістом інформації між двома та більше людьми.

Комунікація в управлінні – спілкування з працівниками в процесі управлінської діяльності; передача інформації за рівнями ієрархії.

Конкуренти – виробники подібної продукції на ринку, організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю.

Конкуренція – змагання підприємців, коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач.

Консигнант – це юридична або фізична особа, яка дає доручення щодо реалізації продукції зі складських приміщень консигнатора.

Консигнатор – посередник, який продає товар зі свого складу на підставі договору доручення консигнанта (консигнаційної угоди).

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

Консорціум – це тимчасове договірне об'єднання підприємств для реалізації великих цільових програм і проектів.

Контракт державний – це договір, укладений державним замовником від імені держави з суб'єктом господарювання – виконавцем державного замовлення, в якому визначаються економічні та правові зобов'язання сторін і регулюються їхні господарські відносини.

Контрольний пакет акцій – це кількість акцій (паїв, частка у статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб'єктом господарювання.

Конфлікт – зіткнення різноспрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах двох і більше людей або їх формальних і неформальних об'єднань, зумовлене розбіжністю у поглядах, позиціях, інтересах.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на сонові їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Корпорація – це договірне об'єднання, створене на сонові поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Корпорація – це зареєстрована у встановленому порядку юридична особа, власниками якої є акціонери, які несуть обмежену відповідальність по її боргах залежно від їхнього внеску в акції.

Кредит – позичковий капітал банку у грошовій формі, що передається у тимчасове користування на умовах забезпеченості, повернення, строковості, платності та цільового характеру використання. Формуються певні відносини між кредитором і позичальником на підставі кредитної операції.

Кредитна лінія – це згода банку-кредитора надати кредит у майбутньому в розмірах, які не перевищують заздалегідь обумовлені розміри за певний відрізок часу без проведення додаткових спеціальних переговорів.

Кредитна операція – це договір щодо надання кредиту, який супроводжується записами за банківськими рахунками, з відповідним відображенням у балансах кредитора та позичальника.

Кредитний ризик – ймовірність несплати позичальником основного боргу та відсотків, які належать сплаті за користуванням кредитом у терміни, визначені у кредитному договорі.

Кредитор – суб'єкт кредитних відносин, який надає кредити іншому суб'єкту господарської діяльності у тимчасове користування.

Кредитор – це особа, яка наділена правом вимагати від свого контрагента (боржника) виконання певної дії (ряду дій).

Ланка управління – самостійний підрозділ апарату управління, що виконує частково або повністю окрему управлінську функцію.

Ліберальний стиль управління – вплив на підлеглих, заснований на наданні їм більшої самостійності.

Лідер – особа, яка ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво завдяки високим особистим і професійним якостям.

Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути свої борги у міру настання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розрахуватися за допомогою наявного на балансі майна (активів) за своїми зобов'язаннями (пасивами). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства.

Ліцензіат – це суб'єкт господарювання, який одержав ліцензію на впровадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право суб'єкта господарювання – ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Ліцензування – це видача, переоформлення та отримання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за дотриманням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування.

Логіка підприємницької діяльності – це послідовність прийняття управлінських рішень, спрямованих на одержання прибутку (наприклад, при першій спробі вийти на ринок, при підготовці та здійсненні бізнес-операцій, проведенні рекламної кампанії та ін.).

Мале підприємництво – це багаточисельний прошарок дрібних власників, які своєю масовістю значною мірою визначають соціально-економічне обличчя країни. Цей сектор формує найрозгалуженішу мережу підприємств, що працюють в основному на масового споживача товарів та послуг. Невеликі розміри малих підприємств, їхня технологічна, виробнича та управлінська політика дозволяють чутливо реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

Маркетинг – це управлінський процес, спрямовує на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

Маркетинг як складова менеджменту – організація інформаційної взаємодії внутрішнього середовища організації із зовнішнім.

Материнське (головне) підприємство – це підприємство, що контролює інші фірми, забезпечує технологічну, територіальну цілісність та координаційну єдність підконтрольних суб'єктів господарювання.

Менеджер – це управлінець ринкової організації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виражено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуваннями вимог ринку.

Менеджмент – вид практичної діяльності, що пов'язана з прийняттям управлінських рішень на підставі одержаної інформації для досягнення цілей організації.

Менеджмент – наука управління, сукупність принципів, методів, засобів та форм управління з метою підвищення ефективної діяльності та збільшення прибутків.

Менеджмент – це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль.

Мерчандайзер – це посередник між дистриб'ютором та роздрібним торговцем, який не має права власності на товар, виступає на ринку в інтересах компанії виробника.

Мерчандайзинг – це комплекс заходів, спрямованих на активізацію реклами, посилення привернення уваги потенційних споживачів до новинок, прискорення процесу купівлі-продажу. Це відбувається шляхом організації спеціальної викладки та оформлення товарів у торговому залі роздрібного підприємства, установки Дисплеїв, розміщення фірмових рекламних матеріалів, використання методів стимулювання збуту.

Методи управління – способи здійснення впливу на колектив і виробництво.

Міжнародна фірма – це фірма, сфера виробничої та комерційної діяльності якої розповсюджується на зарубіжні країни.

Мобільність трудова – це принципова готовність особи до зміни посади, професії, місця роботи, місця проживання і способу життя в цілому.

Монопольна ціна – ціна, яка встановлюється підприємцем, що займає монопольне становище на ринку і призводить до обмеження конкуренції або порушення прав покупців.

Монопольне становище – домінуюче становище суб'єкта господарювання, яке дає йому можливість самостійно або разом з іншими суб'єктами господарювання обмежувати конкуренцію на ринку певного товару. Монопольним вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку конкретного товару перевищує 35%.

Монопольне утворення – підприємство, об'єднання чи господарське товариство та інше утворення, що займає монопольне становище на ринку.

Мотиватори – це фактори людських відносин у бізнесі, які спроможні посилювати мотивацію.

Мотивація – процес спонукання самого себе та інших до діяльності, спрямованої для досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Мотивація підприємництва – це спонукання людини до провадження підприємницької діяльності.

Найманий працівник – це працівник, який бере участь у господарській діяльності підприємства тільки особистою працею.

Нарада – одна із форм практичного залучення працівників до управління виробництвом.

Національна компанія – це фірма, капітал якої належить підприємцям своєї країни.

Недобросовісна конкуренція – це будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним засобам у підприємницькій діяльності.

Незайняті – це особи обох статей у віці від 15 до 70 років, які протягом обстежуваного тижня були безробітними або економічно неактивними.

Неустойка (штраф, пеня) – це грошова сума або інше майно, які боржник повинен передати кредиторі у разі порушення боржником зобов'язання.

Неформальна організація – спонтанно утворені групи людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення поставленої мети.

Об'єкт управління – елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Об'єднання підприємств здійснюється, як правило, на добровільних засадах та передбачає об'єднання виробничої, комерційної або іншої діяльності.

Об'єкти підприємницької діяльності – це все те, що виступає предметом купівлі-продажу на ринку.

Облікова кількість штатних працівників – це кількість штатних працівників облікового складу на певну дату звітного періоду, звичайно, на перше чи останнє число місяця.

Одноосібне володіння (індивідуальна приватна фірма) – це фірма, яка належить одній особі. У ній можуть працювати наймані працівники.

Оперативне управління – дія на об'єкт управління з терміном виконання прийнятих рішень – один місяць.

Організаційна структура – система структурних підрозділів організації, схема їх взаємовідносин у процесі діяльності.

Офшорна компанія – це іноземне підприємство, яке зареєстроване на території з пільговою системою оподаткування.

Патент торговий – це державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта господарювання займатися певними видами підприємницької діяльності впродовж встановленого строку.

Пеня – це неустойка, що обчислюється у відсотках від суми несвоєчасно виконаного грошового зобов'язання за кожен день прострочення виконання.

Персонал – штатний склад працівників підприємства, об'єднання.

Персонал (трудові ресурси) підприємства – це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку і досвід практичної роботи (діяльності).

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації, регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень, розвиває власну справу на засадах вкладання додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Підприємець - людина, яка йде на ризик при створенні нової організації чи при впровадженні нової ідеї, продукту, послуги.

Підприємництво – особливий стиль поведінки та дій, який відзначається ініціативністю й інноваційністю його суб'єктів у виробництві продукції, послуг.

Підприємництво – це основний вид самостійної, систематичної ініціативної господарської діяльності, на свій ризик на постійній основі, яка здійснюється фізичними та юридичними особами (підприємцями) з метою одержання прибутку.

Підприємництво у сфері надання фінансових послуг – це діяльність, яка пов'язана з грошовим обігом, обміном вартостей, торгівлею цінними паперами з метою одержання прибутку.

Підприємницька ідея – це виявлений підприємцем загальний задум (інтерес) щодо створення нового або модифікованого товару, просування його на ринок, надання послуг. Особливістю є те, що ідея підприємця базується на інновації або включає раціоналізаторський момент.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, а також іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому ГКУ (Господарським кодексом України) та іншими законами.

Підприємство з іноземними інвестиціями – підприємство, в статутному фонді якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземних інвестицій на його баланс.

Підприємство іноземне – це унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє тільки на основі власності іноземців, або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб.

Платник ПДВ – це особа, яка зобов'язана здійснювати утримання і внесення до бюджету податку, що сплачується покупцем, або особа, яка ввозить (пересилає) товари на митну територію України.

Повноваження – обмежене право керівника використовувати ресурси організації і скеровувати зусилля її співробітників на виконання завдань.

Податок на додану вартість (ПДВ) – це непрямий податок, який є часткою новоствореної вартості, входить до ціни реалізації товарів (робіт, послуг) і сплачується споживачем

до державного бюджету на кожному етапі виробництва товарів, виконання робіт, надання послуг.

Поділ праці в організації – спеціалізація працівників на використанні вивчених видів діяльності, розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності.

Позичальник – суб'єкт кредитних відносин, який отримав у тимчасове користування грошові кошти на умовах повернення, платності, строковості.

Попит на працю – це кількість праці, що може бути куплена при певній ціні праці та у визначений час.

Попит на працю індивідуальний – це кількість праці, що може бути куплена при певній ціні праці та у визначений час окремою фірмою.

Посередники – це організації, або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товар.

Посередники – це особи (юридичні або фізичні), що представляють на ринку інтереси виробників чи споживачів.

Посилторговець – оптовик-посередник, що займається реалізацією товарів шляхом розсилання каталогів потенційним покупцям.

Послуги – це діяльність підприємств (фірм, організацій) і окремих осіб, спрямована на задоволення певних потреб індивідів, колективів і суспільства.

Послуги побутові – це діяльність, пов'язана з наданням платних послуг для задоволення особистих потреб замовника за готівкові кошти, а також з використанням інших форм розрахунків, включаючи кредитні картки.

Постачальники – це фірми або окремі особи, які здійснюють постачання машин, устаткування інших матеріальних ресурсів для задоволення технологічних або особистих потреб організації чи окремої особи, а також забезпечують підприємство необхідними трудовими та інформаційними ресурсами.

Працездатне населення – сукупність людей віком від 17 до 60 років, здатних за психофізіологічними даними до участі в трудовому процесі.

Працересурсний потенціал – це поняття, що виражає відносини між членами суспільства, спрямовані на відтворення ресурсів праці. Він характеризується чисельністю трудових ресурсів, їх статево-віковою структурою, рівнем освіти і професійно-кваліфікованої підготовки, технічним оснащенням праці, фондом робочого часу, станом здоров'я, дисципліни та іншими соціально-економічними чинниками.

Працюючі по найму – це особи, які уклали письмовий трудовий договір (контракт) з адміністрацією підприємства (установи), організації або власником підприємства за умови трудової діяльності та її оплати.

Праця – свідомо і цілеспрямована діяльність людини з перетворення предметів праці за допомогою засобів праці у життєві блага для задоволення своїх потреб. У процесі праці споживається робоча сила людини.

Представництво – структурно відокремлена частина юридичної особи. Представництво діє за межами знаходження юридичної особи від її імені. Діяльність представництва обмежуються тільки представницькими функціями (укладання угод, здавання-приймання продукції тощо).

Представництво – це територіально відокремлений підрозділ, призначений для представлення і захисту інтересів підприємства.

Принципал – це особа, від імені і на користь якої діє агент. Принципалом може бути: власник товару, який доручає агенту продати його; покупець (споживач) товару, який доручає агенту купити необхідну продукцію.

Принципи менеджменту – керівні правила, норми, стандарти, напрацьовані теорією і практикою управління, які необхідно використовувати у керівництві організацією.

Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу.

Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Під проектом розуміють також сукупність організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення визначених дій.

Проект інвестиційний – це комплекс заходів зі створення нового чи модернізації діючого виробництва товарів, або надання послуг з метою отримання доходів і досягнення соціального ефекту.

Промислово-фінансова група – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк із метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з іншою метою виробництва кінцевої продукції.

Пропозиція праці сукупна – це загальна кількість праці, що пропонується на ринку праці при визначеній ціні протягом певного проміжку часу.

Професія – це особливий вид трудової діяльності, здійснення якої потребує певних теоретичних знань та практичних навичок.

Процес управління – цілеспрямована діяльність в конкретних виробничих і соціальних умовах, що існують при здійсненні функцій менеджменту.

Пул – це об'єднання підприємств, що передбачає особливий порядок розподілу прибутків його учасників. Відноситься до об'єднання картельного типу. Прибутки учасників пула надходять до загального фонду, а потім розподіляються між ними у заздалегідь встановленій пропорції.

Регіон науки і технологій охоплює значну територію, межі якої збігаються з межами цілого адміністративного району.

Реєстрація державна юридичних та фізичних осіб – підприємців – це засвідчення факту створення або ліквідації юридичної особи, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, а також вчинення інших реєстраційних дій шляхом внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру.

Резюме – це стислий опис пропонованого на ринку праці товару, тобто ваших знань, навичок і вмінь, що виділяють вас із загальної маси конкурентів.

Реінвестиція – це господарська операція, яка передбачає здійснення капітальних або фінансових інвестицій за рахунок доходу (прибутку), отриманого від інвестиційних операцій.

Реклама – це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати, або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.

Рентабельність – це рівень ефективності господарювання, при якому отриманий прибуток порівнюється з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність.

Ризик – рівень невизначеності у передбаченні результату.

Ризик – це 1) можливість досягнення негативних наслідків у результаті певних рішень або дій; 2) ймовірність понести збитки отримати вигоду, невпевненість в отриманні відповідного доходу; 3) дія, яка в тій чи іншій мірі загрожує суб'єкту певною втратою.

Ринок – це система товарно-грошових відносин, що виникають між покупцем і продавцем, яка включає механізм вільного ціноутворення, вільне підприємництво, що здійснюється на основі економічної самостійності, рівноправності та конкуренції суб'єктів господарювання у боротьбі за споживача.

Ринок праці – це система обміну індивідуальних здібностей до праці на фонд життєвих цінностей, необхідних для відтворення робочої сили.

Рівень безробіття (за методологією МОП) – це відношення (у відсотках) кількості безробітних до економічно активного населення (робочої сили) по відповідній групі.

Рівень економічної активності – відношення чисельності економічно активного населення до всього обстеженого населення або населення по відповідній групі.

Рівень зайнятості – це відношення чисельності зайнятого населення до всього обстежуваного населення або населення по відповідній групі.

Рівень зареєстрованого безробіття – це відношення кількості офіційно зареєстрованих безробітних до працездатного населення працездатного віку.

Рішення – вибір альтернатив.

Робітники – це категорія персоналу, яка безпосередньо зайнята у процесі створення матеріальних цінностей, виконання робіт та надання послуг. До робітників належать також двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники. Робітники поділяються на основних, тобто безпосередньо зайнятих виконанням технологічних операцій з виготовлення продукції, і допоміжних, які виконують різноманітні допоміжні або підсобні операції.

Роботодавці – це особи, які здійснюють самостійно або з одним чи кількома партнерами управління власним (сімейним) підприємством (фірмою) з використанням праці найманих працівників.

Робоче місце працівника менеджменту – відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка його посідає.

Рух робочої сили – це потік працівників, які приймаються або звільняються з роботи.

Самозайняті – це особи, які здійснюють трудову діяльність на самостійній основі (без залучення найманих працівників), на свій власний кошт, володіють засобами виробництва і несуть відповідальність за вироблену продукцію (надані послуги).

Санкції господарські – це заходи впливу на правопорушника у сфері господарювання, в результаті застосування яких для нього настають несприятливі економічні або правові наслідки.

Санкції штрафні – це господарські санкції у вигляді грошової суми (неустойка, штраф, пеня), яку учасник господарських відносин зобов'язаний сплатити у разі порушення ним правил здійснення господарської діяльності, невиконання або неналежного виконання господарського зобов'язання.

Свідоцтво про державну реєстрацію – документ встановленого зразка, який засвідчує факт внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію юридичної особи або фізичної особи – підприємця.

Сегментація ринку праці – це поділ робочих місць і працівників за об'єднуючими ознаками на відносно стійкі і замкнуті сектори, які обмежують мобільність робочої сили своїми кордонами.

Синдикат – це договірне об'єднання однорідних підприємств, у якому передбачається централізація збуту продукції або централізація постачання сировини для його членів.

Службовці – це працівники, що виконують суто технічну роботу і займаються діловодством, обліком, контролем, господарським та технічним обслуговуванням, зокрема: діловоди, обліковці, секретарі-друкарки, креслярі, стенографісти, касири тощо.

Соціальна відповідальність – дії організації, спрямовані на забезпечення добробуту суспільства добровільно, а не з юридичних вимог.

Спеціалісти – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи, зокрема: інженери, психологи, соціологи, фізіологи, техніки, нормувальники, юрисконсультанти тощо.

Спеціальність – це різновид трудової діяльності в межах даної професії, який має специфічні особливості й потребує від працівника додаткових (спеціальних) знань та навичок.

Спільне інвестування – діяльність, що здійснюється в інтересах і за рахунок засновників та учасників інвестиційного фонду шляхом випуску інвестиційних сертифікатів та проведення комерційної діяльності з цінними паперами.

Спільне підприємство – це підприємство за участі іноземного контрагента. Засновано на базі об'єднання майна різних власників, створюється з метою здійснення спільної підприємницької діяльності.

Споживачі – фізичні, або юридичні особи, які використовують продукцію організації для особистих потреб, або для потреб своєї організації.

Стиль роботи керівника – сукупність методів і прийомів, що використовує керівник в особистій управлінській діяльності.

Стратегічна сфера бізнесу – це сфера діяльності, у якій підприємство працює у даний момент або буде здійснювати свою діяльність у подальшому, враховуючи при цьому, що воно може функціонувати не тільки в одному, але й у декількох напрямках. Кожна стратегічна сфера бізнесу включає товари або послуги, їхні види, об'єднані однією загальною ознакою, наприклад, характером потреб, що задовольняються, технологією, типами споживачів, географічними районами збуту.

Страховий випадок – подія, передбачена договором страхування або законодавством, яка відбулась, і з настанням якої страховик зобов'язаний здійснити виплату страхової суми (страхового відшкодування) страхувальнику.

Страхування – це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі, коли відбуваються певні події (страхові випадки), визначені договором страхування або чинним законодавством, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати громадянами та юридичними особами страхових платежів.

Структура управління – сукупність органів і працівників апарату управління з їх лінійними і функціональними взаємозв'язками.

Суб'єкт управління – елемент (група елементів) системи, який своїми свідомими чи неусвідомленими активними діями (поведінкою) або бездіяльністю впливає на об'єкт управління.

Суб'єкти господарювання – це учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

Сукупна робоча сила – це загальна чисельність населення віком від 15 до 70 років включно (вважається, що після досягнення 71 року населення втрачає працездатність і відповідно перестає пропонувати свою робочу силу на ринку праці), яке в даний конкретний момент (тобто в момент проведення обстеження) прагне реалізувати свою працездатність шляхом вироблення товарів та послуг і отримати за це винагороду в грошовій чи натуральній формі.

Сумісник – це працівник підприємства (власник, найманий працівник), який має місце основної роботи на іншому підприємстві.

Сумісництво – це виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому ж або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємства, приватної особи) за наймом.

Теорія справедливості – це теорія, згідно з якою люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди з докладеними зусиллями, а потім порівнюють з винагородою інших працівників, що виконують аналогічну роботу.

Технологічний парк – це велика технопаркова структура, яка є науково-виробничим територіальним комплексом. Головне завдання – формування максимально сприятливого середовища для розвитку малих наукомістких фірм-клієнтів. Структурною одиницею технопарку є центр, а до складу найбільш важливих центрів відносяться: дослідницький, науково-технологічний, маркетинговий центри, інкубатор, промислова зона, центр навчання.

Технопарк – комплекс юридично і економічно самостійних, функціонально об'єднаних навколо великого центру наукових, проектно-конструкторських, технологічних, освітніх, фінансових, інформаційних та інших закладів і промислових підприємств (переважно

малих і середніх) із спільним використанням земельної ділянки та інфраструктури, діяльність яких скоординована єдиним інноваційним процесом.

Технополіс – це науково-виробнича структура, створена на базі окремого міста, в економіці якого значну роль відіграють технопарки та інкубатори. Нові товари і технології, розроблені у наукових центрах, використовуються для рішення усього комплексу соціально-економічних проблем міста.

Товариство (партнерство) – це узаконене добровільне об'єднання двох або більше осіб, які виступають як співвласники фірми та здійснюють управління нею з метою одержання прибутку.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном.

Торговий маклер – посередник, який сам не бере участі в укладанні угоди, а тільки вказує на можливість її укладання.

Торговий патент – це державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності чи його структурного (відокремленого) підрозділу займатися певними видами підприємницької діяльності.

Торгово-промислова палата є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, що створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, і їхні об'єднання. Вона є юридичною особою. Може займатися підприємницькою діяльністю лише в тому обсязі, в якому це необхідно для виконання її статутних завдань. Одержаний нею прибуток не розподіляється між членами торгово-промислової палати, а спрямовується на виконання її статутних завдань.

Транснаціональна компанія – це компанія, яка зареєстрована та здійснює бізнес у декількох країнах, має зарубіжні філії і дочірні підприємства, розповсюджує акції на різних фондових біржах світу.

Трест – це об'єднання ряду підприємств, у якому вони втрачають юридичну, виробничу, комерційну самостійність та підпорядковуються єдиному управлінню.

Умови ліцензійні – це встановлений з урахуванням вимог законів вичерпний перелік організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при впровадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Процес впливу на об'єкт управління.

Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації.

Учні – це особи, що проходять професійну підготовку на підприємстві за системою бригадного та індивідуального навчання.

Фейсинг – це кількість одиниць продукції, яка звернена до споживача. У мерчандайзера існують певні правила визначення фейсингу, виходячи з установок компанії, на яку він працює.

Фермерське господарство – це форма підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення фермерського господарства.

Фізичні особи – це *індивідуальні підприємці*, правовий стан яких регулюється відповідними законами, за якими вони наділяються правоздатністю та дієздатністю: право здійснювати юридичні акти (укладання угод), брати на себе зобов'язання, нести майнову та іншу відповідальність. Індивідуальний підприємець може бути власником капіталу, вкладеного у конкретне майно, мати право володіння, розпорядження, користування, тобто виступати як

одноосібний володар та управляючий майном, яке він вкладає в організацію господарського процесу, залучаючи для цього необхідні матеріально-технічні, фінансові, трудові, інтелектуальні та інші ресурси.

Філія – це структурно відокремлена частина юридичної особи, що знаходиться поза межами розташування керівного органу юридичної особи та виконує таку ж діяльність (виробничу наукову тощо), що й юридична особа в цілому.

Фондова біржа – це організаційно оформлений, постійно діючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами.

Функції менеджменту – спеціалізовані види управлінської діяльності (планування, організація, мотивація, контроль), що стосуються загального, технологічного, техніко-економічного та інших видів керівництва.

Холдинг – це акціонерна компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій інших фірм з метою контролю і управління їх діяльністю.

Холдингова компанія – це суб'єкт господарювання, що володіє контрольним пакетом акцій дочірнього підприємства (підприємств).

Цикл менеджменту – послідовність виконання функцій менеджменту, яка здійснюється від постановки мети до контролю за її досягненням.

Штатний розпис підприємства – це внутрішній нормативний документ підприємства, в якому зазначається перелік посад, що є на даному підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їхніх місячних посадових окладів.

Штраф – це неустойка, що обчислюється у відсотках від суми невиконаного або неналежно виконаного зобов'язання.

Юридична особа – це носій майнових прав і обов'язків. Вона займається підприємницькою діяльністю; існує незалежно від осіб, які входять до її складу; несе самостійну майнову відповідальність за зобов'язанням, яке бере на себе. Майно юридичної особи відокремлюється від особистого майна її членів.

Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.

Якість пропозиції праці – це здатність праці приносити додаткову вартість.

Якість робочої сили – це сукупність властивостей людини, які проявляються в процесі праці і охоплюють кваліфікацію та особисті характеристики: його фізіологічні, соціально-психологічні особливості (стан здоров'я, розумові здібності), а також здатність адаптуватися, в тому числі гнучкість, мобільність, мотиваційність, інноваційність, професійну орієнтованість і професійну придатність.

Якість трудового потенціалу – поняття відносне. Воно характеризується показниками якості працездатного населення, трудових ресурсів, сукупного робітника або робочої сили. Ці якісні характеристики можуть бути розкриті за допомогою сукупності ознак: демографічних, медико-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психофізичних, моральних та ін.

Навчально-методичний комплекс

Сільченко Юлія Юріївна

Ключко Людмила Василівна

Навчально-методичний комплекс з курсу

«Менеджмент підприємницької діяльності»

для студентів спеціальності «Економічна і соціальна географія»