



MANAGEMENT
OF ECONOMIC
PROCESSES IN
THE ENTERPRISE

**УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМИ
ПРОЦЕСАМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

ZARZĄDZANIE
PROCESAMI
EKONOMICZNYMI W
PRZEDSIĘBIORSTWIE

Tutorial

**MANAGEMENT OF ECONOMIC
PROCESSES IN THE ENTERPRISE**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ
ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**ZARZĄDZANIE PROCESAMI
EKONOMICZNYMI
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Tutorial

Mykolaiv, Opole
2019

Reviewers:

Pialucha M., doctor of sciences, professor of Academy of management and administration in Opole (Poland);

Kyiienko-Romaniyk L., Phd of pedagogical sciences, associate professor of the department of management and administration of the communal higher educational institution "Vinnitsa academy of continuing education";

Stroiko T., doctor of sciences, professor of the department of international economic relations and economics of Mykolayiv national university named after V. O. Sukhomlinsky;

Byrova T., doctor of sciences, professor of the department of accounting and taxation of Mykolayiv national university named after V. O. Sukhomlinsky

Authors:

Nazarova L., Duchmal M., Ohiienko A., Porydeieva T., Pokusa T., Fedosova A., Kumar Goel A., Stoyan O., Burdelna H., Obozna A.

Recommended for publication by the Scientific Council Mykolaiv V. O. Sukhomlynskyi national university (Minutes No. 16 dated April 23, 2019), and by the Academy of management and administration in Opole (Poland)

Management of economic processes in the enterprise: Tutorial [Text] / Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2019; ISBN 978-83-946765-4-4; pp. 338, illus., tabs., bibls.

The manual explains in detail the contents of the curriculum of the normative professional-oriented discipline "Management of economic processes in the enterprise". The manual contains all the necessary materials not only for the acquisition of lectures and practical classes, but also for the organization of independent work of students using active learning methods.

The manual is intended for practical classes and independent study of the discipline "Management of economic processes at the enterprise" by students and undergraduates, as well as for scientists, employees of economic and financial services of enterprises, managers and entrepreneurs.

Publishing House:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18
tel. 77 402-9-00/01

200 copies

UDC 338.2 (075.8)

ISBN 978-83-946765-4-4

© Nazarova L., Duchmal M., Ohiienko A., Porydeieva T., Pokusa T., Fedosova A., Kumar Goel A., Stoyan O., Burdelna H., Obozna A., 2019.

© Publishing House WSZiA, 2019.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Аналіз проблем управління підприємством.....	6
Тема 2. Управління економічним розвитком підприємства.....	23
Тема 3. Ключові параметри управління економічними процесами на підприємстві.....	48
Тема 4. Концепція управління економічними процесами на підприємстві	78
Тема 5. Системи управління економічними процесами на підприємстві	90
Тема 6. Капітал підприємства як потоковий процес	112
Тема 7. Економічна діагностика підприємства.....	131
Тема 8. Система бюджетного управління підприємством	149
Тема 9. Організація бюджетного управління підприємства.....	172
Тема 10. Стратегічне та оперативне управління фінансуванням діяльності підприємства.....	188
Тема 11. Інструменти наведення економічного порядку на підприємстві	201
Тема 12. Інформаційне забезпечення економічними процесами на підприємстві.....	211
Методичні вказівки для виконання контрольної роботи з дисципліни студентами заочної форми навчання.....	219
Тести для підсумкового контролю з дисципліни	245
Кросворд.....	260
Теоретичний матеріал до вивчення тем дисципліни.....	264
Рекомендована література.....	334

ВСТУП

Досягнення цілей і завдань, що стоять перед сучасними підприємствами усіх форм власності, організаційно-правових форм та галузевої належності, в умовах трансформаційних процесів у економіці, нестабільності політичної та соціально-економічної ситуації в країні вимагає вирішення питань, пов'язаних із удосконаленням традиційних методів управління економічними процесами та пошуком нових, які б забезпечували стійкий економічний стан і розвиток підприємства. Основою забезпечення стійкого функціонування підприємств та їх здатності до розвитку є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та, як наслідок, зростання ринкової вартості підприємства. Ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від взаємоузгодженості дій усіх підрозділів та фахівців підприємства. Практичне розв'язання цього завдання має забезпечуватися формуванням системи економічного управління підприємством.

Відмітимо, що сучасні умови функціонування компаній призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Управління підприємством є економічною категорією, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури.

Категорія "управління" характеризує здатність підприємства як сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної систем зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства.

Діяльність, у даному контексті, означає таке ставлення учасників бізнесу до соціально-економічного середовища господарювання, що передбачає його перетворення і підпорядкування їхнім економічним інтересам. Управління – це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток підприємства. Процес управління підприємством характеризується постійним і системним впливом на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату. Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів – ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але, в першу чергу – від ступеня взаємного інтегрування зазначених факторів під час їх використання. Застосування того чи іншого фактора без зв'язку з іншими не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства.

Навчальний посібник присвячений батькам, вчителям, колегам, друзям, які завжди були готові допомогти не тільки словом, але й справою.

*З щирою вдячністю,
колектив авторів*

ТЕМА 1

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Проблеми функціонування підприємств обумовлені зміною зовнішнього середовища. Основні проблеми вітчизняного менеджменту.

2. Проблеми наукових досліджень підприємства як соціально-економічної організації. Категорії «система», «підприємство», «організація», «бізнес-організація», «фірма».

3. Проблеми формування концепції вітчизняного менеджменту. Основні концепції науки управління підприємством.

4. Вплив сучасних течій економічної теорії на формування нової методології управління підприємством. Основні ідеї теорії інституціоналізму для формування нової парадигми управління підприємством.

Завдання 1

Дайте відповіді на питання:

1. Чим зумовлені зміни концептуальних уявлень про управління підприємством як машиною та як живим організмом?

2. Які цілі підприємства формувались у процесі еволюції уявлень про його природу?

3. Підприємство як організація: що нове з'явилося у цій концепції?

4. Чим зумовлена та як виявила себе системна інституційна проблема вітчизняних підприємств?

5. Якими є основні сфери функціонування бізнесу в Україні та різновиди підприємств?

6. Що включає в себе економічне управління підприємством як предметна галузь знань?

7. Які є ключові параметри діяльності підприємства, за допомогою яких здійснюється економічне управління?

8. Які основні завдання економічного управління сучасним підприємством?

Завдання 2. Практичні завдання

1. Доберіть та систематизуйте визначення предметів навчальних дисциплін, які формують знання про підприємство. Проаналізуйте, чи ґрунтуються вони на спільній концепції про природу підприємства. Аргументи й висновки викладіть у вигляді короткого аналітичного звіту.

2. Вивчіть досвід одного з найуспішніших (на вибір) підприємств у аспекті економічного управління. Результати викладіть у вигляді есе.

3. Складіть особисте уявлення про ступінь так званої «когнітивної недостатності» сучасного вітчизняного підприємства та напрямки її подолання, проаналізуйте думки аналітиків з цього питання. Результати викладіть у формі есе.

4. Побудуйте структуру економічних відносин підприємства.

5. Назвіть принципи менеджменту та визначте їх зміну через еволюцію протікання сучасних економічних процесів на підприємстві.

6. Економічні відносини можуть розглядатися у вузькому і широкому сенсі слова. Дати їх визначення.

7. Пояснити:

- взаємодією людей, господарюючих суб'єктів з природою (природними факторами і умовами виробництва, з технікою, за допомогою якої людина впливає на природу);
- взаємодією людей, їх груп, колективів один з одним.

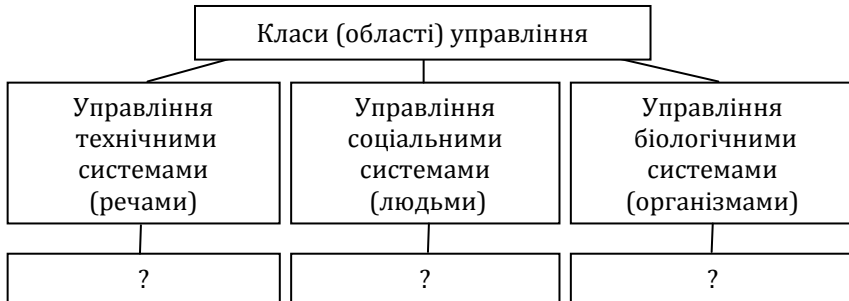
8. Економічні відносини утворюють складну систему. Їх можна класифікувати по ряду ознак (вказати різновиди за поданими ознаками):

- залежно від фази відтворення;
- залежно від форм власності та господарювання;
- залежно від рівня (масштабів) реалізації;
- за сферами протікання господарської діяльності.

9. Основоположними принципами розвитку економічних взаємин є економічна доцільність, добровільність, рівноправність, поєднання господарської самостійності товаровиробників

і державного регулювання, зацікавленість і матеріальна відповідальність сторін, госпрозрахункові засади організації та ін. Дати їм пояснення.

10. Доповніть подану схему.



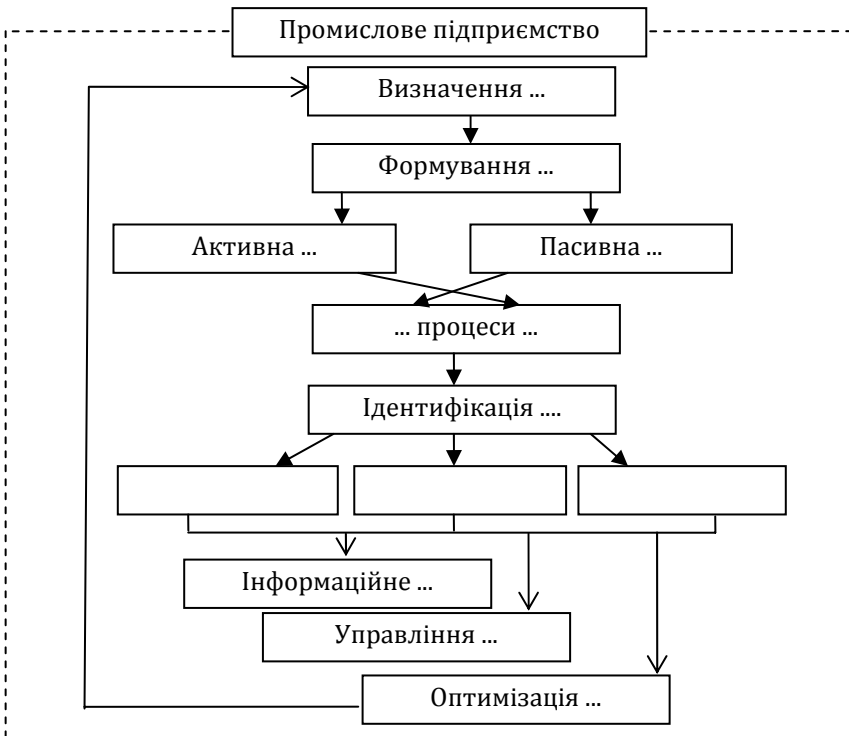
Продовжіть класифікувати управління соціальними системами за видами.

11. Економічні відносини утворюють складну систему. Їх можна **класифікувати** по ряду підстав: здійсніть таку класифікацію, використовуючи слова з довідки.

Ознака класифікації	Види економічних відносин
в залежності від фази відтворення	
в залежності від форм власності та господарювання	
в залежності від рівня (масштабів) реалізації	
за сферами протікання господарської діяльності	

Довідка: відносини виробництва, приватні економічні відносини, економічні відносини в сільському господарстві, розподільні відносини, економічні відносини в будівництві, відносини обміну, міждержавні економічні відносини, економічні відносини в сфері послуг, відносини споживання, економічні відносини в торгівлі, економічні відносини державного сектору, внутрішньодержавні економічні відносини, які підрозділяються на відносини між державою та бізнесом (підприємствами, фірмами), державою і домашніми господарствами, бізнесом і домашніми господарствами, економічні відносини домогосподарств, малого бізнесу, економічні відносини в промисловості.

12. Доповніть подану нижче концептуальну схему управління економічними процесами промислових підприємств.



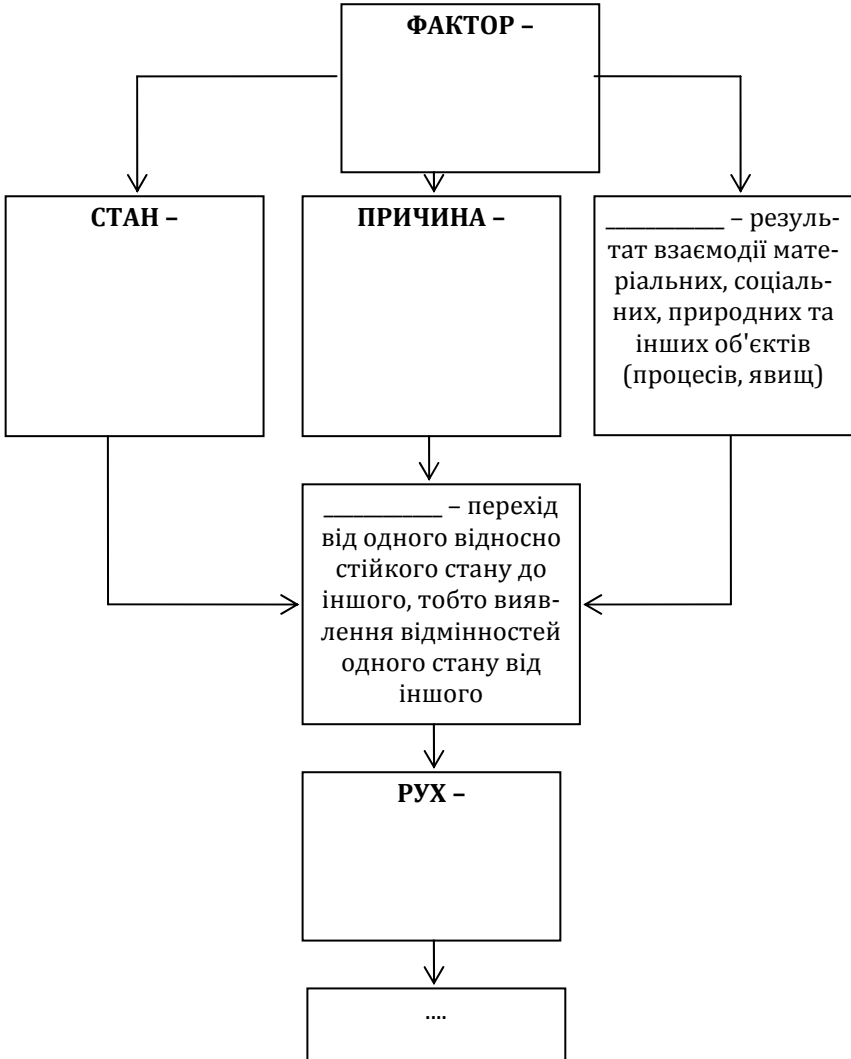
13. Вставте пропущені слова:

Основними принципами комерційних відносин на підприємствах є:

- _____ зацікавленість і відповідальність працівників підприємства за результати своєї діяльності;
- гнучкість і економічність _____, які дозволяють швидко і без істотних витрат перейти на випуск нових видів продукції, що відповідають сучасному попиту і здатних забезпечити не тільки самоокупність, але й самофінансування підрозділу;
- окупність _____ отриманої продукцією і _____ виробництва;

- порівняння _____ і _____ виробництва в грошовій формі.

14. Вставте пропущене у логічному генезисі поняття "розвиток підприємства":



15. Заповніть наступну таблицю:

Таблиця – Видові прояви процесів розвитку на підприємстві

№ п/п	Класифікаційна ознака	Видові прояви	Коротка характеристика
1	2	3	4
	За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства		Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загально-системних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвиток усієї системи
			Сукупність змін, які відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових: <ul style="list-style-type: none"> – розвиток структурних одиниць; – розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій)
	За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства		Процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, підвищення якості його діяльності; розвиток “від нижчого до вищого”
			Процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток “від вищого до нижчого”
	Залежно від об’єкту змін у соціально-економічній системі підприємства		Сукупність змін, які призводять до удосконалення (погіршення) системи управління діяльністю підприємства: <ul style="list-style-type: none"> – структурний розвиток; – функціональний розвиток

Продовж. табл.

1	2	3	4
			Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що призводять до підвищення (пониження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва
			Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень
			Сукупність безперервних змін, які призводять до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому
	Залежно від характеру змін		Сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему підприємства у одному напрямку (однаковим чином)
			Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства
			Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але й їх переходом на якісно новий рівень
	Залежно від типу тренду		Сукупність змін, загальний напрям яких може бути апроксимований у лінійну функцію

Продовж. табл.

1	2	3	4
			Сукупність змін, загальний напрямок яких не може бути апроксимований у лінійну функцію
	Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства		Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю, або з однаковим прискоренням: – рівноприскорений розвиток; – рівноуповільнений розвиток
			Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю або зі змінним прискоренням: – нерівномірно прогресуючий розвиток; – стрибкоподібний розвиток інше
	За природою ключового критерію		Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні у вартісних, натуральних чи умовних одиницях та призводять до абсолютного зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
			Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні відносно інших економічних показників, їх зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
			7.3. Умовний (псевдо-) розвиток
	Залежно від рівня невизначеності процесів		Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю

Продовж. табл.

1	2	3	4
			Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що не можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
	Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства		Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва
			Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання (погіршення) способів, методів чи технології використання факторів виробництва (підвищення їх якісного рівня)
	Залежно від можливості управління змінами		Зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків
			Зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадковим чином
	Залежно від корпоративної стратегії		Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру)

Закінчення табл.

1	2	3	4
			Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства і мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу
			Зміни соціально-економічної системи підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу
	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства		Зміни, які виникають та протікають в рамках одного структурного елемента, бізнес-процесу і т.д. та не справляють істотний вплив на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства
			Сукупність змін, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д., впливаючи на аналогічні процеси
			Зміни, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д. та справляють істотний вплив на усі характеристики соціально-економічної системи підприємства
	Залежно від мети змін		Зміни, які не забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування
			Зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування

Завдання 3. Ситуаційна задача

В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Завдання 4

Доберіть правильне визначення до кожної категорії:

1. Юридична особа	2. Сектор економіки
3. Мета підприємства	4. Місія підприємства
5. Колективний договір	6. Виробничо-технічна єдність підприємства
7. Економічна єдність підприємства	8. Підприємство
9. Статут	10. Адміністративна функція підприємства
11. Технічна функція підприємства	12. Фінансова функція підприємства
13. Комерційна функція підприємства	14. Організаційна єдність підприємства

А) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та

особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом та іншими законами.

Б) організація, яка має у власності, господарському володінні або оперативному управлінні майно, відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, може від свого імені купувати або здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у суді.

В) забезпечення координації дій всіх працівників, управління персоналом та контролю за результатами праці.

Г) виготовлення продукції або проведення досліджень.

Д) наявність постійного трудового колективу, організаційної структури й апарату управління, організаційних та управлінських регламентів, інформаційної бази тощо.

Е) залучення коштів, необхідних для придбання засобів виробництва та реалізації продукції.

Є) побудова організаційної структури, за якої витрати на управління підприємством були мінімальними при збереженні його ефективності.

Ж) сукупність інституційних одиниць які мають подібні економічні цілі, функції та поведінку.

З) угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією або власником, яка щорічно переглядається і регулює їх виробничі, економічні і трудові відносини.

И) генеральна (головна) мета створення та функціонування підприємства.

К) умовне аналітичне поняття, яке використовується для стислого опису чинників поведінки підприємства.

Л) зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність.

М) єдність усіх структурних підрозділів підприємства, включених у єдиний процес виготовлення продукції або окремих частин готового виробу.

Н) єдність методів господарювання, системи обліку та звітності, оцінки діяльності структурних підрозділів.

Завдання 5. Тести

1. Первинною ланкою у структурі національної економіки є:
 - а) сукупність юридичних осіб;
 - б) підприємство;
 - в) сукупність індивідуумів.
2. Ринкові умови господарювання підприємства не передбачають:
 - а) конкуренцію;
 - б) централізоване планування;
 - в) наявність приватної власності;
 - г) свободу підприємницького вибору.
3. Вкажіть на правильні відповіді серед наведених нижче. Якщо ринок збалансовано, то:
 - а) покупці та продавці можуть продавати та купувати все, що хочуть, за існуючої ціни;
 - б) тенденції зростання чи падіння ціни немає;
 - в) кількість пропозиції дорівнює кількості попиту;
 - г) всі наведені відповіді правильні;
 - д) жодна з наведених відповідей неправильна.
4. До характерних ознак функціонування підприємства як виробничої системи відносять:
 - а) цілеспрямованість;
 - б) поліструктурність;
 - в) складність;
 - г) відкритість;
 - д) все вище перелічене.
5. Головне завдання підприємства полягає у:
 - а) задоволенні потреб ринку з метою одержання прибутку;
 - б) ефективному використанні основних фондів і оборотних засобів;
 - в) підвищенні продуктивності праці й ефективному використанні системи мотивації праці;
 - г) підвищенні якості продукції, що випускається.
6. Основним документом, що регулює діяльність підприємства є:
 - а) Господарський кодекс України;
 - б) статут;

- в) ліцензія;
- г) патент.

7. Якщо підприємство належить приватній особі, що наймає для роботи на ньому інших осіб, це підприємство відноситься до такого виду:

- а) сімейне;
- б) індивідуальне;
- в) державне;
- г) приватне.

8. Підприємство втрачає права юридичної особи і вважається ліквідованим з моменту:

- а) втрати власної печатки;
- б) виключення з державного реєстру;
- в) визнання банкрутом;
- г) створення ліквідаційної комісії.

9. На діяльність підприємства опосередковано впливає:

- а) внутрішнє середовище;
- б) макросередовище;
- в) мікросередовище;
- г) усі відповіді правильні.

10. Господарська та економічна діяльність підприємства не залежить від:

- а) планування його діяльності;
- б) економічних відносин з іншими суб'єктами господарювання;
- в) відносин з місцевими радами;
- г) ціноутворення в межах підприємства.

11. Колективний договір укладається:

- а) лише на державних підприємствах;
- б) на всіх підприємствах;
- в) лише на підприємствах, де частка держави у майні становить більше 50%;
- г) на всіх промислових підприємствах.

12. Підприємство в ринковому механізмі характеризується:

- а) дією законів попиту і пропозиції;
- б) рівновагою інтересів покупців та продавців;
- в) дією економічних норм та нормативів;
- г) економічною свободою людини.

13. Класична модель підприємства орієнтована на:

- а) оновлення економічної системи держави;
- б) активне використання нових управлінських рішень для постійного зростання економічної та соціальної ефективності підприємства;
- в) пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів;
- г) максимально ефективне використання наявних ресурсів.

Ключові положення

1. Система поглядів на природу підприємства формувалася під впливом об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку.

2. Для вітчизняних підприємств, які з переходом до ринкової економіки були водночас позбавлені звичного інституційного й функціонального середовища, найбільш істотною виявилася системна інституційна проблема: порушення цілісності підприємства.

3. Потреба в інституційному реформуванні вітчизняних підприємств загострила проблему підвищення рівня економічного управління та обґрунтованості управлінських рішень.

4. Економічне управління в широкому сенсі слід розглядати як управління об'єктами економічної природи. Його функції відображають загальну сутність процесу підготовки й прийняття управлінського рішення.

5. Основним завданням економічного управління підприємством є не лише внутрішнє збалансування у використанні ресурсів, а й досягнення зовнішньої збалансованості в бізнес-відносинах.

6. Центральне місце в економічному управлінні підприємством займає досягнення й підтримка збалансованості кількох ключових кількісних параметрів діяльності: обсягу випуску продукції, витрат, ціни й прибутку.

7. Зміст економічного управління підприємством становить системний комплекс розробки економічно ефективних управлінських рішень, який ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень ключових параметрів економіки підприємства.

8. Предметом навчальної дисципліни «Управління економічними процесами на підприємстві» є системне знання про закономірності взаємозумовлених змін економічних параметрів діяльності підприємства.

9. Центральне місце в дисципліні «Управління економічними процесами на підприємстві» належить відпрацюванню саме тих управлінських аспектів економіки підприємства, які затребувані вітчизняним бізнесом, але організаційно й методично недосконалі та кадрово незабезпечені.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. З чим пов'язане виникнення економічного управління підприємством як самостійного наукового напрямку?

2. Які основні відмінності відрізняють економічне управління від звичайної економічної роботи на підприємстві?

3. Продемонструйте прояв зворотного зв'язку в системі планування діяльності підприємства.

4. Чим в основному відрізняється керівництво від менеджменту?

5. Дайте приклади економічних показників, які є одночасно й фінансовими, а також таких, що не фінансовими.

6. У чому полягає співпадіння і відмінність економічних і фінансових показників підприємства ?

7. У чому полягає основний зміст функції регулювання?

8. Яку роль відіграє функція обліку у здійсненні контролю над діяльністю підприємства?

9. Яка з функцій менеджменту стосується всіх інших і у чому це проявляється?

10. Покажіть, яким чином функція мотивації може стати більш впливовою стосовно досягнення цілей діяльності підприємства?

Терміни й поняття

Економіка – господарська діяльність суспільства й сукупність відносин, що складаються в системі виробництва, розподілу, обміну та споживання продуктів.

Підприємство – суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної або іншої господарської діяльності.

Зворотний зв'язок – інформація, що відображає ступінь досягнення системою цілей свого функціонування.

Управління підприємством (менеджмент) – система органів та методів впливу на діяльність підприємства для досягнення поставлених цілей.

Функція управління (менеджменту) – вид управлінської діяльності за призначенням та місцем у комплексі заходів досягненні цілей.

Загальні функції управління підприємством (менеджменту) – встановлення цілей, панування, організація, мотивація, облік, контроль, регулювання.

Конкретна функція управління – прояв загальної функції управління стосовно певного об'єкта управління на підприємстві.

Економічне управління підприємством – управління діяльністю підприємства суто економічними методами.

Управління грошовими потоками – управління грошовим оборотом підприємства з метою безперебійного забезпечення його діяльності грошовими коштами.

Фінансове управління підприємством – управління створенням і використанням фінансових ресурсів підприємства.

Адміністративне управління (або менеджмент) – управління суто адміністративними засобами.

Економічні показники – такі, що відображають економічні відносини, що виникають у процесі виробництва та розподілення продукції.

Фінансові показники – такі, що відображають відносини, які виникають у процесі формування, розподілу й використання на різні цілі грошових доходів і накопичень, в тому числі і в матеріалізованій формі.

ТЕМА 2

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність механізму управління. Поняття організаційного механізму. Адміністративний механізм.
2. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
3. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
4. Проектування ієрархії менеджменту.

Завдання 1

Дайте відповіді на питання:

1. Які основні фактори впливу на економічний розвиток підприємства?
2. Які основні методичні підходи до діагностики економічного розвитку підприємства?
3. Дайте характеристику еволюції, функціонування та розвитку підприємства.
4. Охарактеризуйте розвиток організації у контексті її базових категорій (процеси, ресурси/продукти/ механізми, структура, культура, управління).
5. Які основні рушійні сили розвитку підприємства.
6. Які основні чинники розвитку сучасного підприємства?

Завдання 2

1. Дайте характеристику основним різновидам розвитку: інтенсивний та екстенсивний, зовнішній і внутрішній, кількісний (зростання) та якісний (розвиток як такий). Завдання виконати на прикладі конкретних підприємств.

Заповніть таблицю

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Еволюція	
Революція	
Прогресивний розвиток	
Регресивний розвиток	
Ринковий розвиток	
Екстенсивний розвиток	
Інтенсивний розвиток	
Сталий розвиток	
Керований розвиток	

2. Написати есе на тему (на вибір):

- Проблеми формування та удосконалення економічних відносин між структурними підрозділами підприємств.
- Персональна відповідальність за загальну організацію.
- Особливості розвитку менеджменту.
- Особливості сучасної вітчизняної моделі менеджменту.
- Проблеми розвитку вітчизняного бізнесу в контексті сучасної моделі менеджменту.

3. Визначити ієрархію економічних процесів на підприємстві та процесів управління ними (для довідки: управління маркетинговою діяльністю, управління фінансами, управління персоналом, управління виробництвом, контроль, забезпечуючи процедури (комунікації та прийняття управлінських рішень)).

Завдання 3. Ситуаційна задача

Косметична компанія вирішила впровадити нову бізнес-стратегію, яка передбачає розробку, виробництво і збут нового товару на освоєних ринках. Для оцінки впливу факторів на успішність реалізації даної стратегії в регіоні був використаний метод експертних оцінок. З цією метою була сформована представницька група з 50 експертів-маркетологів. Кожен експерт в заздалегідь підготовленої анкеті повинен розташувати фактори по їх важливості.

Проведіть ранжування факторів, що впливають на реалізацію бізнес-стратегії компанії в регіоні, і оцінку ступеня узгодженості відповідей експертів за результатами обробки анкетного попиту (з використанням статистичних методів):

Фактори	Займане місце					Разом відповідей
	1	2	3	4	5	
1. Статєво-вікова структура населення	18	10	9	–	13	50
2. Географічне положення регіону	10	5	–	10	25	50
3. Рівень ціни товару	22	8	5	4	11	50
4. Наявність конкурентів	10	9	10	15	6	50
5. Форма (спосіб) продажів	11	15	11	9	4	50

Ранг «важливості» кожного фактора визначається за середнім місця, яке зайняв даний фактор за результатами попиту експертів. Середнє місце розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої, при якій присуджені даного фактору місця зважуються за кількістю експертів, які присудили відповідне місце. Воно дорівнює:

Для 1-го фактора

Для 2-го фактора

Для 3-го фактора

Для 4-го фактора

Для 5-го фактора

Коефіцієнт узгодженості відповідей визначається за формулою:

$$1 - \mu,$$

де μ – коефіцієнт якісної варіації:

де k – число місць, займаних i -м ознакою; f_{ij} – число експертів, які привласнили i -му фактору j -е місце; m – число ранжируваних факторів; N – число опитуваних експертів.

Для розрахунку коефіцієнта якісної варіації побудуємо допоміжну таблицю.

Таблиця 1 – Допоміжна таблиця для розрахунку коефіцієнта якісної варіації

Місце	1 фактор		2 фактор		3 фактор		4 фактор		5 фактор	
	f_{ij}	f^2_{ij}	f_{ij}	f^2_{ij}	f_{ij}	f^2_{ij}	f_{ij}	f^2_{ij}	f_{ij}	f^2_{ij}
1										
2										
3										
4										
5										
Всього										

$\mu_1 =$

$\mu_2 =$

$\mu_3 =$

$\mu_4 =$

$\mu_5 =$

Оформимо результати розрахунків в таблиці.

Таблиця 2 – Ранжировка чинників за силою впливу на реалізацію бізнес стратегії і оцінка узгодженості відповідей експертів

Фактори	Середнє місце	Ранг фактора за важливістю	Коефіцієнт узгодженості відповідей
1. Статеві-вікова структура населення			
2. Географічне положення регіону			
3. Рівень ціни товару			
4. Наявність вітчизняних конкурентів			
5. Форма (спосіб) продажів			

Висновок:

Завдання 4. Ситуаційна завдання

Оберіть підприємство для аналізу з-поміж тих, що вам цікаве. Опишіть обране підприємства за такими параметрами загальної стратегії підприємства (ЗСП):

ЗСП для підприємства

Складова ЗСП	Стратегічна ціль	Показник
Фінанси	Підвищення прибутку Збільшення обсягів виробництва Підтримка стабільності	Доход від реалізації продукції Обсяг виготовленої продукції Сукупні витрати Основні фонди
Клієнти	Розширення долі внутрішнього ринку Чітке виконання замовлень клієнтів	Доход від нових клієнтів Збитки від втрати клієнтів Витрати на рекламу
Бізнес-процеси	Виробництво нових видів продукції Виконання нестандартних замовлень	Собівартість готової продукції Витрати на розробку нових видів продукції Продуктивність праці Сукупні витрати на виробничо-технічний розвиток
Навчання та розвиток персоналу	Зростання професіоналізму працівників	Сукупні витрати на навчання Фонд оплати праці

Завдання 5. Тести

- Підприємство – це:
 - добровільне об'єднання осіб для спільної діяльності;
 - суб'єкт господарювання, що має право виробити товарну продукцію;
 - суб'єкт господарювання, має право юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку;
 - добровільне об'єднання осіб для обслуговування членів кооперативу.
- Що є основною метою діяльності підприємства?
 - раціональне використання ресурсів;
 - оновлення і модернізація устаткування;

- в) одержання максимального прибутку;
 - г) виробництво якісної продукції.
3. Під матеріально-технічною базою підприємства розуміють:
- а) сукупність всіх матеріально-технічних засобів, що забезпечують виробничу діяльність;
 - б) засоби виробництва і трудові ресурси;
 - в) оборотні фонди;
 - г) товари на складах.
4. Енергоозброєність праці – це:
- а) кількість використаної електроенергії на виробничі цілі на одиницю продукції;
 - б) кількість енергоресурсів, що припадає на 1 грн. основних фондів;
 - в) кількість енергоресурсів, що припадає на одного середньооблікового працівника;
 - г) кількість електроенергії в розрахунку на одного середньорічного працівника.
5. Що є факторами виробництва?
- а) соціальна інфраструктура;
 - б) продуктивність праці;
 - в) робоча сила, засоби праці, предмети праці, земля.
 - г) природно-кліматичні умови.
6. Основними фондами називаються:
- а) засоби праці, що багаторазово беруть участь у виробничому процесі без зміни натуральної форми і переносять по частинах свою вартість на новостворений продукт по мірі зносу;
 - б) засоби виробництва, вартість яких переноситься на продукт, і повертається підприємству протягом одного кругообігу;
 - в) знаряддя праці, виражені у вартісній формі;
 - г) фонди, що беруть участь у процесі виробництва і формуванні вартості продукції.
7. Амортизація – це:
- а) період часу, протягом якого основні засоби використовуються підприємством;

- б) втрата знаряддями праці своєї вартості і поступове перенесення її на заново створений продукт з метою нагромадження коштів відтворення цих знарядь праці;
 - в) частка погашення балансової вартості основних засобів на оновлення;
 - г) вартість відтворення основних засобів на момент їх переоцінки.
8. До оборотних фондів належать такі засоби виробництва:
- а) ті, що беруть участь у виробництві кількох циклів і свою вартість переносять на новий продукт по частинах;
 - б) нереалізована продукція та кошти в розрахунках і касі;
 - в) ті, що беруть участь у виробництві один цикл і свою вартість переносять на новий продукт повністю;
 - г) ті, що беруть участь у виробництві кількох циклів і свою вартість переносять на новий продукт повністю, змінюючи фізичну форму.
9. Трудові ресурси – це:
- а) усі люди працездатного віку;
 - б) люди працездатного віку, що працюють;
 - в) ті, що знаходяться на навчанні;
 - г) частина населення, яка бере або може брати участь у виробництві продукції.
10. Собівартістю називається:
- а) грошовий вираз сукупних матеріальних і трудових витрат підприємства на виробництво одиниці продукції;
 - б) затрати уречевленої праці, що містить в собівартість використаних засобів виробництва;
 - в) затрати живої праці на одиницю продукції;
 - г) вартість продукту, створеного необхідною працею.
11. Ціна товару – це:
- а) грошовий вираз вартості товару;
 - б) грошова форма затрат праці, необхідної для виробництва продукції;
 - в) грошовий вираз витрат виробництва;
 - г) виробнича собівартість плюс чистий дохід.
12. Що є прибутком від реалізації продукції?
- а) грошові надходження від реалізації продукції;
 - б) грошове вираження вартості товару;

- в) різниця між вартістю реалізованої продукції та її повною собівартістю;
 - г) валовий дохід.
13. Рівень рентабельності продукції визначається:
- а) відношенням балансового прибутку до обсягу реалізованої продукції;
 - б) процентним відношенням прибутку від реалізації продукції до повної собівартості;
 - в) відношенням чистого доходу до середньої вартості майна підприємства;
 - г) відношенням прибутку до середньої вартості основних фондів і матеріальних оборотних засобів.
14. Основною умовою одержання підприємством прибутку є...
- а) перевищення грошової виручки над витратами;
 - б) забезпечення господарської діяльності виробничих підрозділів;
 - в) будівництво елементів соціальної інфраструктури;
 - г) утримання соціальних закладів.

Control Economic Development of Enterprises

Economic development includes the development of agriculture, industry, trade, transport, means of irrigation, power resources, etc. It, thus, indicates a process of development. The sectoral improvement is the part of the process of development which refers to the economic development. Broadly speaking, economic development has been defined in three ways by different economists:

Firstly, economic development is "an increase in the economy's real national income over a long period of time." But it is not a complete and satisfactory definition. The term "real national income" has been used here simply for the country's total production of goods and services in real sense and not in terms of money. Thus, the calculation of real national income will not consider the effect of price changes. But it is not practicable in a developing economy where price changes are inevitable. In this definition, economic development implies a sustained and continuous increase in real national income over a long period of time. A short-period increase in national income for one or the other reasons does not constitute economic development.

Secondly, economic development implies "an increase in the per capita real income of the economy over the long period." Economists generally recognize this concept unanimously and define economic development as an increase in per capita real income or output. According to Meir, economic development is "the process whereby the real per capita income of a country increases over a long period of time." Buchanan and Ellis say, "Development means developing the real income potentialities of the underdeveloped areas by using investment to effect those changes and to augment those productive resources which promise to raise real income per person." Prof. Baran defines economic development as "an increase over a time in per capita output of material goods." These definitions point out clearly that the rate of rise in the real national income should be more than the growth rate of population for economic development.

Thirdly, some economists define economic development in terms of economic welfare. According to Okun and Richardson, economic development is a sustained, secular improvement in material well-being which we may consider to be reflected in an increasing flow of goods and services."

The main prerequisites for economic development

Investment and Saving

Saving is a key to growth and the achievement of high incomes. All other things equal, higher saving allows more resources to be devoted to increases in physical and human capital and to technological improvement. In other words, saving, which is income not spent on consumption, promotes economic growth by making available resources that can be channeled into growth-enhancing uses.

High saving rates generally accompany high levels of investment. The productivity of this investment, however, can be quite variable. Government efforts to invest in human capital by promoting education, for example, may or may not be successful in actually achieving education. Development projects sponsored by international relief agencies may or may not foster development.

However, investment in infrastructure, such as transportation and communication, clearly plays an important role in economic development. Investment in improved infrastructure facilitates the exchange of goods and services and thus fosters development.

Import Substitution Strategies and Export-Led Development

If free trade widens the gap between rich and poor nations and makes poor nations poorer, it follows that a poor country should avoid free trade. Many developing countries, particularly in Latin America, attempted to overcome the implications of dependency theory by adopting a strategy of import substitution, a strategy of blocking most imports and substituting domestic production of those goods.

The import substitution strategy calls for rapidly increasing industrialization by mimicking the already industrialized nations. The intent is to reduce the dependence of the developing country on imports of consumer and capital goods from the industrialized countries by manufacturing these goods at home. But in order to protect these relatively high-cost industries at home, the developing country must establish very high protective tariffs. Moreover, the types of industries that produce the previously imported consumer goods and capital goods are unlikely to increase the demand for unskilled labor. Yet unskilled labor is the most abundant resource in the poor countries. Adopting the import substitution strategy raises the demand for expensive capital, managerial talent, and skilled labor—resources in short supply.

High tariffs insulate domestic firms from competition, but that tends to increase their monopoly power. Recognizing that some imported goods, particularly spare parts for industrial equipment, will be needed, countries can establish complex permit systems through which firms can import vital parts and other equipment. But that leaves a company's fortunes in the hands of the government bureaucrats issuing the permits. A highly corrupt system quickly evolves in which a few firms bribe their way to easy access to foreign markets, reducing competition still further. Instead of the jobs expected to result from import substitution, countries implementing the import substitution strategy get the high prices, reduced production, and poor quality that come from reduced competition.

No country that has relied on a general strategy of import substitution has been successful in its development efforts. It is an idea whose time has not come. In contrast, more successful economies in Asia and elsewhere have kept their economies fairly open to both

imports and exports. They have shown the greatest ability to move the development process along.

Development and International Financial Markets

Successful development in the developing nations requires more than just redirecting labor and capital resources into newly emerging sectors of the economy. That could be accomplished by both domestic firms and international firms located within the economy. But to complement the reorientation of traditional production processes, economic infrastructure such as roads, schools, communication facilities, ports, warehouses, and many other prerequisites to growth must be put into place. Paying for the projects requires a high level of saving.

The sources of saving are private saving, government saving, and foreign saving. Grants in the form of foreign aid from the developed nations supplement these sources, but they form a relatively small part of the total.

Private domestic saving is an important source of funds. But even high rates of private saving cannot guarantee sufficient funds in a poor economy, where the bulk of the population lives close to the subsistence level. Government saving in the form of tax revenues in excess of government expenditures is almost universally negative. If the required investments are to take place, the developing nations have to borrow the money from foreign savers.

Per capita income

Per capita income or average income or average income measures the average income earned per person in a given area (city, region, country) in a given time period.

Total income / Total population

Higher per capita means higher standard of living. So developed countries have higher per capita income relative to developing countries.

Gross domestic product (GDP)

Gross domestic product (GDP) is a monetary measure of the value of all final goods and services produced in a period (quarterly or yearly). Also known as Nominal GDP.

The economic worth of all goods and services produced in a given year, adjusted as per changes in the general price level is known as Real GDP

Nominal GDP is the GDP without the effects of inflation or deflation, whereas, you can arrive at Real GDP only after giving effects of inflation or deflation

There is another formula for measuring GDP

$$\text{GDP} = C + I + G + N_x$$

C = Consumer Spending

I = Investment by Businesses

G = Government Spending

Net Exports = $N_x = (X - M) = \text{Exports} - \text{Imports}$

Higher GDP also means higher standard of living. Thus, Developed countries have higher GDP

Gross national product (GNP)

Gross national product (GNP) is the market value of all the products and services produced in one year by labor and property supplied by the citizens of a country.

It is equal to GDP plus any factor income earned by residents from overseas investments minus factor income earned within the domestic economy by overseas residents.

$\text{GNP} = \text{GDP} + \text{Net factor income inflow from abroad} - \text{Net factor income outflow to foreign countries}$

Factor income

Factor income is income received from the factors of production i.e. land, labor, capital and organization. Factor income on the use of land is called rent, income generated from labor is called wages, income generated from capital is called interest and income earned by organization is called profit.

Developed countries have higher GNP relative to developing countries.

The sum of all income earned while producing goods and services within a nation's borders is called Gross Domestic Income (GDI) $\text{GDI} = \text{rental income} + \text{interest income} + \text{profits} + \text{wages} + \text{income tax} + \text{dividends}$.

Developed countries have higher GDI relative to developing countries.

Theoretically, GDI should equal GDP.

But GDP is calculated based on expenditure, difference usually exists. The market value of goods and services produced often differs,

because of measurement errors, from the amount of income earned to produce them

The gross national income (GNI) is the total domestic and foreign output claimed by residents of a country, consisting of gross domestic product (GDP) plus incomes earned by foreign residents, minus income earned in the domestic economy by nonresidents.

$GNI = GDP + \text{Net compensation receipts} + \text{Net property income receivable} + \text{Net taxes (minus subsidies)}$.

Developed countries have higher GNI relative to developing countries

For GNI calculation we have to include Net taxes (minus subsidies) While GNP formula does not include it.

Wealth inequality (also known as the wealth gap) refers to the unequal distribution of assets among residents of a country. Wealth includes the values of homes, automobiles, personal valuables, businesses, savings, and investments.

Developed countries have low wealth inequality

Inflation is an increase in the general price level of goods and services in an economy over a period of time.

When the price level rises, each unit of currency buys fewer goods and services. Consequently, inflation reflects a reduction in the purchasing power of the currency.

Deflation is the decrease in the general price level of goods and services in an economy over a period of time.

Inflation is caused when goods and services are in high demand, creating a drop in availability. Consumers are willing to pay more for the items they want, causing manufacturers and service providers to charge more.

Deflation occurs when too many goods are available or when there is not enough money circulating to purchase those goods. Developed countries try to maintain a balance between inflation and deflation

Unemployment occurs when people who are without work are actively seeking work.

The unemployment rate is a measure of the prevalence of unemployment and it is calculated as a percentage by dividing the number of unemployed individuals by all individuals currently in the labor force.

No. of unemployed people / No. of people in labor force *100

Labor Force is all people who supply labor for the production of goods and services during a specified period. It includes both the employed and the unemployed.

Developed countries have relatively low unemployment rate.\

The Human Development Index (HDI) measures the average achievements in a country in three basic dimensions of human development: life expectancy, education, and income per capita. To enable cross-country comparisons, the HDI is, to the extent possible, calculated based on data from leading international data agencies and other credible data sources available at the time of writing.

The Inequality-adjusted Human Development Index (IHDI) adjusts the Human Development Index (HDI) for inequality in distribution of each dimension across the population. The IHDI accounts for inequalities in HDI dimensions by “discounting” each dimension’s average value according to its level of inequality. The IHDI equals the HDI when there is no inequality across people but is less than the HDI as inequality rises. In this sense, the IHDI is the actual level of human development (accounting for this inequality), while the HDI can be viewed as an index of “potential” human development (or the maximum level of HDI) that could be achieved if there was no inequality. The “loss” in potential human development due to inequality is given by the difference between the HDI and the IHDI and can be expressed as a percentage.

The Gender Inequality Index (GII) reflects women’s disadvantage in three dimensions—reproductive health, empowerment and the labour market. The index shows the loss in human development due to inequality between female and male achievements in these dimensions. It ranges from 0, which indicates that women and men fare equally, to 1, which indicates that women fare as poorly as possible in all measured dimensions.

The Multidimensional Poverty Index (MPI) identifies multiple deprivations at the individual level in health, education and standard of living. It uses micro data from household surveys, and—unlike the Inequality-adjusted Human Development Index—all the indicators needed to construct the measure must come from the same survey. Each person in a given household is classified as poor or non poor

depending on the number of deprivations his or her household experiences.

The Human Development Index (HDI) is a composite statistic of life expectancy, education, and income per capita indicators, which are used to rank countries into four tiers of human development. A country scores higher HDI when the life expectancy at birth is longer, the education period is longer, and the income per capita is higher. The HDI was developed by the Pakistani economist Mahbub ul Haq working alongside Indian economist Amartya Sen, often framed in terms of whether people are able to "be" and "do" desirable things in their life

Dimensions and calculation Human Development Report(HDI) combines three dimensions:

A long and healthy life: Life expectancy at birth

Education index: Mean years of schooling and Expected years of schooling.

A decent standard of living: GNI (Gross National Income) per capita

Life Expectancy Index (LEI) LE: Life expectancy at birth LEI is 1 when Life expectancy at birth is 85 and 0 when Life expectancy at birth is 20.

Education Index (EI) Mean Years of Schooling Index (MYSI) MYS: Mean years of schooling (Years that a person 25 years-of-age or older has spent in schools) Fifteen is the projected maximum of this indicator for 2025. Expected Years of Schooling Index (EYSI) EYS: Expected years of schooling (Years that a 5-year-old child will spend in schools throughout his life) Eighteen is equivalent to achieving a master's degree in most countries

Income Index (II) GNIPc: Gross national income at purchasing power parity per capita II is 1 when GNI per capita is \$75,000 and 0 when GNI per capita is \$100.

The main indicators of economic development of the enterprise

Market conditions

Competition, competitive, arena

Anti-trust laws

Degree of public ownership

Degree of public involvement

Access to the domestic market, public procurement

Access to foreign markets
Export share of young firms
Measures of export credits

Access to finance
Measures for debt financing
Cost of debt financing by firm size
VC investment as % of GDP
Private Equity in % of GDP
Business angel financing
Mezzanine financing
Employment
VC-backed firms
Employment VC-backed firms
Technology and infra-structure
University/ industry interface
Technological cooperation between firms
Industrial technology transfer
Communication: Broadband access
Patent system, standards
R&D and Innovation data
Supply of entrepreneurial spirit
Characteristics of entrepreneurs
Education and experience of entrepreneurs
Business and E-ship education
E-ship support infrastructure
Immigration and E-ship
Entrepreneurship opportunities
Entrepreneurship culture
Risk attitude in societies
Attitudes towards entrepreneurs
Desire for business ownership
Regulatory framework
Firm start, close, exit and bankruptcy regulation
Days to start, Procedures, Cost to start, Time to close, Bankruptcy stigma
Fiscal environment

Court-legal framework
Safety and health regulation
Labour market regulation
Product regulation
Environment regulation

What are the Stages of Economic Development?

Before addressing the question of what are the stages of economic development, it is useful to focus first on the main difference between economic growth and economic development.

The Difference Between Economic Growth and Economic Development

Obviously, sustained economic growth typically implies economic development, but most development economists nevertheless use the two terms differently. Economic growth typically refers to an increase in gross domestic product (GDP), while economic development typically refers to a structural transformation, mostly of the economy.

Stages of Economic Growth and Economic Development

Unlike the stages of economic growth (which were proposed in 1960 by economist Walt Rostow as five basic stages: traditional society, preconditions for take-off, take-off, drive to maturity, and age of high mass consumption), there exists no clear definition for the stages of economic development. Still, most development economists agree that the key stages of development are related to three different transitions: a) a structural transformation of the economy, b) a demographic transition, and c) a process of urbanization.

Breaking Down the Key Economic Development Stages

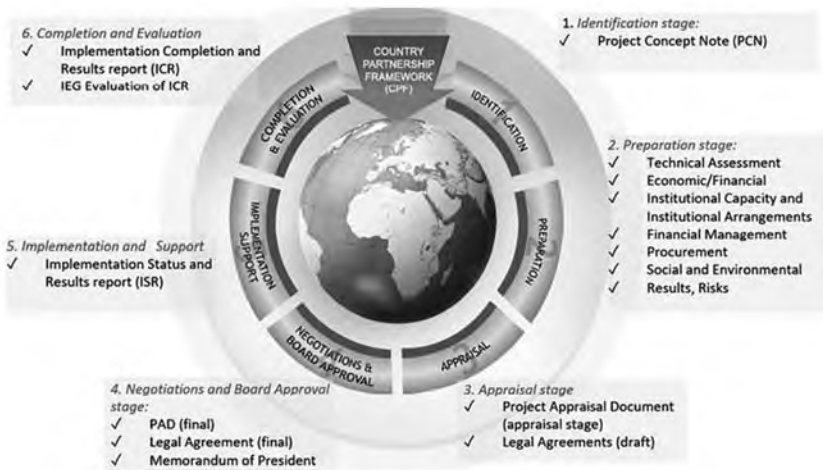
The structural transformation refers to a change in the composition of GDP. Initially, economic activities and jobs are based in the agricultural sector. With development, the share of agriculture in GDP decreases as economic activities and jobs shift towards the industrial sector, especially manufacturing. After some decades of industrialization, the service sector will slowly overtake the share of industry, while the share of agriculture continues to decrease. In other words, at the final stage of development, we typically have an economy in which people earn their livelihood predominantly from the service sector and a still important but diminished industry sector.

The demographic transition is determined mostly by changes in the fertility rates (i.e., the number of children per woman) and changes in life expectancy. Initially, fertility rates are high, but due to relatively high death rates (especially high infant mortality rates), population growth is limited. In the next stage, both fertility rates and life expectancy are increasing, causing a sharp increase in the size of population. With continuous development, life expectancy continues to increase, but sharply declining fertility rates will limit population growth.

The main factors leading to the process of urbanization is the migration of people from rural areas seeking jobs in the emerging urban centers, the transformation of originally semi-urban suburbs into fully urban centers, and differences in population dynamics between rural and urban areas.

An alternative, typically narrower definition of stages of development refers to patterns of development, focusing on the structural change of an economy. Two prominent World Bank economists, Hollis Chenery and Moises Syrquin defined a pattern of development as a systematic variation in any significant aspect of the economic or social structure associated with a rising level of income or other index of development.

World Bank Project Cycle



The project cycle is the framework used to design, prepare, implement, and supervise projects. The duration of the project cycle is long by commercial standards. It is not uncommon for a project to last more than four years; from the time it is identified until the time it is completed.

A World Bank project consists of six stages:

Identification

Preparation

Appraisal

Negotiation/Approval

Implementation/Support

Completion/Evaluation

Identification

The World Bank, jointly with IFC and MIGA, works with a borrowing country's government and other stakeholders to determine how financial and other assistance can be designed to have the largest impact. After analytical work is conducted, the borrower and the Bank Group produce a strategy, called Country Partnership Framework, to identify the country's highest priorities for reducing poverty and improving living standards.

Identified projects can range across the economic and social spectrum from infrastructure, to education, to health, to government financial management. The World Bank and the government agree on an initial project concept and its beneficiaries, and the Bank's project team outlines the basic elements in a Project Concept Note. This document identifies proposed objectives, imminent risks, alternative scenarios, and a likely timetable for the project approval process. Two other Bank documents are generated during this phase. The Project Information Document outlines the scope of the intended project and contains useful public information for tailoring bidding documents to the proposed project, and the publicly available Integrated Safeguards Data Sheet identifies key issues related to the Bank's safeguard policies for environmental and social issues.

Project Preparation

The borrower government and its implementing agency or agencies are responsible for the project preparation phase, which can take several years to conduct feasibility studies and prepare engineering

and technical designs, to name only a few of the work products required. The government contracts with consultants and other public sector companies for goods, works and services, if necessary, not only during this phase but also later in the project's implementation phase. Beneficiaries and stakeholders are also consulted now to obtain their feedback and ensure the project meets their needs. Due to the amount of time, effort and resources involved, the full commitment of the government to the project is vital.

The World Bank generally takes an advisory role and offers analysis and advice when requested, during this phase. However, the Bank does assess the relevant capacity of the implementing agencies at this point, in order to reach agreement with the borrower about arrangements for overall project management, such as the systems required for financial management, procurement, reporting, and monitoring and evaluation.

Earlier screening by Bank staff may have determined that a proposed project could have environmental or social impacts that are included under the World Bank's Safeguard Policies. If necessary, the borrower now prepares an Environmental Assessment Report that analyzes the planned project's likely environmental impact and describes steps to mitigate possible harm. In the event of major environmental issues in a country, the borrower's Environmental Action Plan describes the problems, identifies the main causes, and formulates policies and concrete actions to deal with them. From a social point of view, various studies aimed at analyzing a project's potentially adverse effects on the health, productive resources, economies, and cultures of indigenous peoples may be undertaken. An Indigenous Peoples Plan identifies the borrower's planned interventions in indigenous areas that may be needed, with the objective of avoiding or lessening potential negative impacts on the people. These plans are integrated into the design of the project.

Safeguard Policies

Projects supported through the Investment Project Financing instrument are governed by operational policies and procedures which are designed to ensure that the projects are economically, financially, socially and environmentally sound. The new World Bank Environmental and Social Framework (ESF) approved by the World Bank

Board on August 4, 2016, expands protections for people and environment in Bank-financed projects. The new requirements will take effect in 2018 and will thereafter apply to new investment projects for which a concept note is issued.

Project Appraisal

Appraisal gives stakeholders an opportunity to review the project design in detail and resolve any outstanding questions. The government and the World Bank review the work done during the identification and preparation phases and confirm the expected project outcomes, intended beneficiaries and evaluation tools for monitoring progress. Agreement is reached on the viability of all aspects of the project at this time. The Bank team confirms that all aspects of the project are consistent with all World Bank operations requirements and that the government has institutional arrangements in place to implement the project efficiently. All parties agree on a project timetable and on public disclosure of key documents and identify any unfinished business required for final Bank approval. The final steps are assessment of the project's readiness for implementation and agreement on conditions for effectiveness (agreed upon actions prior to implementation). The Project Information Document is updated and released when the project is approved for funding.

Project Approval

Once all project details are negotiated and accepted by the government and the World Bank, the project team prepares the Project Appraisal Document (for investment project financing) or the Program Document (for development policy financing), along with other financial and legal documents, for submission to the Bank's Board of Executive Directors for consideration and approval. When funding approval is obtained, conditions for effectiveness are met, and the legal documents are accepted and signed, the implementation phase begins.

Project Implementation

The borrower government implements the development project with funds from the World Bank. With technical assistance and support from the Bank's team, the implementing government agency prepares the specifications for the project and carries out all procurement of goods, works and services needed, as well as any environmental and social impact mitigation set out in agreed upon plans. Financial management and procurement specialists on the Bank's

project team ensure that adequate fiduciary controls on the use of project funds are in place. All components at this phase are ready, but project delays and unexpected events can sometimes prompt the restructuring of project objectives.

Once underway, the implementing government agency reports regularly on project activities. The government and the Bank also join forces twice a year to prepare a review of project progress, the Implementation Status and Results Report.

The project's progress, outcomes and impact on beneficiaries are monitored by the government and the Bank throughout the implementation phase to obtain data to evaluate and measure the ultimate effectiveness of the operation and the project in terms of results.

Project Completion

When a project is completed and closed at the end of the loan disbursement period, a process that can take anywhere from 1–10 years, the World Bank and the borrower government document the results achieved; the problems encountered; the lessons learned; and the knowledge gained from carrying out the project. A World Bank operations team compiles this information and data in an Implementation Completion and Results Report, using input from the implementing government agency, co-financiers, and other partners/stakeholders. The report describes and evaluates final project outcomes. The final outcomes are then compared to expected results. The information gained during this exercise is also often used to determine what additional government measures and capacity improvements are needed to sustain the benefits derived from the project. In addition, the evaluation team assesses how well the entire operation complied with the Bank's operations policies and accounts for the use of Bank resources. The knowledge gained from this results measurement process is intended to benefit similar projects in the future.

Evaluation

The Bank's Independent Evaluation Group assesses the performance of roughly one project out of four (about 70 projects a year), measuring outcomes against the original objectives, sustainability of results and institutional development impact. From time to time, IEG also produces Impact Evaluation Reports to assess the economic worth of projects and the long-term effects on people and the environment against an explicit counter-factual.

Ключові положення

У цілому категорія «розвиток» визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток, як загальнонаукове поняття, характеризується кількома змістовними властивостями, що його визначають:

- 1) спрямованість;
- 2) швидкість;
- 3) результат;
- 4) причинність.

Традиційно виокремлюють дві форми розвитку будь-яких систем, явищ, процесів – прогрес (розвиток від “нижчого” до “вищого”) та регрес (розвиток від “вищого” до “нижчого”). Зазначимо, що в економічних відносинах розвиток володіє усіма перерахованими рисами.

У загальнотеоретичному аспекті категорія “розвиток” розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства. Іншими словами, це послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення до дати його ліквідації (юридичної та фізичної). Слід особливо зазначити, що підприємство, в рамках роботи трактується, як організаційно відокремлена, економічно самостійна, відкрита соціально-економічна система, яка на основі внутрішнього стану взаємодіє з зовнішнім середовищем і виготовляє продукцію (товари, роботи, послуги).

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процеси змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили.

Першоосновою розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об’єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів. Соціально-економічні зміни у системі підприємства носять об’єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо).

З метою позиціонування поняття “розвиток підприємства” в системі економічних категорій, можна рекомендувати вивчення характеру його зв'язків з основними загальнонауковими суміжними термінами. Джерелом розвитку підприємства є об'єктивно існуюча невизначеність і внутрішні протиріччя економічних систем.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. У чому суть моделі життєвого циклу організації А. Адізеса і моделі еволюційного розвитку організації Л. Грейнера?

2. Спробуйте визначити, на якій стадії розвитку (по Адізесу і Грейнеру) знаходиться Ваш ВУЗ, організація, в якій працюєте Ви, Ваші батьки або друзі.

3. Поясніть суть процесу організаційного навчання з погляду описаних підходів.

4. Визначите, до якого типу організацій, що навчаються, належить Ваш вуз, організація, в якій працюєте Ви, Ваші батьки або друзі.

5. Характеристика процесу реструктуризації підприємства та його мета.

6. Трансформація та її моделі.

7. Основні форми та види реструктуризації.

8. Варіанти проведення реструктуризації.

9. Сутність та механізм санації.

10. Техніко-економічне обґрунтування санації.

Терміни й поняття

Адаптація (акомодація) – 1) пристосування системи до мілких зовнішніх і внутрішніх умов; 2) форма розвитку організації, забезпечує збереження основних її функцій шляхом пристосування до нових умов внутрішньої і зовнішньої середовища.

Адаптація організації – форма розвитку організації, забезпечує збереження основних її функцій шляхом пристосування до нових умов внутрішньої і зовнішньої середовища.

Адаптивна структура управління – структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища.

Менеджмент як система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту.

Функції управління – види діяльності менеджерів в процесі управління. Як основні виокремлюють: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Процес управління – об'єднання функцій і структури через певний механізм.

Структура управління – це склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління.

Механізм управління – це сукупність функцій, важелів, методів, інструментів та стимулів управління, що забезпечують взаємозв'язок його підсистем.

Об'єкт управління (підсистема, якою управляють) – сукупність соціальних, економічних та технічних ресурсів підприємства – те, на що направлене управління.

Суб'єкт управління (підсистема, яка управляє) – особа або група осіб, які встановлюють цілі перед об'єктом управління і контролюють їх досягнення – той або ті, хто здійснює управління.

ТЕМА 3

КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Основні принципи системи управління економічними процесами на підприємстві. Основні завдання управління економічними процесами на підприємстві.

2. Основні методи розв'язання завдань управління економічними процесами на підприємстві: математичні, евристичні, комбіновані.

3. Процедурно-технологічні схеми управління економічними процесами на підприємстві.

4. Формування системи показників економічної діяльності підприємства.

Завдання 1

Дайте відповіді на питання:

1. У чому полягає особливість використання системного аналізу в економічному управлінні підприємством?

2. Який основний зміст процесу розробки управлінських рішень згідно з теорією прийняття рішень?

3. Наскільки стандартизованим є поетапне структурування процесу прийняття рішень?

4. Чи завжди проблема в діяльності підприємства є виявляється через певні ознаки?

5. Якими способами передбачають розвиток проблемної ситуації?

6. Яким чином задаються цілі та рівні їх досягнення?

7. Що вважають ключовим етапом прийняття рішення?

8. Дайте визначення технології прийняття управлінських рішень?

9. Якими методами обґрунтовують управлінські рішення?

10. Чому не слід обмежуватися фінансовими показниками під час формування системи ключових показників в управлінні за цілями?

11. Сформулюйте основні правила ефективної розробки набору ключових показників економічного управління підприємством?

Завдання 2

Підготуйте перелік простих і складних цілей, які можуть бути характерними для вітчизняних підприємств (різних за галузеву ознакою, організаційно-правовою формою, масштабами, економічним станом тощо), і розробіть рекомендації щодо наборів ключових показників, які відповідають вказаним цілям.

Завдання 3. Задачі для розв'язання

1. Задача. Обчислення загальної суми одержаного підприємством прибутку і рівня рентабельності продукуваних виробів. Виробниче підприємство реалізувало 200 тис. одиниць продукції за продажною ціною 48 грн. за одиницю. Валові витрати на виробництво (собівартість) одиниці продукуваних виробів становили 40 грн. Розрахувати загальну суму одержаного підприємством прибутку і рівень рентабельності виготовлюваної ним продукції.

2. Задача. Вибір варіанта виготовлення найбільш рентабельної продукції. Приватне підприємство «Побутові меблі» виготовляє три види продукції: книжкові полиці, набір меблів для дачі, набір меблів для кухні. Річна виручка від реалізації всіх видів виробів складає 456500 грн. і розподіляється за окремими видами наступним чином: книжкові полиці – 148500 грн., меблі для дачі – 138000 грн., меблі для кухні – 170000 грн.

Прямі витрати на виробництво продукції становлять: книжкові полиці – 91500 грн.; набір меблів для дачі – 66500 грн.; набір меблів для кухні – 80500 грн. Непрямі витрати дорівнюють 64000 грн. і розподіляються за виробами пропорційно до витрат праці на їх виготовлення: книжкові полиці – 0,2 год/шт.; набір меблів для дачі – 0,6 год/компл.; набір меблів для кухні – 0,9 год/компл.

За результатами відповідних економічних розрахунків вибрати найрентабельнішу продукцію, вироблювану приватним підприємством «Побутові меблі».

3. Задача. Обчислення потрібної зміни рентабельності виробництва продукції задля забезпечення певного приросту прибутку. У базисному періоді обсяг реалізованої продукції бавовняної фабрики становив 1800 тис. грн. У розрахунку на кожну гривню валових витрат на виробництво продукції було одержано 0,24 грн. прибутку.

Визначити:

1) на скільки відсоткових пунктів необхідно збільшити рівень рентабельності продукції в наступному за базисним році, щоб за незмінних цін забезпечити приріст прибутку на суму 60000 грн.;

2) на скільки відсоткових пунктів має змінитися рівень рентабельності продукції, якщо прибуток зросте на 9% при одночасному зменшенні валових витрат на виробництво на 7%.

4. Задача. Розрахунок рівня рентабельності виробництва продукції і капіталу за звітний та розрахунковий роки. Виробниче підприємство досягло таких показників своєї господарської діяльності:

- обсяг реалізованої продукції – 250 т;
- продажна ціна однієї тонни – 1800 грн.;
- рівень рентабельності продукції – 25%;
- рентабельність основного капіталу – 30%;
- рентабельність оборотного капіталу – 15%.

У розрахунковому році передбачається: 1) збільшити обсяг реалізації продукції і середньорічну вартість основного капіталу відповідно на 12% і 5%; 2) зменшити валові витрати на виготовлення і реалізацію продукції та оборотні кошти відповідно на 10% і 3%.

Розрахувати змінений рівень рентабельності: а) виробництва; б) продукції; в) основного капіталу; г) оборотного капіталу.

5. Задача. Визначення чистого прибутку та рентабельності сукупних активів і власного капіталу фірми. За звітний рік приватна фірма мала такі показники своєї виробничо-комерційної діяльності та балансу на кінець року, тис. грн.:

- матеріальні витрати – 2920;
- витрати на оплату праці – 560;
- амортизація основного капіталу – 240;
- інші поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції – 480;
- виручка від реалізації продукції – 5400;
- фіксовані активи – 2950;
- поточні активи – 3700;
- власний капітал – 3990;
- податок на прибуток – 360;
- сума відсотків за користування кредитом – 240.

У наступному за звітним році передбачаються певні зміни у розмірах ресурсів, витрат і виторгу фірми. Зокрема сукупні активи, власний капітал і виручка від реалізації продукції мають збільшитися відповідно на 6, 8 та 10% від величин, досягнутих у звітному році, а валові витрати на виробництво продукції повинні зменшитися на 4%. Сума виплати відсотків за користування банківським кредитом залишиться на рівні звітного року.

На підставі наведеної вихідної інформації визначити для звітного і наступного років:

- 1) величину і ступінь збільшення чистого прибутку;
- 2) рівень рентабельності сукупних активів;
- 3) рівень рентабельності власного капіталу фірми.

6. Задача. Підприємству заплановано виготовити за рік 2000 од. деталей по ціні 50 г.о. за деталь. Собівартість однієї деталі 40 г.о. Передбачається зовнішньо-реалізаційні доходи в сумі 400 г.о. та зовнішньо-реалізаційні витрати 360 г.о., фіксовані платежі за рік 2600 г.о., плата за фонди 8000 г.о., сума проценту за банківський кредит – 900 г.о. Визначити плановий економічний прибуток від реалізації продукції, балансовий прибуток, чистий прибуток методом прямого рахунку, а також розрахувати планову рентабельність продукції.

7. Задача. Підприємство виробляє і реалізує протягом звітного періоду 10 тис. од. виробів одного виду. Повна собівартість складає 10 тис. г.о. Ціна реалізації за одиницю складає 1,5 тис. г.о. Дослідження ринку показали, що при зниженні ціни на 0,3 г.о. за штуку, обсяг реалізації виросте на 20%. Так як виробничі потужності дозволяють збільшити обсяг в такому розмірі, необхідно

прорахувати варіанти і прийняти рішення про те, чи необхідно знижувати ціну. Належить врахувати, постійні витрати складають 4 тис. г.о.

8. Задача. Підприємство спеціалізується на виробництві виробів А. Визначити рівень рентабельності виробу і показники рентабельності виробництва, якщо план випуску готових виробів 7200 шт., повна собівартість виробу 86 грн., гуртова ціна – 110 грн., середньорічна вартість виробничих фондів 1650 тис. грн. Прибуток підприємства оподатковується за ставкою 30%.

9. Задача. Вартість основних виробничих фондів на механічній ділянці складає 200 тис. грн., а собівартість річного випуску продукції – 350 тис. грн. Після впровадження комплексної механізації на ділянці вартість його основних виробничих фондів збільшиться до 300 тис. грн., а собівартість цієї ж продукції зменшиться до 280 тис. грн. Визначити величину річної економії від упровадження комплексної механізації на ділянці і термін окупності затрат при нормативному коефіцієнті порівняльної економічної ефективності 0,15.

10. Задача. Собівартість виробу складає 350 грн. Після впровадження комплексної механізації процесів виготовлення виробу його собівартість знизиться до 310 грн. Визначити величину річної економії і термін окупності витрат на комплексну механізацію, якщо капітальні витрати на механізацію 75 тис. грн. Нормативний коефіцієнт ефективності 0,15. Річний випуск виробів 3000 шт.

11. Задача. Балансовий прибуток звітного року складав по підприємству 4 млн грн. при середньорічній вартості основних виробничих фондів 5,5 млн грн. і середньому залишку нормованих оборотних засобів 6,2 млн грн. В попередньому році середній залишок нормованих оборотних засобів був рівним 6,45 млн грн. Оцінити вплив використання оборотних засобів на рівень рентабельності виробництва у звітному році.

Завдання 4. Ситуаційна задача

Тест Ейнштейна

(За допомогою цього тесту А. Ейнштейн підбирав собі учнів)

Вам, як справжньому майбутньому менеджеру, доведеться неодноразово зіткнутись з різноманітними управлінськими си-

туаціями, для вирішення яких, безумовно, потрібен гнучкий і розвинутий інтелект, наприклад, такий, що дав змогу відомому вченому створити теорію відносності.

Пропонується розв'язати цей тест та оцінити свої можливості стати учнем А. Ейнштейна та справжнім успішним менеджером.

УМОВИ:

1. Є п'ять будинків різного кольору.	2. У кожному будинку живе один мешканець, що відрізняється від сусіда за національністю: німець, англієць, швед, датчанин, норвежець.
3. Кожен мешканець споживає лише один визначений напій.	
4. У кожного мешканця є якась тваринка.	6. Жоден з п'яти мешканців не п'є однакові з іншими напої, не курить однакових сигарет і не має однакових тварин, не живе в однакових будинках.
5. Кожен мешканець курить сигарети визначеної марки.	

ПІДКАЗКИ:

Англієць живе в червоному будинку.	Норвежець живе в першому будинку.
У шведа є собака.	Той, хто курить "Marlboro", живе біля того, хто має котика.
Датчанин п'є чай.	Людина, яка має коника, живе біля того, хто курить "Dunhill".
Зелений будинок стоїть ліворуч від білого.	Той, хто курить сигарети "Winfield", п'є пиво.
Мешканець зеленого будинку п'є каву.	Норвежець живе біля блакитного будинку.
Людина, що курить "Pall Mall", має пташку.	Німець курить "Rothmans".
Мешканець із середнього будинку п'є молоко.	Той, хто курить "Marlboro", – сусід людини, що п'є воду.
Мешканець жовтого будинку курить "Dunhill".	

ЗАПИТАННЯ: У кого ж живе рибка?

Завдання 5. PEST -аналіз

Використовуючи наявну інформацію про регіон і галузі, в яких функціонують підприємства різних галузей, провести їх PEST – аналіз з точки зору стратегічного менеджера.

Методичні вказівки:

PEST – аналіз полягає в послідовному описі факторів чотирьох груп: політичних (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T). З огляду на специфіку галузі, в якій функціонує підприємство, доцільно розглянути також групу екологічних (природно географічних) чинників.

Робота виконується в два етапи: на першому визначається ступінь впливу факторів на діяльність підприємства за дев'ятибальною системою (таблиця 1), а на другому – ймовірність їх впливу за п'ятибальною системою оцінок (таблиця 2).

Якісна оцінка ступені впливу на підприємство	
сильний	8–9
значний	6–7
помірний (середній)	5
слабкий	3–4
дуже слабкий	1–2
Якісна оцінка ймовірності впливу	
висока	4–5
середня	2–3
низька	1

Результатом PEST – аналізу є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які будуть створювати можливості і загрози для підприємства в прогнозованому періоді.

Таблиця 1 – Оцінка ступені впливу факторів макросередовища на підприємство

Фактори	Опис	Напрямок впливу (+, -)	Якісна оцінка ступеня впливу на підприємство	Оцінка (по 9-ти бальній шкалі)
1	2	3	4	5
1. ПОЛІТИЧНІ				
Державне регулювання галузі				
Державна підтримка галузі				
Податкова політика				
Рівень політичної стабільності в регіоні				
Зовнішньоекономічне співробітництво				
Ступінь обов'язковості правових норм				
2. ЕКОНОМІЧНІ				
Загальна характеристика економічної ситуації в регіоні				
Місце галузі в економіці регіону				
Темпи зростання інфляції				
Рівень доходів населення				
Процентні ставки і кредитно-грошова політика				
Платоспроможність попиту				
Ціни і тарифи на необхідні ресурси				
Ціни і тарифи на необхідні ресурси				
Інвестиційна привабливість та активність регіону і галузі				

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5
Інституційні особливості галузі				
Темпи економічного зростання в галузі				
Фінансові результати діяльності галузі				
Наявність вертикальної інтеграції в галузі (між сільгоспвиробниками, переробниками сільгосппродукції, торговими мережами і галузями, що обслуговують сільське господарство)				
3. СОЦІАЛЬНІ				
Темп зростання і мобільності населення				
Демографічна структура населення				
Соціальні програми в галузі				
Загальна ситуація на ринку праці				
Рівень безробіття				
Рівень освіти				
Профспілкова діяльність				
Наявність кваліфікованих кадрів в галузі				
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ				
Інноваційна діяльність в регіоні і галузі				
Інженерна інфраструктура				
Розвиток інтенсивних технологій у виробництві сільськогосподарської продукції				

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Прискорення інформаційного прогресу				
Тенденції появи нових видів продукції в галузі				
Технічна оснащеність в галузі				
Оновлення матеріально-технічної бази				
5. ЕКОЛОГІЧНІ (ПРИРОДНО-ГЕОГРАФІЧНІ)				
Кліматичні умови				
Географічне положення				
Адміністративно-територіальний устрій				
Розмір населених пунктів				
Сезонність				
Забезпечення екологічного контролю				
Можливість виробництва екологічно чистої продукції				
Погіршення екологічної обстановки				

Таблиця 2 – Результати PEST – аналізу підприємства

Фактори з сильним і значним впливом		Якісна оцінка ймовірності впливу на підприємство	Оцінка (по 5-ти бальній шкалі)	Можливі заходи (для факторів з високим та середнім ступенем ймовірності впливу)
P E				
S T E				

В адміністративному відношенні область поділяється на 19 районів, 5 міст обласного підпорядкування, 4 міста районного значення, 17 селищ міського типу та 889 сільських населених пунктів.

Поверхня області являє собою рівнину, нахилену в південному напрямі. Більша частина області лежить у межах Причорноморської низовини. На півночі простягаються Подільська височина (правобережжя Південного Бугу) та Придніпровська височина (лівобережжя Південного Бугу), яка пересічена ярами, балками та долинами. Північно-західна її частина лежить в області лісостепів, південно-східна – в області степів.

Миколаївщина знаходиться в зоні родючих чорноземів, які на півдні переходять у каштанові.

Основну частку в загальній структурі земельного фонду області займають сільськогосподарські землі – 2006,7 тис. га (81,6 відс.). Останнім часом спостерігається тенденція до збільшення кількості забудованих земель, які займають 98,7 тис. га або 4,0 відс. від загальної площі області (переважно за рахунок зменшення площі сільськогосподарських угідь). Загальна площа лісового фонду області становить 124,2 тис. га або 5,05 відсотка.

На півдні область омивається водами Чорного моря, Дніпро-Бузьким, Березанським та Тилігульським лиманами. Головною рікою, що перетинає територію області з північного заходу на південний схід, є річка Південний Буг з притоками Інгул, Кодима та іншими. На сході області протікає притока Дніпра – річка Інгулець.

Миколаївська область як і всі південні області України відчуває гострий дефіцит питних вод. Аналіз існуючого водовідбору свідчить про те, що в окремих районах регіону існує значний резерв підземних вод питної якості.

Разом із тим, в інших районах величина прогнозних ресурсів підземних вод не відповідає рівню сучасного водоспоживання.

Корисні копалини Миколаївської області представлені головним чином нерудним комплексом, більшість з яких є сировиною для виробництва будівельних матеріалів, решта – це руда нікелю силкатного та питні, технічні і мінеральні води.

Клімат помірно-континентальний з м'якою малосніжною зимою і жарким посушливим літом. Природні та кліматичні

умови області сприятливі для інтенсивного високоефективного розвитку сільського господарства та життя людини.

Вигідне географічне розташування Миколаївської області – значна протяжність берегової лінії Чорного моря та його лиманів, наближеність до транзитних транспортних коридорів, наявність морських та річкових причалів – визначає її розвиток як потужного транспортно-технологічного вузла, який забезпечує вихід до промислових центрів Придніпровського регіону та Чорного моря. Навігація у портах триває цілий рік.

Транспортна інфраструктура

Унікальне географічне розташування області на півдні України на перехресті міжнародних транспортних коридорів як одного із важливих центрів міжнародних економічних і транспортних зв'язків, через який проходять залізничні, автомобільні і трубопровідний міжнародні коридори.

Область має розгалужену транспортну систему, в структурі якої функціонує 1 міжнародний аеропорт, 4 морських порти, 1 річковий порт та підрозділи залізниці.

Мережа автомобільних доріг загального користування Миколаївської області становить 4792,4 км, з яких тверде покриття має 4778,3 км, або 99,7 відсотка, при середньому показнику по Україні 97,8 відсотка.

За протяжністю доріг з удосконаленими типами покриття 3723,4 км (77,7 відс.). З параметрами I та II категорії в області 537,2 км доріг (11,2 відс.).

Через область проходять такі міжнародні автомобільні транспортні коридори:

Євразійський із проходженням по Україні: Одеса – Миколаїв – Херсон – Джанкой – Керч;

Чорноморського економічного співробітництва із проходженням по Україні: Рені – Ізмаїл – Одеса – Миколаїв – Херсон – Мелітополь – Бердянськ – Маріуполь – Новоазовськ;

Балтійське море – Чорне море з проходженням по Україні: Ягодин – Ковель – Луцьк – Тернопіль – Хмельницький – Вінниця – Умань – порти Чорного моря.

Експлуатаційна довжина магістралей залізничних колій загального користування становить 700 кілометрів.

До складу залізничного транспорту входять локомотивне та вагонне депо, 53 залізничні станції, підпорядковані Одеській залізниці, у тому числі ряд потужних вузлів: Миколаїв, Миколаїв-Вантажний, Вознесенськ, Первомайськ-на-Бузі, Колосівка, Снігурівка, Миколаївське та Ольшанське міжгалузеві підприємства промислового залізничного транспорту.

Географічне положення області, наявність судноплавних артерій сприяють розвитку водного транспорту. Могутнім портовим містом не тільки області, але й України, є м. Миколаїв, де функціонують 4 морські та один річковий порти, які входять до єдиного Бузько-Дніпровського морського транспортного вузла. Лоцманські проводки, послуги служб регулювання руху суден надає філія «Дельта – лоцман» ДП «Адміністрація морських портів України». Навігація у портах триває цілорічно.

Порти Бузько-Дніпровського морського транспортного вузла та морські термінали зв'язані водними шляхами з Придунайськими країнами і портами Каспійського моря, що сприяє розвитку міжнародних транспортних коридорів та збільшенню транзитних поставок вантажів, у тому числі в країни СНД, Європи, Азії, Африки.

Обласне комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт «Миколаїв»» входить до числа великих аеропортів півдня України. У концепції розвитку єдиної транспортної системи України й області аеропорт «Миколаїв» планується зробити провідним міжнародним вантажопасажирським аеропортом півдня України, що працює за схемою «море – повітря – земля» на країни Прибалтики, Західної Європи, Середньої і Південно-Східної Азії.

Трубопровідний транспорт області представлений Миколаївським управлінням магістрального аміакопроводу «Укрхімтрансміак», що здійснює транзит рідкого аміаку по території України. Довжина магістрального трубопроводу, що обслуговується підприємством, становить 444 кілометрів. Технічна можливість для транспортування рідкого аміаку – до 3 млн тонн на рік.

Географічне положення області, наявність судноплавних артерій сприяють розвитку водного транспорту і становленню позиції міста Миколаєва як транзитного транспортного вузла.

Промисловий потенціал

Миколаївська область – це регіон України, що визначається потужною, багатогалузевою промисловістю, яка займає вагоме місце в структурі народногосподарського комплексу України.

Підприємствами Миколаївської області забезпечується 2 відсотки загальнодержавного обсягу реалізації промислової продукції, що практично стільки ж як в Одеській області та майже удвічі більше, ніж в інших сусідніх областях – Кіровоградській та Херсонській.

В області сформовано достатньо стабільну структуру промислового виробництва, яка базується на виробництві харчової продукції (близько 30 відс.), енергетиці (понад 25 відс.), машинобудуванні (на рівні 15 відс.), металургійному виробництві (понад 16 відс.).

Одним з основних індикаторів розвитку економіки є валовий регіональний продукт. Зростання валового регіонального продукту області, як і в цілому по Україні, характеризується високою мінливістю. Позитивна динаміка зростання спостерігалася вже у 2016 році і становила 4,0% після зниження у 2014–2015 роках на 1,6% та на 4,7% відповідно. За січень-листопад 2017



року промисловий комплекс регіону демонструє позитивну динаміку розвитку. Протягом 2017 року індекс промислової продукції по області стабільно зростає та має вищі показники, ніж по Україні. Обсяг реалізованої промислової продукції за підсумками 11 місяців 2017 року становив 45,2 млрд грн., що на 5,7 млрд грн., або майже на 14,4% більше, ніж у відповідному періоді 2016 року (довідково: 2015 року – 30,6 млрд грн., 2016 року – 39,5 млрд грн.). За січень-листопад 2017 року порівняно з аналогічним періодом 2016 року спостерігається приріст виробництва більшості промислових галузей області. Це дозволило вкласти у розвиток економіки області близько 7 млрд грн., створити 2000 робочих місць та, як наслідок, збільшити надходження до державного та місцевих бюджетів. ДП НВКГ «Зоря-Машпроект» продовжує заходи щодо переорієнтації продукції на інші ринки збуту. Продукція поставляється в країни Центральної (Казахстан, Узбекистан, Туркменістан) і Південно-Східної Азії (Індія, Китай, В'єтнам, Південна Корея), на Близький Схід (Іран, Ємен), до Східної Європи (Польща, Чехія, Болгарія, Румунія) та Африки (Алжир, Лівія, Гана, ПАР). ТОВ СП «Нібулон» в межах інвестиційного проекту "Відродження водної магістралі Миколаївщини" продовжує днопоглиблювальні роботи на р. Південний Буг.

Промислове виробництво в області відзначається значною диференціацією. Понад 90 відс. промислового виробництва зосереджено в обласному центрі – м. Миколаєві та містах обласного значення – Первомайську, Вознесенську і Южноукраїнську, а також у районах, географічно близько розташованих до обласного центру (Новоодеському, Жовтневому та Миколаївському).

У деяких районах області є менш потужні промислові підприємства харчової промисловості (Баштанському, Веселинівському) та добувної промисловості (Арбузинському, Первомайському, Новобузькому, Доманівському), які в цілому і визначають промисловий розвиток зазначених районів. Однак у переважній більшості адміністративних районів області промисловість слабо розвинена, в основному здійснюється переробка сільськогосподарської продукції сільськими товаровиробниками у підсобних цехах.

Така ситуація призводить до високого рівня диференціації за обсягами реалізації промислової продукції як серед міст обласного значення, так і серед адміністративних районів області.

Сільське господарство

Агропромисловий комплекс області є стратегічною галуззю економіки, питома вага в структурі валової доданої вартості становить понад 25%. Обсяг виробництва валової продукції сільського господарства за 2017 рік становив 8811,4 млн грн. Обсяг виробництва продукції сільського господарства на одну особу становив 7634 грн. (по Україні – 5805 грн.).

Питома вага регіону в загальному обсязі виробництва валової продукції сільського господарства України – 3,5%. Зрошувані землі в області становлять 190,3 тис. га (10% від загальної площі сільгоспугідь). За 2017 рік площі крапельного зрошення збільшено на 700 га (у 2016 році – на 20 га, у 2015 році – на 10 га) і становили 9,0 тис. га та реконструйовано під полив дощувальною технікою – 1160 га. 2017 року збудовано, реконструйовано та введено в експлуатацію 9 тваринницьких об'єктів загальною кошторисною вартістю 50 млн грн.

За січень-листопад 2017 року обсяг реалізованої продукції виробників харчових продуктів та напоїв становив 14,6 млрд грн. (або 32,2% від загальної реалізованої промислової продукції області). Індекс виробництва харчових продуктів та напоїв за цей період становив 118,2% проти відповідного періоду 2016 року. Зокрема, у переробленні та консервуванні фруктів і овочів одержано приросту продукції на 5,4%, у виробництві молочних продуктів – на 11,6%, у 18 виробництві напоїв і переробленні та консервуванні риби, ракоподібних і молюсків – на 11,8%, олії та тваринних жирів – на 65,5%.

В загальнодержавному обсязі Миколаївщина забезпечує майже 40,7% соків фруктових та овочевих, понад 37,2% овочів консервованих, 19,8% сирів свіжих неферментованих, 13,8% олії соняшникової нерафінованої.

З метою поліпшення інвестиційної привабливості галузі сільського господарства шляхом впровадження інвестиційних проектів, на території області триває реалізація: – семирічного

проекту Уряду Канади «Український проект бізнес – розвитку плодоовочівництва»; – пілотного проекту «Аграрні розписки в Україні», за підтримки ІФС, члена Групи Світового банку, в партнерстві зі Швейцарською Конфедерацією в Україні, за досить короткий час впровадження проекту залучено кредитних коштів в сумі 2,3 млн грн.

Минулого року введено в експлуатацію: перевантажувальний комплекс ТОВ «Баловнянська виробнича база» в с. Костянтинівка Новоодеського району (ТОВ «СП «Південна аграрноекспортна компанія»), потужністю – 100 тис. тонн одночасного зберігання зернових та олійних культур, вартістю – 482,0 млн грн., створено 220 робочих місць; завод «Східний» в м. Снігурівка (група компаній «Агрофьюжн»), потужністю – 250 тис. тонн переробки томатів у томатну пасту в сезон, вартістю – 55,0 млн дол. США, створено 240 робочих місць; СТОВ «Промінь» (Арбузинський район) – модульне приміщення для утримання молодняка великої рогатої худоби на 1000 голів та приміщення для відгодівлі 2300 голів свиней, вартістю – 32 млн грн., створено 6 робочих місць; біогазовий комплекс на 400 кВт сільгосп підприємство «Україна» (Доманівський район).

Миколаївщина має значні можливості для розвитку аграрного сектора, перетворення його у високоефективний, експортоспроможний сектор економіки, здатний забезпечити продовольчу безпеку. Природно-кліматичні умови та родючі землі області сприяють подальшому розвитку аграрного сектора, дозволяють отримувати високі врожаї всіх сільськогосподарських культур в обсягах, достатніх для забезпечення внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу.

Інвестиційна діяльність

У Миколаївській області починаючи з 2014 року спостерігається позитивна динаміка зростання капітальних інвестицій: з падіння обсягів на 33% у 2014 році до зростання на 47,6% у 2016 році. За січень – вересень 2017 року у розвиток економіки Миколаївської області спрямовано 7372,5 млн грн. (без урахування податку на додану вартість), що на 6,4% більше у порівнянні з відповідним періодом 2016 року.

У розрахунку на одну особу постійного населення в області за 9 місяців 2017 року освоєно 6391,7 грн. капітальних інвестицій, що відповідає 5 місцю серед регіонів України. Основна частина капіталовкладень – це власні кошти підприємств і організацій та кредити банків. За підсумками 9 місяців 2017 року за рахунок залучення власних коштів підприємств та організацій освоєно 83,5% всіх інвестицій, або 6157,9 млн грн., частка кредитів банків та інших позик становить 9,2% або 676,8 млн грн. Зазначене свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємств регіону

Зростання обсягів капітальних інвестицій у січні-вересні 2017 року обумовлено введенням в дію в другій половині 2017 року значної частини великих об'єктів, а саме: заводу з переробки томатів у Снігурівському районі і реконструкції тепличних комплексів у Вітовському районі (ФГ «Органік Системс»); реалізації другого етапу реконструкції та модернізації суднобудівно-судноремонтного заводу "НІБУЛОН" і будівництво перевантажувального терміналу для перевалки зернових та олійних культур і олійноекстракційного заводу у м. Миколаєві; будівництва 2-ї черги Тузлівської ВЕС у складі двох вітроенергетичних установок потужністю 3 МВт кожна та нового будівництва Лиманської ВЕС загальною потужністю до 9,6 МВт включно на території Галицинівської сільської ради 1,2 і 3 пускові комплекси (ТОВ "Вітряний парк Причорноморський"); будівництва фотогальванічних електростанцій потужністю 4,95 МВт та 1,7 МВт кожна на території Воскресенської сільради (ТОВ "СанлайтЕнерджі"); будівництва на території Миколаївського морського порту нових потужностей комплексу з переробки олійних культур та інших проектів (ТОВ "ЕТСК" – представник компанії BUNGE); технічного переоснащення (реконструкції) діючих і будівництва нових потужностей «ЮГцемент» філії ПАТ «Дікергофф Цемент Україна» в смт Ольшанське; продовження реалізації інвестиційного проекту щодо будівництва крупно-товарних молочних ферм та свинокомплексів СГ ТОВ "Промінь".

Позитивно вплинуло на зростання цього показника та розвиток виробничого комплексу області також успішна реалізація низки інвестиційних проектів, зокрема у енергетичному комплексі – ВП «Южно – Українська АЕС», у сфері морегосподарського

комплексу – ДП «Миколаївський морський торговельний порт», ДП «Дельта-лоцман», ДП «Стивідорна компанія «Ольвія», ТОВ «Морський спеціалізований порт НІКА-ТЕРА», у промисловості – ДП «НАРП», ТОВ МГЗ, ПСП «Агрофірма «Роднічок», ТОВ «Евері», ПАТ «Миколаївський комбінат хлібопродуктів» та інші підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність

За обсягами експорту товарів Миколаївщина посідає 6–8 місця серед областей України. Експортні поставки в 2–2,5 рази перевищують імпорт. Понад 500 суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснюють торгівлю з партнерами майже 150 країн світу, що є підтвердженням динамічного розвитку економіки регіону.

Як в цілому по Україні, у січні-жовтні 2017 року експорт товарів регіону зріс на 20,5% та становив 1 527,5 млн дол. США. Збільшення експорту відбулось за рахунок продукції аграрного сектору та металургійної промисловості. В той же час, на зовнішні ринки зростають поставки товарів з високим та середнім ступенем обробки: соняшникової олії, цукру, одягу, меду, молочної продукції, макаронних виробів тощо. Область займає провідні позиції за показником експорту товарів на душу населення: у січні-жовтні 2017 року він збільшився на 21,4% порівняно з відповідним періодом попереднього року до 1332,3 дол. США та випередив середнє значення по Україні на 60,9%. Підприємства області переорієнтовуються на нові ринки збуту. Третій рік поспіль після застосування ЄС автономних торговельних преференцій для України та початку функціонування повної та всеохоплюючої зони вільної торгівлі зростають обсяги експорту області до європейських країн. Понад половини всіх поставок припадають на країни Азії та Африки.

Мале і середнє підприємництво

Розвиток малого і середнього підприємництва залишається одним із пріоритетних напрямів загальнодержавної та регіональної економічної політики України. Важливим завданням для розвитку економіки регіонів є створення умов для розвитку ефективного підприємництва.

В області зареєстровано 82,7 тис. суб'єктів підприємницької діяльності, з них: 31,2 тис. суб'єктів – юридичних осіб (на 2,0 тис. більше, ніж за цей період 2016 року). За станом на 31.12.2017 в області взято на податковий облік 11264 новостворених суб'єкти господарювання, у тому числі 3035 юридичних осіб та 8229 фізичних осіб-підприємців. У порівнянні з аналогічним періодом 2016 року, кількість новостворених суб'єктів господарювання збільшилась на 3795 платників податків (679 – юридичних осіб та 3116 – фізичних осіб-підприємців).

Кількість зайнятих працівників на малих та середніх підприємствах області до загальної кількості зайнятих працівників збільшилась на 1% та становить 77,8%. Відповідно, найбільша частка зайнятого населення області припадає на малий та середній бізнес. Кількість середніх та малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення області становить 87 одиниць. За цим показником Миколаївська область посідає 4 місце в Україні (Київська область – 3 місце, Одеська – 2, місто Київ – 1 місце). В цілому по Україні цей показник – 72 одиниці. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) малими та середніми підприємствами становив 76114 тис. грн., що на 20% (12967 тис. грн.) більше, ніж у попередньому періоді. Також, в області спостерігається збільшення надходжень коштів до бюджету (єдиний податок) від юридичних та фізичних осіб підприємців. За 9 місяців 2017 року надходження збільшились майже на 87,0 млн грн., або на 40,2% порівняно з відповідним періодом минулого року.

Заробітна плата та зайнятість населення

В Миколаївській області відбувається позитивна динаміка росту заробітної плати. Розмір середньомісячної номінальної заробітної плати працівників Миколаївської області за період з 2015 по січень-листопад 2017 року має позитивну тенденцію до зростання. Так у 2015 році він становив – 3984 грн., у 2016 році – 4887 грн., за січень-листопад 2017 – 6520 грн. Серед регіонів України за рівнем заробітної плати область у 2015–2017 роках незмінно посідала одне із кращих місць – 6. Зростання рівня середньомісячної заробітної плати штатних працівників за січень-листопад 2017 року у порівнянні з відповідним періодом

2016 року спостерігається у всіх видах економічної діяльності області.

Зростання заробітної плати пов'язане з підвищенням розміру мінімальної заробітної плати, збільшенням фонду оплати праці працівників бюджетної сфери, легалізацією неформальної зайнятості та виходом з «тіні» заробітної плати, а також інших чинників. За останніми даними головного управління Пенсійного фонду України в Миколаївській області, за січень жовтень 2017 року в області створено 10335 нових робочих місць, що на 1173 робочих місць більше, ніж за 10 місяців 2016 року (9182). Протягом 2017 року завдяки компенсації роботодавцям витрат єдиного внеску працевлаштовано 349 безробітних, завдяки виплаті одноразової допомоги по безробіттю 40 осіб зареєструвалися як суб'єкти підприємницької діяльності.

Загальна чисельність безробітних, які перебували на обліку служби зайнятості протягом 2017 року по відношенню до 2016 року, скоротилася на 5,2% (48,5 тис. осіб у 2017 році, 51,2 тис. осіб у 2016 році, 54,3 тис. осіб у 2015 році). За сприяння служби зайнятості роботу отримали 27,4 тис. осіб, що на 2,0% більше, ніж у 2016 році (26,8 тис. осіб у 2016 році, 26,5 тис. осіб у 2015 році). З числа безробітних роботу отримали 14,3 тис. осіб, таким чином рівень працевлаштування безробітних у 2017 році склав 29,4%, що на 0,6% більше, ніж у 2016 році.

Завдання 5

Доберіть правильне визначення до кожної категорії.

1. Унітарне підприємство	2. Корпоративне підприємство
3. Просте товариство	4. Командитне товариство
5. Корпорація	6. Консорціум
7. Концерн	8. Синдикат
9. Трест	10. Холдинг
11. Мале підприємство	12. Товариство з обмеженою відповідальністю
13. Велике підприємство	14. Повне товариство
15. Акціонерне товариство	16. Асоціація

А) товариство, що створюється внаслідок угоди учасників про об'єднання їхнього майна та особистої участі в його діяльності. У такому випадку товариство не є юридичною особою і має форму угоди про спільну діяльність, згідно з якою члени не відповідають за борги один перед одним, але несуть солідарну відповідальність за борги товариства усім майном, що йому належить. У такому товаристві кожний член може виступити від свого імені при укладанні різних угод. Загальний дохід товариства розподіляється між учасниками відповідно до умов угоди.

Б) організація, що складається з одного або кількох учасників, які відповідають усім своїм майном (необмежено відповідальні товариші – комплементарії), і одного або кількох членів, відповідальність яких обмежується їхніми внесками – паями.

В) підприємство, на якому середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам (500 000) євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Г) форма спільної діяльності, яка передбачає наявність статутного капіталу, розділеного на частки, розмір яких визначається засновницькими документами.

Д) тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо).

Е) статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Ж) договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

З) форма об'єднання суб'єктів господарювання, за якої всі підприємства, що об'єднуються, втрачають свою комерційну та

виробничу самостійність, підпорядковуються єдиному органу управління.

И) договірна форма об'єднання суб'єктів господарювання, учасники якої укладають угоду про регулювання обсягів виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт, про поділ ринків збуту та джерел сировини, наймання робочої сили, встановлення рівня заробітної плати та соціальних гарантій для працюючих, про умови продажу та строки платежів тощо.

К) компанія-власник, статутний капітал якої утворюють контрольні пакети акцій підприємств, що входять до неї.

Л) об'єднання суб'єктів господарювання, у якому розподіл замовлень на закупівлю сировини та реалізацію виготовленої продукції здійснюється через єдину мережу постачання та збуту.

М) 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 сільських виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників.

Н) підприємство, що створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.

О) товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

П) підприємство, на якому середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу (1 000) осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Р) товариство, у якому всі учасники здійснюють статутну діяльність у межах однієї фірми та несуть необмежену відповідальність за спільні борги (відповідають не лише особистою часткою, а й усім своїм майном як солідарні боржники.

С) підприємство, що утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Завдання 7. Тести

1. Ознаки, за якими підприємства відносять до групи малих підприємств:

- а) розмір статутного фонду;
- б) розмір отриманого прибутку;
- в) чисельність працюючих;
- г) розмір валового доходу за рік.

2. Схема об'єднання підприємств, що працюють у системі взаємовигідних партнерських відносин, при яких відбувається передача на платній основі торгової марки, технології або лінії виробництва, називається:

- а) лізингом;
- б) факторингом;
- в) франчайзингом;
- г) опціоном.

3. До прямого державного регулювання діяльності підприємств належить:

- а) ліцензування діяльності, кредитна політика;
- б) податкова та амортизаційна політика, створення робочих місць;
- в) податкова та амортизаційна політика, створення робочих місць;
- г) антимонопольне регулювання, контроль якості продукції, контроль за розміщенням та будівництвом підприємств.

4. Тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для реалізації спільної мети називаються:

- а) консорціумом;
- б) картелем;
- в) концерном;
- г) корпорацією.

5. За правовим статусом і формою господарювання підприємства класифікуються на:

- а) комерційні, некомерційні;
- б) одноосібні, кооперативні, орендні, господарські товариства;
- в) приватні, колективні, комунальні, державні;
- г) лізингові, промислові, банківські, торговельні, страхові.

6. Повне товариство – це:

- а) об'єднання підприємців яке має статутний фонд, поділений на частини, розмір котрих визначається засновницькими документами, учасники якого несуть відповідальність у межах їхнього внеску;
- б) добровільне об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності;
- в) добровільне об'єднання громадян, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язання підприємства всім своїм майном;
- г) товариство громадян з тимчасовим володінням й користуванням майном для здійснення підприємницької діяльності.

7. Синдикат – це:

- а) тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети;
- б) договірні об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- в) організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання;
- г) монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс.

8. Корпорація – це:

- а) договірне об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного учасника;

- б) найпростіша форма договірною об'єднання підприємств (фірм, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності;
 - в) форма статутних об'єднань підприємств, що характеризується єдністю власності і контролю;
 - г) договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності регулювання збуту виготовлюваної продукції.
9. Найпростішою формою об'єднання підприємства є:
- а) концерн;
 - б) корпорація;
 - в) асоціація;
 - г) консорціум;
 - д) холдинг.
10. Форма об'єднання підприємств, за якої суб'єкти втрачають господарську та юридичну самостійність, – це:
- а) концерн;
 - б) холдинг;
 - в) корпорація;
 - г) консорціум.

Ключові положення

1. Розв'язання проблем економіки підприємства реалізується через способи, методи й інструментарій системного аналізу.
2. Завдяки розвитку теорії прийняття управлінських рішень відпрацьовано загальний процедурно-технологічний порядок розробки управлінських рішень.
3. Поетапне структурування процесу прийняття управлінського рішення може набути особливих структурних форм залежно від того, на яких аспектах проблеми акцентується увага аналітика.
4. Неабиякої уваги на сучасних підприємствах заслуговують ідентифікація симптомів, аналіз проблемної ситуації та підготовка альтернатив.
5. У технологіях розв'язання завдань економічного управління підприємством раціонально поєднуються різні моделі, логічні судження, досвід та інтуїція аналітиків й осіб, уповноважених приймати рішення.
6. Вибір методів, які використовуються в технологіях розв'язання управлінських завдань, слід здійснювати на основі багатокритеріального аналізу.

7. Фахівці з економічного управління підприємством визнають, що застосування математичного моделювання в розв'язанні проблем сучасного бізнесу є доволі часто складним, а результати стають не актуальними. Натомість евристичні методи для цього більш придатні.

8. У технологіях прийняття управлінських рішень на підприємстві дедалі більшу роль відіграють інформаційно-технічні засоби, які перетворюються на комп'ютерні системи ефективного менеджменту.

9. Цільова налаштованість господарських процесів відбувається за допомогою чітких та об'єктивних показників діяльності, які мають бути взаємоузгодженими й збалансованими.

10. Назвіть відмітні риси технології економічної роботи в межах системи економічного управління підприємством.

11. Чим обумовлене виділення «встановлення цілей» як окремої функції економічного управління підприємством?

12. Які вимоги необхідно врахувати при побудові «дерева цілей» діяльності підприємства?

13. Чому виникають конфлікти цілей як по вертикалі, так і по горизонталі і як їх влаштовувати?

14. Назвіть риси, притаманні плануванню в умовах нестійкого й невизначеного середовища?

15. Яким чином визначається нижній розмір ціни продукції підприємства?

16. Які стратегії використовуються при визначенні ціни продукції, що вільно обертається на ринку збуту?

17. Яким чином використовують цінову еластичність продукції при встановленні ціни на неї?

18. Поясніть, чому «теорія ігор» отримає практичне запровадження при плануванні у невизначених умовах.

19. Поясніть, в яких умовах доцільно використовувати **MAXIMIN** як критерій прийняття рішень.

20. Поясніть, в яких умовах доцільно використовувати **MINIMAX** як критерій прийняття рішень.

21. Чим ризикує підприємство, або підприємець, вибираючи **MAXIMAX** за критерій прийняття рішень?

22. Надайте приклад застосування нечітко-інтервального підходу до планування будь-якого показника.

23. У чому проявляється різноманітність тлумачення «контролю» як функції управління?

24. Чим відрізняються «контроль» і «контролінг» як функції економічного управління підприємством?

25. Приведіть приклади прийняття й оформлення регуляторних рішень при економічному управлінні підприємством.

Терміни й поняття

Технологія (від давньогрецького – мистецтво, майстерність, уміння) – сукупність методів і процесів, які використовуються в будь-якій галузі діяльності.

Ціль підприємства – вираження реакції суб'єкта керівництва на зміну внутрішнього стану підприємства, або вплив зовнішнього середовища.

«**Дерево цілей**» – система представлення цілей підприємства у вигляді, подібному до повернутого коренем вгору дерева з безліччю гілок, розташованих ярусами, які символізують цілі: найбільш загальні цілі розташовуються на верхніх ярусах, а часткові та конкретні цілі – на нижніх.

Конфлікт цілей – виникнення протиріч цілей підприємства через об'єктивне обмеження ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо), різні обрії дії цілей і розходження інтересів різних підрозділів підприємства.

Функція планування – особливий вид людської діяльності, що полягає в визначенні на майбутні періоди часу певних дій для досягнення встановлених цілей.

Ціноутворення в системі ЕУП – технологія встановлення цін на власну продукцію за методами, що цілком засновані на використанні зворотного зв'язку зі середовищем розповсюдження продукції.

Цінова еластичність визначає чутливість покупців до зміни цін, що впливає на кількість придбаних товарів, показує, на скільки відсотків зміниться попит на товар у % при зміні ціни на 1%.

Корегування ставки дисконтування – метод приведення майбутніх грошових потоків до дійсного моменту часу по більш високій ставці.

Метод сценаріїв – технологія розробки декількох альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку подій з різним визна-

ченням їх очікуваної ризикованості з прийняттям найбільш імовірного варіанту сценарію за базовий.

MAXIMAX – критерій прийняття рішень з планування, коли очікується досягти максимальні значення показників прибутку з усіх розглянутих стратегій.

MAXIMIN – критерій прийняття рішень з планування, що гарантує максимальний з мінімально можливих прибутків по всіх варіантах розвитку подій і мінімізує ризик отримання найбільш поганого результату.

MINIMAX – критерій прийняття рішень з планування, що забезпечує найменші з усіх можливих втрати по варіантах розвитку подій і мінімізує ризик отримання найбільш поганого результату.

Нечітке інтервальне планування – технологія планування показників усередині інтервалу, коли відомі тільки межі очікуваних значень показника при відсутності кількісної або якісної інформації про ймовірність здійснення різних значень усередині даного інтервалу.

Контроль – управлінська діяльність, що фіксує стан об'єкту управління, або фактичне значення показника в певний момент часу в порівнянні зі запланованим станом об'єкту значенням показника.

Контролінг – розширена технологія контролю, яка за своїм змістом практично дорівнює управлінню й включає до свого циклу такі функції як облік, власне – контроль, регулювання та планування, залишаючи зовні лише функції організації і мотивування.

Регулювання – функція управління, що забезпечує виконання запланованих заходів, показників шляхом усунення відхилень від заданого режиму виконання запланованих процесів.

Диспетчеризація – варіант функції регулювання, коли заздалегідь відомий загальний перелік можливих відхилень від запланованого ходу процесів і, відповідно до нього, – перелік можливих заходів з їх усунення.

ТЕМА 4

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Основні положення нової концепції. Принципи реалізації нової концепції управління економічними процесами на підприємстві.

2. Вплив розвитку продуктивних сил на зміну в управлінні економічними процесами на підприємстві.

3. Основні принципи посилення соціалізації економічних процесів. Необхідність поєднання матеріального і фінансового капіталу з інтелектуальним капіталом.

4. Основні моделі управління економічними процесами на підприємстві за Г. Левіттом, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, Д. Бодді, Р. Пейтоном.

5. Основні орієнтири управління сучасним підприємством. Механізм управління економічними та соціальними процесами на підприємстві.

Завдання 1. Практичне завдання

Розробити комплексний механізм управління організацією

1. Дати коротку характеристику організації.

2. Визначити складові економічного механізму організації. Він має на меті збалансувати загальну ефективність управління функціонуванням організації та формує систему аналітичних співвідношень, на базі яких встановлюється система результативних взаємопов'язаних індикаторів.

Економічні методи управління – це способи досягнення економічних цілей управління на основі реалізації вимог економічних законів (фінансування, ціноутворення, господарський

розрахунок, комерційний розрахунок тощо). Традиційно економічні інструменти розглядаються як управлінський контроль за прийняттям рішень у поточній діяльності організації з метою зростання прибутковості, рентабельності та зміцнення фінансового стану організації.

3. Визначити складові мотиваційного механізму організації. Мотиваційний механізм повинен виступати комплексом методів, способів та форм зацікавленості у досягненні найкращих соціально-економічних результатів управління елементами системи. Зацікавленість сприяє виникненню стимулів щодо досягнення суб'єктами управління визначених цілей, чим обумовлюється ініціювання визначеної активності суб'єктів управління в динамічних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Серед різноманіття економічних методів мотивації можна виділити, наприклад, методи економічного стимулювання. Економічне стимулювання – це метод управління, який спирається на економічні інтереси працівників. Його основу складає формування доходів підприємства та кожного працівника залежно від особистого внеску.

Економічне стимулювання спирається на наступні основні принципи:

- взаємозв'язок та узгодженість цілей економічного стимулювання з цілями розвитку організації;
- диференціація економічного стимулювання, спрямована на реалізацію необхідних змін у структурі виробництва;
- поєднання економічного стимулювання з іншими методами мотивації;
- поєднання економічного стимулювання з економічними санкціями, які передбачають матеріальну відповідальність працівників.

4. Визначити складові організаційного механізму організації. Організаційний механізм управління підприємством – це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації як відкритої виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

В основі організаційного механізму лежать такі процеси, як формування органів управління організацією, розподіл компетенції між ними, формування системи внутрішнього та зовнішнього документообігу, формування та закріплення регламентів взаємодії між керуючою і керованою підсистемами.

Основним призначенням організаційного механізму у складі комплексного механізму управління є формування та посилення організаційного потенціалу компанії як складової ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва.

Формування організаційного потенціалу досягається шляхом:

- проектування структури організації та її формування як цілеспрямованої виробничо-господарської соціотехнічної системи;
- організації діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності;
- організації інформаційного забезпечення управління діяльністю компанії;
- реструктуризації компанії та реорганізації її діяльності відповідно до змін потреб суспільства, цілей організації і стану зовнішнього середовища;
- розвитку мотивації раціоналізації організаційних структур і систем управління.

5. Визначити складові правового механізму організації. Правовий механізм повинен забезпечувати регулювання правовідносин між суб'єктами управління. На практиці одні правові норми підсилюють вплив одного із зазначених механізмів, а інші правові норми при цьому втрачають потенційну силу впливу. Основним завданням правового механізму є усунення кількості суперечностей із правовідносин учасників процесу управління та надання їм оптимального змісту.

Завдання 2. Ситуаційна задача

Дельфі-метод в оцінці макросередовища

При проведенні PEST-аналізу для складання прогностичної оцінки рівня інфляції, як зовнішнього економічного чинника було проведено експертне дослідження Дельфі-методом. За підсумками анкетного опитування 20 експертів на першому етапі отримані наступні результати:

Тема 4. Концепція управління економічними процесами на підприємстві

Експерти	Ранг «важливості» експерта	Рівень інфляції, %
1	9	14,0
2	4	19,8
3	3	18,1
4	4	16,5
5	3	19,2
6	5	20,2
7	10	15,0
8	4	21,6
9	4	18,7
10	5	20,6
11	3	22,2
12	5	18,4
13	7	16,3
14	6	21,2
15	3	23,0
16	7	19,3
17	8	17,0
18	3	20,8
19	3	24,0
20	4	17,0

Методичні вказівки:

1. За наявними даними про можливому обсязі попиту на товар У

побудуємо інтервальний ряд розподілу: визначимо число груп за формулою Стерджесс:

Величина рівного інтервалу дорівнює:

Таблиця 1 – Розподіл відповідей експертів про обсяг попиту на товар

Групи експертів	Число відповідей
Всього	20

2. Обчислимо статистичні характеристики відповідей: медіану і квартали (перший і третій).

Медіана розглядається як групова думка експертів, а міжквартильна відстань є показником узгодженості думок експертів.

$$Me = x_{Me} + i \cdot \frac{\sum f / 2 - S_{Me} - 1}{f_{Me}},$$

x_{Me} – нижня межа медіанного інтервалу; i – величина медіанного інтервалу; $\sum f / 2$ – півсума частот ряду; $S_{Me} - 1$ – сума частот, накопичених в інтервалах, що передують медіанному; f_{Me} – частота медіанного інтервалу.

$Me =$

$$Q_1 = X_{Q1} + i \cdot \frac{\frac{1}{4} \sum f - S_{Q1-1}}{f_{Q1}}$$

$$Q_3 = X_{Q3} + i \cdot \frac{\frac{3}{4} \sum f - S_{Q3-1}}{f_{Q3}}$$

$Q_1 =$

$Q_3 =$

Відповіді, що потрапили за межі кватилей, відкидаємо як екстремальні.

Відповіді, що потрапили в міжквартильне відстань, вважаються досить узгодженими. Число таких відповідей __ – по експертам № _____.

Перевіримо ступінь їх узгодженості, визначивши дисперсію і коефіцієнт варіації відповідей за формулами:

$$\sigma^2 = x^{-2} - x^{-2} = \frac{\sum x^2}{n} - \left(\frac{\sum x}{n} \right)^2 =$$

$$V = \frac{\sigma}{x} \cdot 100\% =$$

$$\sigma^2 = x^{-2} - x^{-2} = \frac{\sum x^2}{n} - \left(\frac{\sum x}{n} \right)^2 =$$

$$V = \frac{\sigma}{x} \cdot 100\% =$$

Чим ближче значення V до нуля, тим вище репрезентативність узгодженої оцінки.

Експертною оцінкою є середня або модальна характеристика з узгоджених (10-ти) відповідей.

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i R_i}{\sum R_i} =$$

$M_0 =$

Висновок:

Завдання 3. Тести

1. Первинною ланкою у структурі національної економіки є:
 - а) сукупність юридичних осіб;
 - б) підприємство;
 - в) сукупність індивідуумів.
2. Ринкові умови господарювання підприємства не передбачають:
 - а) конкуренцію;
 - б) централізоване планування;
 - в) наявність приватної власності;
 - г) свободу підприємницького вибору.
3. Головні завдання підприємства полягає у:
 - а) задоволенні потреб ринку з метою одержання прибутку;
 - б) ефективному використанні основних фондів і оборотних засобів;
 - в) підвищенні продуктивності праці й ефективному використанні системи мотивації праці;
 - г) підвищенні якості продукції, що випускається.
4. Основним документом, що регулює діяльність підприємства є:

- а) Господарський кодекс України;
 - б) статут;
 - в) ліцензія;
 - г) патент.
5. Підприємство набуває прав юридичної особи з дня:
- а) укладання і підписання установчих документів;
 - б) відкриття розрахункового рахунку в банку;
 - в) державної реєстрації.
6. Підприємство втрачає права юридичної особи і вважається ліквідованим з моменту:
- а) втрати власної печатки;
 - б) виключення з державного реєстру;
 - в) створення ліквідаційної комісії.
7. Колективний договір укладається:
- а) лише на державних підприємствах;
 - б) на всіх підприємствах;
 - в) на підприємствах, де частка держави у майні становить більше 50%;
 - г) на всіх промислових підприємствах.
8. Класична модель підприємства орієнтована на:
- а) оновлення економічної системи держави;
 - б) активне використання нових управлінських рішень для постійного зростання економічної та соціальної ефективності підприємства;
 - в) пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів;
 - г) максимально ефективне використання наявних ресурсів.
9. Що включає в себе економічна діяльність підприємства?
- а) складання стратегічної звітності;
 - б) стратегічне і поточне планування, облік і звітність, ціноутворення, систему оплати праці, ресурсне забезпечення виробництва;
 - в) контроль за діяльністю підприємства.
10. Що означає і що включає в себе соціальна діяльність підприємства?
- а) підготовка і перепідготовка кадрів;
 - б) постійне підтримування на належному рівні умов праці і життя трудового колективу;
 - в) своєчасне перерахування коштів в пенсійний фонд.

11. Що означає виробнича діяльність підприємства?
 - а) складання бізнес-плану;
 - б) забезпечення виробничих потужностей випуском продукції певного асортименту відповідно до сировинних ресурсів;
 - в) збалансування потреб ринку і можливостей підприємства.
12. Що означає післяпродажний сервіс?:
 - а) доставку до споживача;
 - б) пусконаладжувальні роботи в сфері експлуатації (використання) куплених товарів, їх гарантійне технічне обслуговування;
 - в) ремонт впродовж строку служби.
13. Що таке Статут підприємства?
 - а) це зібрання правил, що регулюють діяльність підприємства та взаємовідносини з іншими господарюючими суб'єктами;
 - б) це паспорт підприємства;
 - в) це фірмовий знак підприємства.
14. Яку роль на підприємстві відіграє колективна угода?:
 - а) регулює взаємовідносини в трудовому колективі;
 - б) регулює виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією (власником) підприємства, що використовує найману працю;
 - в) це угода між робітниками і адміністрацією.
15. Підприємництво – це:
 - а) діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, яка спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт (надання послуг);
 - б) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів і отримання прибутку;
 - в) діяльність суб'єктів господарювання, яка спрямована на створення, впровадження та поширення нововведень у суспільне виробництво з метою підвищення його ефективності.
16. Які функції виконує підприємництво?:

- а) загальноекономічну, ресурсну, організаційну, соціальну та творчо-пошукову;
 - б) інвестиційну, відтворюючу, розподільчу та інформаційну;
 - в) благодійну, комерційну, контролюючу та накопичення.
17. Види підприємництва:
- а) соціальне, інноваційне та банківське;
 - б) виробниче, комерційно-торговельне та фінансово-кредитне;
 - в) будівельне, транспортне та сільськогосподарське.
18. Організаційні форми підприємництва в Україні:
- а) товариства, концерни, унітарні підприємства;
 - б) трести, акціонерні товариства, холдинги;
 - в) будь-які організаційні форми за вибором підприємця, які не заборонені законом.
19. Підприємницька діяльність у сфері посередництва практично здійснюється у формі:
- а) агентування;
 - б) інноваційної діяльності;
 - в) торгово-комерційної діяльності;
 - г) біржового підприємництва.
20. Якій сфері підприємницької діяльності властивий підвищений ризик?:
- а) виробничого підприємництва;
 - б) інноваційного підприємництва;
 - в) фінансового посередництва;
 - г) торговельного посередництва.
21. Що лежить в основі ефекту підприємницької діяльності?:
- а) підприємницька ідея;
 - б) новаторська ініціативна діяльність;
 - в) бажання і можливості підприємця;
 - г) отримання прибутку як результату підприємницької діяльності.
22. Що є передумовою припинення підприємницької діяльності відповідно до Господарського Кодексу України?:
- а) власна ініціатива підприємця;
 - б) закінчення строку дії ліцензії;
 - в) припинення існування підприємця;

- г) рішення суду у випадках, передбачених Господарським Кодексом та іншими законами;
- д) все перелічене є вірним.

23. Оберіть головні умови здійснення підприємницької діяльності:

- а) автономність підприємця, повна відповідальність підприємця за наслідки здійснення своєї діяльності, орієнтація на комерційний успіх;
- б) наявність фінансових ресурсів, доступність інформації, відсутність бар'єрів входження на ринок;
- в) існування незадоволеного попиту споживачів, орієнтація підприємця на комерційний успіх.

24. Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

- а) юридичні особи різних форм власності;
- б) правоздатні та дієздатні громадяни України та іноземці, колективи громадян, об'єднання громадян, індивідуальні, сімейні та інші типи й категорії підприємств, створення яких не суперечить законодавчим актам України;
- в) правильної відповіді немає.

25. Підприємницька діяльність здійснюється на основі таких принципів:

- а) вільний вибір діяльності, вільне наймання працівників, вільне розпорядження прибутком;
- б) залучення і використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів, саморозвитку, незалежності;
- в) всі відповіді вірні.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Модель підприємства та характеристика її елементів.
2. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу.
3. Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу.
4. Шляхи підвищення ефективності аналізу зовнішнього середовища.
5. Проблеми розширення інструментарію здійснення сканування чинників зовнішнього середовища.
6. Моніторинг, його результативність.
7. Прогнозування, резерви підвищення його ефективності.
8. Поняття зовнішнього середовища.

9. Чинники, що визначають складність зовнішнього середовища.
10. Характеристика чинників мікросередовища.
11. Характеристика чинників макросередовища.
12. Найпоширеніші моделі зовнішнього середовища економічної системи.
13. Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища.
14. Схема аналізу зовнішнього середовища.
15. Характеристика економічного механізму виникнення кризового стану.
16. Сканування, його основні напрямки та інструментарій.
17. Методичні матеріали для здійснення сканування.
18. Моніторинг зовнішнього середовища.
19. Прогнозування зовнішнього середовища.

Терміни й поняття

Управління – обов'язковий елемент соціальної форми діяльності людей, а також технічних і технологічних систем. Тобто воно здійснюється там, де необхідно відповідно впливати на об'єкт або систему з метою упорядкування чи переведення її з одного стану в інший. Управління здійснюється у вигляді функціонування самокерованої системи за замкненим циклом у зв'язку з присутністю в ній прямих (від керуючої системи до керованої) і зворотних (від керованої до керуючої) зв'язків. Ці зв'язки виявляють себе у тому, що будь-яке рішення керуючої підсистеми призводить до певного ефекту, який, у свою чергу, здійснює на неї зворотний вплив. У результаті остання завжди має інформацію не лише щодо компонентів системи, а й ефективності цих дій, що є об'єктивною потребою їхнього відповідного корегування і збереження в такий спосіб динамічної рівноваги системи, її оптимального функціонування. Кожне підприємство складається з управляючої системи і системи, якою управляють.

Управляюча система (суб'єкт управління) – це сукупність органів управління й працівників з певним масштабом своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Вона завжди має кілька рівнів

управління, а також може змінювати свій стан під впливом організуючих і дезорганізуючих чинників. Управляюча система складається з комплексу взаємозв'язаних підсистем: прогнозування, технікоекономічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, матеріально технічного постачання і реалізації та ін.

Суб'єкт управління – це суспільні інститути (організації, установи), а також працівники апарату управління підприємств. Діяльність суб'єкта управління пов'язана з процесами, що відбуваються в складних об'єктах з розв'язанням проблемних ситуацій, зумовлених збурювальними діями внутрішніх (вихід з ладу техніки, недисциплінованість виконавців та ін.) і зовнішніх чинників (несприятливі кліматичні умови, порушення договорів постачання техніки і матеріалів тощо).

Об'єктом управління є різноманітні форми суспільних відносин, поведінки і діяльності людей. Проте управління пов'язане не тільки з людьми, а й через них з речовими елементами виробництва. На підприємстві об'єктами управління вважаються всі виробничі ресурси (обладнання, сировина, матеріали, продукція), всі види енергії, процес безперервного руху виробничих засобів (грошової, виробничої і товарної форм). Крім того, управління передбачає регулювання процесів, пов'язаних з організацією технічних і технологічних систем. Причому науково-технічний прогрес постійно підвищує значення управління матеріальними ресурсами, технікою та технологією.

В управлінні ринковою економікою керуються такими **принципами**:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження і відповідальність;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення справедливості для всіх;
- впевненість в постійності і стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно ієрархічного ланцюга;
- заохочення ініціативи.

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

ТЕМА 5

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Поняття «система». Системний підхід до управління. Основні характеристики організаційних систем. Структура системи управління економічними процесами на підприємстві.

2. Поняття «процес». Основні властивості процесу. Процесний підхід до управління економічними процесами на підприємстві. Основні процеси на підприємстві.

3. Система управління «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналіз). Основні аналітичні процедури CVP-аналізу.

4. Контролінг і його основні завдання. Модель підготовки та прийняття управлінських рішень в системі контролінгу.

Завдання 1

1. Керівники підприємства незадоволені низьким рівнем прибутку. Він розглядає можливість закриття одного зі структурних підрозділів у м. Одеса. Бухгалтер підприємства підготував таку інформацію, грн.

Вихідні дані для розрахунків

Стаття	Разом	Структурний підрозділ № 1	Структурний підрозділ № 2
Доходи від надання послуг мобільного зв'язку	750 000	?	315 000
Змінні витрати	390 000	?	180 000
Маржинальний дохід	360 000	?	135 000
Постійні витрати, у т.ч.:			
– виробничі	217 500	105 000	112 500
– на управління	135 000	82 500	52 500
Операційний прибуток (збиток)	67 500	37 500	30 000

Необхідно визначити як вплине на результати діяльності підприємства закриття структурного підрозділу № 2 у м. Одеса, якщо це дозволить скоротити постійні виробничі витрати на 40 000 грн., а постійні витрати на управління – на 10 000 грн.

2. Підприємство виготовляє і продає в середньому за рік 30 тис. виробів з аксесуарів для мобільних телефонів за ціною 70 грн. Змінні витрати на один виріб – 50 грн., річні постійні витрати – 300 тис. грн. Скільки треба виготовляти (продавати) виробів з аксесуарів для мобільних телефонів, щоб за даних умов одержати 400 тис. грн. прибутку за рік?

3. Фактичний обсяг виготовлення аксесуарів для мобільних телефонів 25 тис. шт., а обсяг безбиткового виробництва аксесуарів для мобільних телефонів – 20 тис. шт. Визначити скільки складатиме коефіцієнт безпеки виробництва аксесуарів для мобільних телефонів.

4. Керівництво підприємства має намір за рахунок зростання обсягів продукції А збільшити виторг від реалізації на 10% (з 50 000 до 55 000 грн.), не виходячи при цьому за межі релевантного періоду. Загальні змінні витрати складають для початкового варіанта 36 000 грн. Постійні витрати дорівнюють 4 000 грн.

Потрібно розрахувати суму прибутку відповідно до нового розміру виручки від реалізації продукції А традиційним методом або за допомогою операційного важеля.

5. Підприємство планує продавати ручки на ринку. Купує ці ручки підприємство за ціною 0,40 грн. за одиницю, а планує продавати за ціною 0,80 грн. за кожну. Одночасно за місяць підприємство платить за реалізацію ручки податку – 90 грн. Скільки необхідно ручок продати, щоб досягти критичної точки?

6. Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення спеціалізації виробництва, якщо в базовому варіанті виробнича собівартість складала 545 грн./шт., у новому варіанті трудомісткість виробу знизилася на 9 нормо-годин (1 норма-година – 2 грн., відрахування від заробітної плати 37,5%). При цьому транспортні витрати зросли з 15 до 33 грн./шт. Капітальні вкладення на проведення спеціалізації склали 150 млн грн. обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 6 млн шт./рік, нормативний коефіцієнт економічної ефективності 0,15. Зробити висновок про доцільність заходу.

7. За два роки (2001–2002 рр.) фірма збільшила обсяг продукції з 500 шт. до 620 шт. При цьому витрати на матеріали зросли з 50 тис. грн. до 68 тис. грн., ціна зросла з 204 грн. до 240 грн. (із ПДВ), електроенергія з 10 тис. грн. до 12,4 тис. грн., трудомісткість у 2001 р. склала 9000 нормогодин, у 2002 р. – 10044 нормогодини. Повна собівартість продукції у 2001 р. була 133,36 грн., у 2002 р. – 156,25 грн. Вартість основних виробничих фондів у 2001 р. склала 32500 грн., у 2002 р. – 35000 грн. Розрахуйте динаміку основних показників ефективності (фондовіддачу, матеріаломісткість, енергомісткість, трудомісткість, рентабельність продукції) і зробіть висновок щодо загальної ефективності діяльності фірми.

8. Виробниче об'єднання планує підвищити якість продукції А. Прибуток від реалізації одиниці нової продукції 2450 грн. замість 1960 грн. у базовому виробі. Питомі додаткові капітальні вкладення, що пов'язані з підвищенням якості продукції, дорівнюють 3400 грн. Річний обсяг продукції А – 2500 виробів, нормативний коефіцієнт економічної ефективності 0,16. Встановити доцільність такого заходу.

9. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 32 млн грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 5,5 млн грн. За рахунок впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді треба довести час одного обороту до 58 днів. Визначити, на скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та скільки можна вивільнити оборотних засобів.

10. Обсяг реалізованої продукції за рік склав 56000 тис. грн., а середньорічні залишки оборотних коштів – 4 650 тис. грн. У зв'язку з браком власних оборотних коштів підприємству потрібно було узяти короткостроковий кредит в банку на суму 3 500 тис. грн. під 25% річних. Визначите економію за рік на платі за кредит, якщо оборотність скоротиться на 3 дн.

11. Завод побутової техніки освоїв випуск нових пральних машин-напівавтоматів підвищеної якості. Використовуючи наведені в таблиці дані визначити економічний ефект від освоєння нової моделі машини.

Показники роботи підприємства

Показники	Моделі	
	Стара	Нова
Річний обсяг виробництва, тис. шт.	1000	1000
Собівартість одиниці продукції, грн.	325	375
Гуртова ціна одиниці продукції, грн.	400	465
Додаткові капітальні вкладення на підвищення якості продукції, млн грн.	-	6,5

12. Визначити кращий варіант впровадження заходу та обґрунтувати вибір при таких показниках капітальних вкладень і собівартість річного випуску продукції:

I варіант: $K_1 = 2$ млн грн. $C_1 = 2,4$ млн грн.

II варіант: $K_2 = 2,2$ млн грн. $C_2 = 2,3$ млн грн.

III варіант: $K_3 = 2,8$ млн грн. $C_3 = 2$ млн грн.

Нормативний строк окупності – 5 років.

13. Дати оцінку доцільності інвестицій на будівництво нового заводу та визначити термін окупності капітальних вкладень, якщо обсяг випуску продукції 100 тис. шт., ціна реалізації виробу з ПДВ – 240 грн., собівартість виробу – 160 грн., обсяг капітальних вкладень 14 млн грн., $E_n = 0,15$.

Завдання 2

За даними таблиці показників діяльності підприємства «Авокадо» проаналізувати відхилення в показниках фінансового стану досліджуваних підприємств і здійснити трендовий аналіз підконтрольних показників. Результати розрахунків подати у вигляді аналітичного звіту, застосовуючи метод графічного аналізу.

**Показники фінансового стану підприємства «Авокадо»
(2015–2017 рр.)**

Показник	2015		2016		2017	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Загальна ліквідність	1,1	2,431	1,1	1,804	1,1	1,373
Швидка ліквідність	0,6	0,499	0,6	0,422	0,6	0,493
Абсолютна ліквідність	0,2	0,005	0,2	0,005	0,2	0,02

Продовж. табл.

Показник	2015		2016		2017	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Автономія	0,5	0,868	0,5	0,828	0,5	0,736
Забезпеченості матеріально-виробничих запасів власними оборотними засобами	0,6	0,741	0,6	0,581	0,6	0,423
Маневреність власних оборотних засобів	0,5	0,218	0,5	0,166	0,5	0,133
Маневреність функціонального капіталу	1	1,35	1	1,72	1	2,364

Завдання 3

Компанія виробляє та продає один вид продукції. Її виручка та витрати останнього місяця подані в таблиці.

Показник	Усього, грн	На одиницю продукції, грн
Виручка	400 000	40
Мінус змінні витрати	280 000	28
Доход	120 000	12
Мінус пост-тійні витрати	90 000	
Чистий прибуток	30 000	

- 1) розрахувати точку беззбитковості;
- 2) визначити розмір доходу в точці беззбитковості;
- 3) розрахувати такий обсяг продажу, який забезпечить мінімальний прибуток 12 000 грн.

Результати розрахунків подати у вигляді аналітичного звіту.

Завдання 4

Доберіть правильне визначення до кожної категорії

1. Підприємництво	2. Суб'єкти підприємницької діяльності
3. Творча функція підприємницької діяльності	4. Ресурсна функція підприємницької діяльності

5. Організаційно-супровідна функція підприємницької діяльності	6. Економічний механізм підприємницької діяльності
7. Соціальний механізм підприємницької діяльності	8. Організаційний механізм підприємницької діяльності
9. Договір	10. Інноваційне підприємство
11. Виробнича кооперація	12. Проектне фінансування
13. Управління за контрактом	14. Підрядне виробництво
15 Бартерні операції	

А) генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проектів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі (підприємстві).

Б) формування й продуктивне використання власного капіталу, а також інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів.

В) практична організація маркетингу, виробництва, продажу, реклами та інших господарських справ, використання вартісних інструментів, які є необхідною передумовою функціонування підприємства в ринкових умовах.

Г) особливий новаторський процес, спрямований на пошук нових можливостей, досягнення комерційного ефекту від використання нововведень.

Д) форма партнерських зв'язків, здійснюваних через передачу одним підприємцем іншому «ноу-хау» управлінського характеру і забезпечення тим іншим інвестування процесу практичного його використання.

Е) здійснення замкнутого виробничого циклу готового до споживання продукту всіма партнерами спільно, причому кожний з них виконує свою частку робіт у рамках єдиного виробничого процесу.

И) форма підприємницького співробітництва за якої: один партнер зобов'язується фінансувати реалізацію підприємницького проекту іншого партнера або партнер-розробник пропонує іншому партнеру здійснювати практичну його реалізацію і зобов'язується фінансувати всі необхідні роботи.

К) форма юридично оформлених відносин між підприємцями відповідно до якої один з них здійснює цільове виробництво продукції на пряму вказівку іншого.

Л) форма реалізації укладеної угоди в натуральній формі згідно з попередньо узгодженою номенклатурою обмінюваних товарів, а також узгодженими строками взаємних поставок продукції.

М) форма документально закріплених партнерських зв'язків.

Н) ініціативна самостійну господарсько-комерційна діяльність окремих фізичних та юридичних осіб, зорієнтована на отримання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту. Така діяльність здійснюється підприємцем від свого імені, на власний ризик і з особистою майновою відповідальністю.

О) урахування інтересів підприємця та інших учасників підприємницького процесу.

П) правоздатні та працездатні громадяни України та іноземці, колективи громадян, об'єднання громадян, індивідуальні, сімейні, приватні, колективні, державні, спільні та інші види, типи й категорії підприємств, створення яких не суперечить законодавчим актам України.

Р) формування ланок організації підприємницької діяльності протягом повного життєвого циклу підприємницької структури.

Завдання 5. Тести

1. Підприємницька діяльність у сфері посередництва практично здійснюється у формі:

- а) агентування;
- б) інноваційної діяльності;
- в) торгово-комерційної діяльності;
- г) біржового підприємництва.

2. Юридична назва підприємницьких утворень (партнерів, сторін договору) має бути зазначена у:

- а) преамбулі (вступній частині) договору;
- б) основній частині договору;
- в) заключній частині договору;
- г) в примітках.

3. До прямого державного регулювання діяльності підприємств відносять:

- а) встановлення тарифної системи оплати праці;
- б) державний контроль за якістю продукції;

- в) державне регулювання фонду оплати праці;
 - г) розробка положень підприємницького права.
4. Непряме регулювання діяльності підприємств здійснюється у формі:
- а) виконання умов соціального законодавства;
 - б) контролю за якістю продукції;
 - в) укладання колективних договорів;
 - г) державної реєстрації створення підприємств.
5. Державне регулювання підприємництва – це:
- а) обмеження у здійсненні підприємницької діяльності;
 - б) визначення суб'єктів підприємницької діяльності;
 - в) регламентація поведінки суб'єктів підприємницької діяльності.
6. Якій сфері підприємницької діяльності властивий підвищений ризик:
- а) виробничого підприємництва;
 - б) інноваційного підприємництва;
 - в) фінансового посередництва;
 - г) торговельного посередництва.
7. Що лежить в основі ефекту підприємницької діяльності:
- а) підприємницька ідея;
 - б) новаторська ініціативна діяльність;
 - в) бажання і можливості підприємця;
 - г) отримання прибутку як результату підприємницької діяльності.
8. Що є передумовою припинення підприємницької діяльності відповідно до Господарського Кодексу України:
- а) власна ініціатива підприємця;
 - б) закінчення строку дії ліцензії;
 - в) припинення існування підприємця;
 - г) рішення суду у випадках, передбачених Господарським Кодексом та іншими законами;
 - д) все перелічене є вірним.
9. Хто з науковців характеризував підприємця як самостійного товаровиробника, в діяльності якого обов'язково присутні фактор ризику:
- а) Ж.-Б. Сей;

- б) Й. Шумпетер;
- в) Р. Кантільйон;
- г) Дж. М. Кейнс.

10. Хто з науковців розглядав підприємництво як універсальну функцію будь-якої економічної системи, що поєднується з іншими видами діяльності:

- а) Ж.-Б. Сей;
- б) Й. Шумпетер;
- в) Р. Кантільйон;
- г) Дж. М. Кейнс.

11. Оберіть головні умови здійснення підприємницької діяльності:

- а) автономність підприємця, повна відповідальність підприємця за наслідки здійснення своєї діяльності, орієнтація на комерційний успіх;
- б) наявність фінансових ресурсів, доступність інформації, відсутність бар'єрів входження на ринок;
- в) існування незадоволеного попиту споживачів, орієнтація підприємця на комерційний успіх.

12. Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

- а) юридичні особи різних форм власності;
- б) правоздатні та дієздатні громадяни України та іноземці, колективи громадян, об'єднання громадян, індивідуальні, сімейні та інші типи й категорії підприємств, створення яких не суперечить законодавчим актам України;
- в) правильної відповіді немає.

Ключові положення

1. З погляду системного підходу підприємство розглядається як діюча система, що складається із елементів, керується, виробляє та має мету свого існування. Управління з позиції системного підходу – це цілеспрямований вплив на систему, що забезпечує підвищення її організованості, досягнення того чи іншого корисного ефекту.

2. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються в певній послідовності. Кожна функція управління, своєю чергою, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес

управління є загальною сумою всіх функцій та підфункцій. Об'єктом досліджень процесного підходу є безперервний процес виконання взаємопов'язаних функцій управління організацією.

3. Контролінг як сучасна концепція управління підприємством забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень у процесі управління організацією. Містить у собі управління ризиками, велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактично оперативного планування та систему менеджменту якості.

4. Модель економічного управління підприємством «витрати – обсяг – прибуток» (CVP) підкреслює те, що процес управління витратами є замкнутим, безперервним і має тривати стільки, скільки існуватиме підприємство.

5. Збалансована система показників – це система вимірювання ефективності діяльності всього підприємства, що забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками; підтримує стратегічне планування, реалізацію та подальше корегування стратегії шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів підприємства.

Кейс. Аналіз конкурентоспроможності товару

Експертним шляхом було встановлено перелік параметрів якості товару і ранг їх «важливості», що відображає частку впливу кожного параметра в загальній величині конкурентної оцінки товару.

В результаті спеціального обстеження були виявлені вимоги споживачів до кожного параметру, виражені у вигляді бального інтервалу (при максимальному балі по кожному параметру, що дорівнює 10).

За допомогою експертної оцінки для чотирьох конкуруючих фірм встановлений бал якості по кожному параметру.

Результати зазначених досліджень наведені в таблиці.

Визначте нижню і верхню межі конкурентоспроможності товару. Виявити, яка з 4-х фірм має конкурентну перевагу.

Параметр якості товару	Ранг «Важливості»	Вимоги споживачів	Бали якості			
			Фірма «А»	Фірма «В»	Фірма «С»	Фірма «D»
1. Зовнішній вигляд і дизайн	0,19	5–8	7	6	5	8
2. Надійність	0,14	8–10	10	8	6	9
3. Функціональні властивості	0,20	7–10	7	5	8	6
4. Ціна продажу	0,25	5–9	5	8	9	9
5. Система знижок	0,10	6–8	5	6	5	8
6. Наявність реклами на телебаченні	0,04	2–5	3	3	5	4
7. Участь у виставках, конкурсах, ярмарках	0,08	0–4	4	2	1	0

Методичні вказівки:

Нижня, верхня межі конкурентоспроможності та середній рівень конкурентоспроможності товару для кожної фірми визначаються за формулою

де – бал якості параметрів якості товару; – ранг важливості параметрів якості товару.

Товар фірми визнається конкурентоспроможним, якщо має середній бал якості вище нижньої межі конкурентоспроможності.

Конкурентоздатну перевагу на ринку має фірма з найбільш високим балом якості товару.

**Кейс. Конкурентний аналіз за моделлю п'яти сил
М. Портера при оцінці мікросередовища**

Оцініть рівень загрози кожної з п'яти сил конкуренції за моделлю Майкла Портера. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції і дано їх короткий опис. Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою. Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі Майкла Портера потрібно вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці, і надається розшифровка їх значень.

1. Товари – замітники				
Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
Товари-замітники "ціна-якість"	здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
Підсумковий бал				
1 бал		низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бала		середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бала		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
Темп зростання ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту – тим вище	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але	Продукти компаній значимо відрізняються між собою

Продовження

Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
	ризик переми- кання споживача між різними компаніями ринку		відрізняється за додатковими перевагами	
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
Підсумковий бал				
4 бала	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції			
5–8 балів	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції			
9–12 балів	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції			
3. Оцінка загрози входу нових гравців				

Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
Економія на масштабу при виготовленні товарів чи послуг	Чим більший об'єм виробництва, тим нижча вартість закупки матеріалів для виготовлення товару, тим в меншій	Відсутня	Існує тільки у деяких гравців ринку	Висока

Продовження

Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
	ступені постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції			
Сильні марки з високим рівнем знань і лояльності	Чим впевненіше почуваються існуючі торговельні марки в галузі, тим складніше новим гравцям вступити до неї	Відсутні нові гравці	2-3 великих гравця тримають приблизно 50% ринку	2-3 великих гравця тримають приблизно 80% ринку
Диференціація продукту	Чим вища різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікроніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій і затрат для входу в галузь	Чим вищий початковий рівень інвестицій для входження в галузь, тим складніше вийти в галузь новим гравцям	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілення	Чим складніше дібратись до цільової аудиторії на ринку, тим нижча привабливість галузі	Доступ до каналів розподілення повністю відкритий	Доступ до каналів розподілення потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілення обмежений

Продовження

Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	немає обмежуючих актів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
Темп зростання галузі	Чим вищий темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація або падіння
Підсумковий бал				
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців		
9–16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
17–24 бала		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Продовження

4. Ринкова влада покупця				
Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Схильність до перемикання на товари субститути	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вища ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
Чутливість до ціни	Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю

Закінчення

Підсумковий бал	
4 бала	Низький рівень загрози втрати клієнтів
5–8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів
9–12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів
5. Загроза з боку постачальників	

Параметр оцінки	Коментарії	Оцінка параметру	
		2	1
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
Витрати перемикання	Чим вища витрати перемикання, тим вища загроза до зростання цін	високі витрати на перемикання до інших постачальників	низькі витрати на перемикання до інших постачальників
Пріоритетність спрямування для постачальника	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вищий ризик неякісної роботи	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника

Підсумковий бал	
4 бала	Низький рівень впливу постачальників
5–6 балів	Середній рівень впливу постачальників
7–8 балів	Високий рівень впливу постачальників

Результати аналізу 5 сил М. Портера запишіть в зведену таблицю, опишіть ситуацію компанії по кожному параметру і розробіть ключові напрямки робіт.

Параметр	Значення	Опис	Направлення робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Низький	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому не існує	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності товару і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. 2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару. 3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців. 4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії. 5. акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин з покупцем. 6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів. 7. Потрібні спеціальні програми для VIP – клієнтів і економ-програми для споживачів, чутливих до ціни. 8. Зосередитися на усунення всіх недоліків товару

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Поясніть, чим принципово відрізняється економічне управління від традиційного ведення економічної роботи на підприємстві.

2. Назвіть відмітні риси представлення економічного управління підприємством як системи і як процесу.

3. Які три методологічні підходи застосовуються при вирішенні питань економічного управління підприємством і чим це викликано?

4. Які основні завдання зі створення системи економічного управління підприємством покладено на функцію організації?

5. З якою метою в системі економічного управління здійснюються різноманітні форми централізації та децентралізації виконання функцій?

6. Який основний принцип управління обмежує права вищих керівних органів (осіб) щодо підлеглих?

7. Чим принципово відрізняється функціональне підпорядкування підлеглому керівникові від лінійного (прямого)?

8. Ланкою між якими елементами всередині системи економічного управління підприємством відіграє функція регулювання?

9. Які основні об'єкти регулювання характерні для економічного управління підприємством в умовах мінливого й непередбачуваного середовища?

10. Охарактеризуйте роль контролінгу в системі економічного управління підприємством. Яким чином підвищується заохочення працівників центрів відповідальності в економічному управлінні підприємством на відміну від відповідальності звичайних цехів та інших підрозділів?

11. Охарактеризуйте основні складові загальної облікової системи підприємства?

12. Поясніть, чим бухгалтерський облік відповідає потребам економічного управління підприємством, а чим ні?

13. Охарактеризуйте відмінність явищ самоорганізації і адаптації стосовно діяльності підприємства в змінюваному середовищі?

14. Що становить предмет сучасної теорії прийняття рішень?

Терміни й поняття

Процес – система, що представлена в її динамічному розвитку на шкоду відображення деяких просторово-функціональних зв'язків її елементів (вважається, що процес «інваріантний» простору).

Система – відображення явища через сукупність його елементів та їх просторово-функціональної взаємодії на шкоду відображенню їх взаємодії у часі (вважається, що система «інваріантна» часу).

Система економічного управління підприємством – сукупність підрозділів і посадових осіб підприємства, та також методів взаємодії між ними для постановки й отримання певних економічних результатів, міра досягнення яких визначається за допомогою зворотного зв'язку.

Системний підхід до економічного управління підприємством (ЕУП) означає визначення всіх його елементів і порядку їх взаємодії для досягнення поставлених цілей.

Процесний підхід до економічного управління підприємством полягає у відображенні цілеспрямованої взаємодії елементів у часовому просторі.

Ситуативний підхід до економічного управління підприємством полягає у виокремленні певної його частини у вигляді хоч системи, хоч процесу з метою розгляду у конкретних умовах.

Централізована форма організації означає концентрацію всього обсягу управлінських робіт за даною функцією в одному функціональному підрозділі, наприклад, планування – в єдиному плановому відділі.

Централізовано-децентралізована форма організації означає розподіл усього обсягу робіт з певної функції серед декількох підрозділів, які в межах даної функції є спеціалізованими на окремих видах діяльності, продуктах, замовниках, сегментах ринку тощо. Така форма організації відтворюється як горизонтальна і вертикальна.

Горизонтальна централізовано-децентралізована форма організації означає розподіл усього обсягу робіт з даної функції між підрозділами апарату управління підприємством, наприклад, коли планування здійснюють бюро планування технічної

підготовки виробництва, планово-економічний відділ, планово-виробничий відділ та ін.

Вертикальна централізовано-децентралізована форма організації означає розподіл усього обсягу робіт з даної функції не тільки між підрозділами апарату управління підприємством, але й виробничими підрозділами, наприклад, при наявності головної бухгалтерії та бухгалтерій цехів.

Децентралізована форма організація означає зосередження виконання переважного обсягу робіт з певної функції саме у виробничих підрозділах, наприклад, якщо мотивування всіх категорій персоналу здійснюється виключно керівництвом підрозділів.

Лінійне підпорядкування підлеглого підрозділу (або особи) означає, що стосовно нього керівний орган (або особа) має право: встановлювати завдання; отримувати звіту про їх виконання; здійснювати заохочувальні заходи, або покарання в залежності від міри виконання або невиконання отриманих завдань.

Функціональне підпорядкування підлеглого підрозділу (або особи) означає, що стосовно нього керівний орган (або особа) має право: встановлювати завдання у вигляді вимог, правил, норм тощо; вимагати звіту з додержання встановлених завдань;

в разі неналежного виконання або невиконання підлеглим підрозділом вимог звертатися до його лінійного керівного органу (або керівника) з пропозиціями щодо запровадження заходів покарання або стягнення для відшкодування збитків, до яких призвело невиконання встановлених вимог.

Принцип **єдиноначальності** означає, що будь-який підрозділ (або особа) нижчестоящего рівня має тільки один підрозділ (або особу) вищого рівня, стосовно якого перший перебуває в прямому (лінійному) підпорядкуванні.

Делегування повноважень в системі ЕУП означає передачу повноважень особі (підрозділу), які беруть на себе відповідальність за виконання певних задач.

Регулювання в економічному управлінні підприємстві – система заходів, що приймає суб'єкт управління стосовно керованого об'єкта з метою усунення перешкод на шляху досягнення поставлених цілей, включаючи, при необхідності, і коректування самих цілей.

Контролінг в економічному управлінні підприємством – багатофункціональний комплекс, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства в мінливому середовищі, який об'єднує постановку цілей, планування, контроль їх виконання й регулювання.

Центр відповідальності – зона автономної відповідальності підрозділу підприємства або індивідуальної відповідальності менеджера за свої дії в процесі виконання поставлених завдань.

Облікова інформаційна система (ОІС) – сполучна ланка між господарською діяльністю і людьми, що ухвалюють рішення в системі економічного управління підприємством.

Самоорганізація (взагалі) – властивість системи до самовпорядкування взаємодії своїх елементів без явного або зовнішнього впливу.

Самоорганізація в економічному управлінні підприємством – властивість виконавця – підрозділу або особи – приймати самостійні рішення стосовно вирішення поставлених завдань без функціонального впливу з боку суб'єкта управління.

Адаптація в економічному управлінні підприємством – пристосування діяльності підприємства до умов змінюваного середовища шляхом завчасного встановлення допустимих меж зміни фактичних значень економічних показників, або шляхом їх корегування в поточному режимі.

Система прийняття рішень – система завчасного забезпечення суб'єкта регулювання рекомендаціями щодо застосування методів прийняття рішень в тій чи іншій ситуації, можливість виникнення якої заздалегідь передбачена.

ТЕМА 6

КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПОТОКОВИЙ ПРОЦЕС

1. Категорії «капітал», «капітал підприємства» і їх еволюція.
2. Основні принципи управління робочим капіталом підприємства. Структура робочого капіталу.
3. Управління оперативним і фінансовим циклом підприємства.
4. Управління запасами і його основні задачі. Види запасів. Норми запасів.

Завдання 1

Доберіть правильне визначення до кожної категорії

1. Основні засоби	2. Виробнича (технологічна) структура основних засобів
3. Активна частина основних засобів	4. Пасивна частина основних засобів
5. Ремонт основних фондів	6. Відновний ремонт
7. Капітальний ремонт	8. Виробнича потужність
9. Дійсний фонд часу	10. Вхідна виробнича потужність
11. Вихідна виробнича потужність	12. Фондовіддача
13. Фондомісткість	14. Наявне устаткування
15. Установлене устаткування	16. Діюче устаткування
17. Коефіцієнт залучення устаткування до виробництва	18. Коефіцієнт інтенсивного завантаження устаткування
19. Коефіцієнт змінності роботи устаткування	20. Коефіцієнт використання календарного (режимного, планового) фонду часу

А) максимально можливий фонд роботи устаткування при заданому режимі за вирахуванням планових витрат часу на капітальний та поточний ремонт.

Б) максимально можливий обсяг випуску продукції (видобутку і перероблення сировини або виконання певних робіт, послуг) за одиницю часу (зміна, доба, місяць, рік) у визначеній номенклатурі й асортименті при повному завантаженні устаткування і виробничих площ з урахуванням прогресивної технології та організації виробництва.

В) відновлення фізичного зношування окремих конструктивних елементів (вузлів, деталей) і підтримання основних фондів у працездатному стані протягом всього терміну їх служби.

Г) устаткування, залучене до виробництва, незалежно від тривалості його роботи.

Д) особливий вид ремонту основних фондів, що породжується їх зруйнуванням внаслідок стихійних лих, тривалої бездіяльності.

Е) відношення встановленого та діючого устаткування до наявного.

Ж) потужність на початок планового року, що є у розпорядженні підприємств.

З) відношенням фактичної продуктивності устаткування, що використовується на підприємстві, до його нормативної продуктивності, тобто технічно обґрунтованої, прогресивної.

И) відношення робочого фонду часу до календарного (режимного, планового) фонду часу.

К) матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік), при цьому їхня вартість переноситься на вартість продукції, що виробляється частинами в міру спрацювання.

Л) устаткування, зараховане на баланс і внесене до інвентарних списків незалежно від стану і місцезнаходження

М) ремонт, що породжується закономірним зношуванням основних фондів і направлений на відновлення їх початкових експлуатаційних характеристик.

Н) відношення загальної суми верстато-змін, відпрацьованих за добу всім устаткуванням, до загальної кількості устаткування.

О) відношення обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів.

П) основні засоби, що беруть безпосередню участь у виробничому процесі (машини, устаткування, інструменти, прилади, пристрої вимірювання тощо).

Р) відношенням середньорічної вартості основних фондів до обсягу виготовленої продукції.

С) основні засоби, що забезпечують нормальні умови для здійснення процесу виробництва.

Т) величина потужності на кінець планового року.

У) устаткування, яке змонтоване на місці його експлуатації.

Ф) співвідношення різних груп основних засобів у їх загальній вартості.

Завдання 2. Задачі

1. Після удосконалення технологічного процесу підприємство протягом п'яти подальших років планує отримання щорічне збільшення грошового доходу на \$10,000. Ці гроші воно збирається негайно вкладати під 10 відсотків річних, бажаючи через п'ять років накопичити суму для придбання нового устаткування. Яку суму грошей підприємство отримає через п'ять років?

2. Підприємство має \$160,000 і передбачає вкласти їх у власне виробництво, одержуючи протягом чотирьох подальших років щорічно \$50,000. В той же час підприємство може купити на цю суму акції однієї солідної корпорації, приносячи 12 відсотків річних. Який варіант Вам представляється більш прийнятним, якщо вважати що більш вигідної можливості вкладення грошей (ніж під 12 відсотків річних) підприємство не має в своєму розпорядженні?

3. Підприємство розглядає два альтернативні проекти капітальних вкладень приводять до однакового сумарного результату відносно майбутніх грошових доходів:

Рік	Проект 1	Проект 2
1	\$3,000	\$6,000
2	\$4,000	\$4,000
3	\$5,000	\$5,000
4	\$6,000	\$3,000
Всього	\$	\$

Обидва проекти мають однаковий об'єм інвестицій. Підприємство планує інвестувати отримані грошові доходи під 18 відсотків річних. Порівняйте сучасні значення отриманих грошових доходів.

4. На основі даних таблиці 1 необхідно:

- Розрахувати балансову (залишкову) вартість основних засобів.
- Визначити амортизаційні відрахування кожного об'єкта основних засобів в поточному році.
- Визначити середньорічну вартість основних фондів, розрахувати коефіцієнти оновлення та вибуття основних фондів.
- Визначити показники використання основних фондів в поточному році.

5. Є дані по підприємству (табл. 2).

Необхідно визначити:

- Вартість основних фондів за різними видами їх оцінки.
- Суму амортизаційних відрахувань прямолінійним методом.
- Показники технічного стану основних фондів.

6. Вартість основних фондів на початок планового періоду складає 2660 тис. грн. У березні планується введення в експлуатацію основних фондів на суму 220 тис. грн. 1 серпня планується вилучення основних фондів на суму 160 тис. грн. Визначити середньорічну вартість основних фондів і вартість основних фондів на кінець планового року.

7. Визначити відновну вартість автоматичної лінії з розливу безалкогольних напоїв, якщо відомо, що її первісна вартість 100 тис. грн., лінія експлуатується 3 роки, середньорічний приріст

Таблиця 1 – Початкова вартість основних фондів, тис. грн.

Найменування	Номер варіанта														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Об'єкти основних засобів															
1. Будівлі	600	500	399	400	650	620	630	560	530	542	580	852	652	635	698
2. Споруди	42,1	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
3. Передавальні пристрої	29,7	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
4. Машини і устаткування	950	964	954	963	962	958	987	958	942	936	946	981	971	982	949
5. Транспортні засоби	60,3	60,2	63,2	67,1	69,2	66,6	65,3	64,2	70,1	69	63	65	67	63	62
6. Інструмент	82,2	90	92	93	91	96	95	94	98	78	100	152	96	55	69
7. Виробничий інвентар	15,7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	19,5	20	21	22
8. Господарський інвентар	12,4	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	19,5	18,6	17,4	16,2
9. Інші основні фонди	17,2	20	22	23	24	21	21,1	23,2	25,5	17,9	16,2	19,7	17,2	17,6	17,9
10. Комп'ютери, мобільні телефони	24,5	23	22	21	20	26	21	25	29	24	28	27	30	19	18

Тема 6. Капітал підприємства як потоковий процес

Коефіцієнт зносу	III група												0,45		
	IV група												0,35		
	V група												0,3		
	VI група												0,5		
Вартість придбаних в розрахунковому році: (тис. грн / місяць)															
- машин і устаткування	301/03	300/03	305/04	306/05	307/06	308/07	309/08	302/09	303/02	302/06	298/03	299/04	280/07	299/10	321/02
- транспортних засобів	12,8/09	13/10	14/11	15/02	16/05	17/03	18/11	19/05	20/08	10/09	11/07	11,5/08	12,5/06	13,5/09	14,5/04
Вартість вивутих в розрахунковому році: (тис. грн./місяць)															
- інструменту	14,7/05	14,1/05	14,2/06	14,3/08	14,0/06	14,5/10	14,8/09	14,9/08	14,7/06	15/05	15,1/04	15,2/03	15,4/02	15,6/11	15,7/07
- виробничого інвентарю	3/10	5/10	3/03	4/06	5/07	8/09	9/11	5/06	9/08	10/06	6/06	7/08	4/10	6/11	7/09
Річний обсяг виробленої продукції, тис. грн.	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1750	1650	1850	1250	1350	1420	1550	1269	1458
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	450	350	369	400	456	478	489	456	452	463	412	489	465	435	420

Таблиця 2 – Початкові дані

Найменування	Номер варіанта														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Ціна придбання ОФ, тис. грн.	10	12	15	18	20	11	13	14	17	16	19	10	12	15	20
2. Транспортні витрати, тис. грн.	1,2	1,5	1,3	1,1	1,3	1,2	1,4	1,5	1,2	1,3	1,4	1,6	1,1	1,5	1,1
3. Вартість монтажних робіт, тис. грн.	0,8	0,5	1,1	0,6	0,7	1,1	0,8	0,9	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,1
4. Виведені з експлуатації протягом року, тис. грн.	2	4	6	3	2	5	4	6	7	8	9	5	3	6	8
5. Місяць виведення	1	3	2	5	4	6	7	9	8	10	11	2	4	6	9
6. Введено в експлуатацію ОФ протягом року, тис. грн.	7	8	9	7	8	10	6	9	5	11	14	15	16	12	10
7. Місяць введення	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	11	8	6	7	5
8. Витрати на капітальний ремонт, тис. грн.	3	4	5	6	5	3	4	2	4	3	6	5	4	3	2
9. Нормативний строк служби, років	5	6	7	8	9	10	3	4	5	6	7	8	9	5	10
10. Вартість металобрухту від ліквідації ОФ, тис. грн.	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,1	0,8	0,3	0,2	0,5	0,6	0,7	0,4	1
11. Вартість робіт з демонтажу, тис. грн.	0,5	0,6	0,3	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5	0,4	0,2	0,1	0,3	0,6	0,7	0,8

продуктивності праці по народному господарству становив 1%. Якою буде відновна вартість лінії з урахуванням зносу, якщо відомо, що річна норма амортизації становить 15%?

8. Повна первісна вартість обладнання 2000 тис. грн. Його можлива ліквідаційна вартість 50 тис. грн., термін використання обладнання – 10 років. Розрахувати суму фізичного зносу об'єкта в нормальних умовах функціонування через 5 років після введення в дію.

9. Первісна вартість основних виробничих фондів підприємства на початок року складає 40 млн грн. Протягом року були введені в дію машини на суму 3 млн грн. та виведено з експлуатації обладнання на суму 2 млн грн. Знос фондів на початок року складав 30%, а норма амортизації за рік – 10%. Визначте: а) первісну вартість основних фондів на кінець року; б) суму амортизації за рік; в) залишкову вартість основних фондів на кінець року.

10. Повна первісна вартість верстата – 10,2 тис. грн., строк експлуатації 8 років. Затрати на модернізацію складають 2,3 тис. грн., витрати по демонтажу – 0,2 тис. грн., залишкова вартість верстата – 0,5 тис. грн. Визначте річну суму амортизаційних відрахувань та норму амортизації за умов лінійного методу нарахування.

11. Визначити показники використання основних фондів (фондовіддачу, фондоємність, фондоозброєність), якщо відомо, що вартість основних фондів на початок року становить 690 тис. грн. У лютому буде введено основних фондів на 60 тис. грн., у липні на 50 тис. грн. Обсяг випуску продукції становить 9500 тис. грн. Чисельність промислово-виробничого персоналу 794 чол.

12. Обчислити показники використання основних фондів, фондоозброєності робітників та коефіцієнт зносу основних фондів на кінець року, якщо відомо, що первісна вартість основних фондів на початок року 10 млн грн., на кінець року – 12,1 млн грн., залишкова вартість основних фондів на кінець року 11,3 млн грн. За звітний період валова продукція склала 25 млн грн., чисельність робітників у максимально тривалій зміні 3200 чоловік.

Завдання 3. Тести

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Основні фонди під час зарахування на баланс підприємства в результаті придбання, будівництва оцінюються за:
 - а) відновною вартістю;
 - б) первісною вартістю;
 - в) залишковою вартістю.
6. Виробнича структура основних фондів відображає:
 - а) склад і співвідношення основних фондів відносно ролі і функцій у технологічному процесі;
 - б) склад і співвідношення основних фондів між їх активною та пасивною частками;

- в) склад і співвідношення основних фондів між їх групами за віком;
 - г) склад і співвідношення основних фондів за їх призначенням.
7. Відновна вартість основних фондів дорівнює:
- а) фактичній сумі витрат підприємства на придбання, транспортування, монтаж, побудову і спорудження основних засобів;
 - б) первісній вартості за вирахуванням зносу;
 - в) витратам на створення, будівництва, придбання, транспортування і монтаж даного предмета основних засобів у сучасних умовах, за діючими цінами на момент переоцінки;
 - г) вартості, за якою основні фонди відображаються на балансі підприємства.
8. Залишкова вартість основних фондів відображає:
- а) вартість основних фондів, що ще не перенесена на витрати виробництва й обігу;
 - б) їхню ринкову вартість;
 - в) можливу ціну їхнього продажу;
 - г) вартість основних фондів на момент їхньої ліквідації.
9. До первісної вартості необоротних активів включають такі витрати:?
- а) витрати на ліквідацію основних засобів;
 - б) прямі податки;
 - в) витрати на доставку основних засобів;
 - г) витрати на сплату відсотків за користування кредитом.
10. 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.
11. 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 утримання основних фондів.
12. Норма амортизації (%) показує:
- а) яка сума коштів витрачається на відтворення основних фондів;
 - б) нормативний термін експлуатації основних фондів;
 - в) частку балансової вартості основних фондів, що щорічно переноситься на створену продукцію.
13. Метод якої амортизації дозволяє вирішити проблему заміни основних фондів з виникненням перевищення темпів морального зносу над темпами фізичного зносу?
- а) рівномірної;
 - б) прискореної;
 - в) нерівномірної;
 - г) прямолінійної.
14. До методів нарахування амортизації необоротних активів відносять?
- а) пропорційний;
 - б) мультиплікаційний;
 - в) математичний;
 - г) прямолінійний.
15. Сума амортизаційних відрахувань використовується на:
- а) науково-технічний розвиток підприємства;
 - б) відтворення й удосконалення основних фондів підприємства;
 - в) покриття матеріальних витрат підприємства і виплату заробітної плати.
16. Розрахунок амортизаційних відрахувань методом залишку, що зменшується, передбачає:
- а) нарахування амортизації відповідно до норм амортизації рівномірно, протягом нормативного строку служби;
 - б) здійснення значної частки амортизаційних відрахувань в перший рік використання основних фондів (до 30%);
 - в) нарахування амортизації на підставі залишкової вартості;
 - г) нарахування амортизації на підставі строку корисної служби основних фондів.
17. Прискорена амортизація означає:

- а) начислення амортизації за сумою цифр числа років експлуатації основних фондів;
- б) начислення амортизації відповідно до норм амортизації рівномірно, протягом нормативного строку служби;
- в) засіб формування процесу накопичення капіталу, прискорення оновлення та модернізації машин і устаткування з метою підвищення конкурентоспроможності на світових ринках;
- г) начислення амортизації на підставі залишкової вартості.

18. Коефіцієнт оновлення основних фондів розраховується на підставі:

- а) середньорічної вартості основних фондів;
- б) вартості основних фондів на початок року;
- в) залишкової вартості основних фондів;
- г) вартості основних фондів на кінець року.

19. Фондовіддача розраховується на підставі:

- а) вартості основних фондів на початок року;
- б) середньорічної вартості основних фондів;
- в) середньорічної вартості активної частки основних фондів;
- г) вартості основних фондів на кінець року.

20. Ефективність використання основних фондів визначається такими показниками:

- а) коефіцієнтом оновлення та коефіцієнтом вибуття;
- б) фондовіддачею та фондоемністю;
- в) коефіцієнтом інтенсивного використання основних фондів;
- г) коефіцієнтом екстенсивного використання основних фондів.

21. Коефіцієнт екстенсивного використання основних фондів відображає:

- а) загальну ефективність використання основних фондів;
- б) ефективність використання устаткування відносно часу;
- в) ефективність використання устаткування відносно його потужності;
- г) рух основних фондів.

22. Фондоемність розраховується на підставі:

- а) обсягу випущеної продукції;

- б) обсягу готових виробів;
- в) обсягу реалізованої продукції;
- г) обсягу готових виробів та напівфабрикатів.

23. Коефіцієнт вибуття основних фондів розраховується на підставі:

- а) вартості основних фондів на кінець року;
- б) середньорічної вартості основних фондів;
- в) залишкової вартості;
- г) вартості основних фондів на початок року.

24. До форм простого відтворення основних фондів відносяться:

- а) капітальний ремонт;
- б) нове будівництво і розширення діючих підприємств;
- в) реконструкція, технічне переоснащення, модернізація устаткування.

25. Розширене відтворення основних фондів не здійснюється у формі:

- а) заміни застарілих елементів основних фондів;
- б) реконструкції підприємства;
- в) нового будівництва;
- г) модернізації основних фондів.

26. Збереження засобів праці в придатному для виробничого використання стані шляхом проведення регулярних ремонтно-профілактичних операцій з метою усунення дрібних несправностей і запобігання прогресуючому фізичному зносу – це:

- а) поточний ремонт;
- б) капітальний ремонт;
- в) модернізація;
- г) реконструкція.

27. Підвищення технічного рівня виробництва без розширення існуючих виробничих площ можливе за рахунок проведення:

- а) капітального ремонту;
- б) технічного переозброєння діючого підприємства;
- в) реконструкції діючого підприємства;
- г) розширення діючого підприємства;
- д) нового будівництва.

28. Показник фондівіддачі характеризує:

- а) оборотність оборотних засобів;
- б) питомі витрати основних фондів на 1 грн. реалізованої продукції;
- в) рівень технічної озброєності праці;
- г) обсяг товарної продукції, що приходить на 1 грн. основних виробничих фондів.

29. Показник фондоємності характеризує:

- а) розмір основних виробничих фондів, що приходить на 1 робітника;
- б) вартість основних фондів, що приходить на 1 грн. продукції, що випускається;
- в) вартість реалізованої продукції, що приходить на 1 грн. основних виробничих фондів.

30. Екстенсивне використання основних виробничих фондів характеризують:

- а) фондоємність, фондівдача;
- б) коефіцієнт завантаження устаткування;
- в) фондоозброєність праці;
- г) рентабельність виробництва;
- д) прибуток підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте роль виробничих фондів у здійсненні процесу виробництва та реалізації продукції.

2. Дайте визначення сутності основних фондів та їх призначення в підприємстві.

3. Чи існує зв'язок між економічними категоріями «основні фонди», «основні виробничі фонди»?

4. Назвіть ознаки за якими класифікують основні фонди підприємства.

5. Дайте класифікацію основних фондів за ознакою функціонального призначення, участі у виробничих процесах.

6. Що собою являють активні та пасивні основні фонди?

7. Дайте характеристику видової (виробничої) структури основних фондів підприємства. Розкрийте фактори та тенденції динаміки виробничої структури основних фондів.

8. Які оцінки використовують для визначення наявності та руху основних фондів?

9. Що характеризують натуральні показники основних фондів і з якою метою вони використовуються?

10. Призначення вартісних показників оцінки основних фондів, їх види і сутність.

11. Розкрийте необхідність і значення періодичної переоцінки та індексації основних фондів підприємства.

12. Які види зносу основних фондів ви знаєте? Дайте визначення кожному.

13. Розкрийте сутність амортизації основних фондів підприємства.

14. Які методи амортизації основних фондів підприємства існують?

15. Які фактори враховуються під час вибору методу амортизації основних фондів?

16. Розкрийте методичні підходи до обґрунтування доцільності застосування окремих методів амортизації. Який критерій вибору слід використовувати?

17. Охарактеризуйте порядок групування основних фондів з метою нарахування амортизації відповідно до діючого законодавства.

18. Назвіть види відтворення основних фондів. Наведіть приклади простого та розширеного відтворення.

19. Які види ремонтів ви знаєте? Дайте характеристику кожного з них, а також наслідків їх здійснення.

20. Які завдання вирішують під час аналізу стану та ефективності використання основних фондів?

21. Дайте характеристику показникам, що характеризують ступінь зносу та інтенсивність відновлення основних фондів підприємства.

22. Завдяки яким показникам визначають ефективність використання основних фондів? Наведіть алгоритми їх розрахунку і дайте економічну характеристику кожного.

Поняття і терміни

Основні фонди – це сукупність створених суспільною працею матеріально-речових цінностей, які цілком і в незмінній формі діють протягом тривалого часу (більше одного року) і поступово втрачають свою вартість в міру спрацювання, переносять її частинами на вартість виготовленої продукції.

Як встановлено у пп. 14.1.138 п. 14.1 ст. 14 Розділу I Податкового кодексу, основними засобами визнаються матеріальні активи, у тому числі запаси корисних копалин наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених капітальних інвестицій, автомобільних доріг загального користування, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, вартість яких не перевищує 2500 гривень, невиробничих основних засобів і нематеріальних активів), що призначаються підприємством для використання у господарській діяльності, вартість яких перевищує 2500 гривень і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом, та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік).

Одиницею обліку основних фондів є об'єкт основних фондів.

Будь-який об'єкт, який відноситься до основних фондів, має декілька вартісних оцінок, зокрема: первісну, відновну, залишкову, справедливу, ліквідаційну. Це обумовлено терміном функціонування основних фондів, зміною їх відтворення в окремі періоди часу.

Первісна вартість – це вартість основних фондів в момент їх придбання і взяття на баланс або введення в експлуатацію:

$$V_{\text{п}} = V_{\text{пр}} + V_{\text{д}} + V_{\text{м}} + V_{\text{зд}} + V_{\text{ін}} \quad (1.1)$$

або

$$V_{\text{п}} = V_{\text{сп}} + V_{\text{обл}} + V_{\text{з}} + V_{\text{ін}}, \quad (1.2)$$

де $V_{\text{пр}}$ – витрати на придбання об'єкта основних фондів, грн.; $V_{\text{д}}$ – витрати на доставку об'єкта основних фондів, грн.; $V_{\text{м}}$ – витрати на монтаж об'єкта основних фондів, грн.; $V_{\text{зд}}$ – витрати на запуск у дію об'єкта основних фондів, грн.; $V_{\text{сп}}$ – витрати на спорудження об'єкта, грн.; $V_{\text{обл}}$ – витрати на обладнання, що встановлюється на спорудженому об'єкті, грн.; $V_{\text{ін}}$ – інші супутні витрати, пов'язані з придбанням або спорудженням об'єкта основних фондів, грн.

Відновна вартість основних фондів – це вартість їхнього відтворення у нинішніх умовах з урахуванням сучасного рівня цін, норм і розцінок.

Залишкова вартість об'єкта основних фондів характеризує ту частину вартості основних фондів, яка ще не перенесена на

виготовлену продукцію, або різниця між вартістю, за якою об'єкт основних фондів був взятий на баланс підприємства (первісною або відновною) та сумою зносу, накопиченого за весь термін експлуатації об'єкта.

$$B_3 = B_{\text{п}} - C_{\text{зн}}, \quad (1.3)$$

де B_3 – залишкова вартість об'єкта основних фондів; $B_{\text{п}}$ – первісна вартість об'єкта основних фондів; $C_{\text{зн}}$ – сума накопиченого зносу об'єкта основних фондів за весь термін його експлуатації.

Залишкова вартість за чинним бухгалтерським обліком називається також балансовою вартістю основних фондів.

Ліквідаційна вартість – це сума, яку підприємство очікує отримати від реалізації і ліквідації об'єкта основних фондів після закінчення терміну його експлуатації за вирахуванням очікуваних витрат, пов'язаних з його реалізацією або ліквідацією.

Різниця між первісною вартістю основних фондів та ліквідаційною вартістю об'єкта основних фондів становить вартість об'єкта основних фондів, що амортизується.

Амортизація – це поступове перенесення вартості основних фондів на вартість виготовленої продукції, виконаних робіт і послуг з метою їх повного відновлення.

Нарахування амортизації проводиться протягом усього терміну їх експлуатації. Здійснюється це у вигляді амортизаційних відрахувань, які включаються у собівартість продукції. Амортизаційні відрахування обчислюють за певними нормами протягом строку корисного використання об'єкта при визнанні цього об'єкта активом (зарахування його на баланс).

Підприємство самостійно визначає термін корисного використання (експлуатації) об'єкта основних фондів, виходячи із технічних, технологічних, економічних, екологічних та інших чинників.

Норма амортизації – це річні відсотки відшкодування вартості зношеної частини основних фондів.

Нарахування амортизації припиняється, починаючи з місяця, наступного за місяцем вибуття основних фондів з експлуатації.

Класифікаційний перелік груп основних засобів та інших необоротних активів у Податковому кодексі (табл. 1) майже повністю дублює відповідні положення П(С)БО 7 «Основні засоби».

Таблиця 1 – Класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів і мінімально допустимих строків їх амортизації

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
група 1 – земельні ділянки	–
група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	15
група 3 – будівлі,	20
споруди,	15
передавальні пристрої	10
група 4 – машини та обладнання	5
З них	
електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 2500 гривень	2
група 5 – транспортні засоби	5
група 6 – інструменти, прилади, інвентар (меблі)	4
група 7 – тварини	6
група 8 – багаторічні насадження	10
група 9 – інші основні засоби	12
група 10 – бібліотечні фонди	–
група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи	–
група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди	5
група 13 – природні ресурси	–
група 14 – інвентарна тара	6
група 15 – предмети прокату	5
група 16 – довгострокові біологічні активи	7

Підпунктом 145.1.5 п. 145.1 ст. 145 Розділу III Податкового кодексу встановлено, що амортизація основних засобів нараховується із застосуванням таких методів:

- 1) прямолінійного;
- 2) зменшення залишкової вартості;
- 3) прискореного зменшення залишкової вартості (причому цей метод застосовується лише при нарахуванні амортизації до об'єктів основних засобів, що входять до груп 4 (машини та обладнання) та 5 (транспортні засоби));
- 4) кумулятивного;
- 5) виробничого.

Амортизація основних засобів, як встановлено у ст. 145 Податкового кодексу, проводиться до досягнення залишкової вартості об'єктом його ліквідаційної вартості.

Амортизація об'єкта основних засобів нараховується протягом строку корисного використання (експлуатації) об'єкта, установленого платником податку, але не менше мінімально допустимого строку помісячно, починаючи з місяця, що настає за місяцем введення об'єкта основних засобів в експлуатацію і зупиняється на період його реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання, консервації та інших видів поліпшення та консервації.

ТЕМА 7

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

1. Діагностика конкурентного середовища. Всебічна характеристика ринку. Позиції конкурентів. Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів. Розрахунок показників, які характеризують конкурентний статус підприємства в галузі (концентрації).

2. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. Матриця конкурентного профілю. Позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

3. Оцінка конкурентоспроможності продукції. Аналіз конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства. Переваги й недоліки продукції підприємства. Шляхи просування на ринку. Життєвий цикл товарів. Матриця Ансоффа. Характеристика товарної політики підприємства. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

4. Управлінська діагностика підприємства. Характеристика організаційно-управлінської структури підприємства, встановлення її переваг і недоліків. Матриця управлінських здібностей персоналу. Регламентація діяльності найбільш важливих підрозділів підприємства. Експрес-діагностика системи управління персоналом. Діагностика інформаційної системи підприємства. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

5. Діагностика економічної безпеки підприємства. Характеристика небезпек, які здатні вплинути негативно на діяльність підприємства. Інтегральна оцінка рівня безпечності. Оцінка безпеки за функціональними складовими. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

6. Діагностика економічної культури підприємства. Оцінка впливу елементів економічної культури на діяльність підприємства. Оцінка економічної культури підприємства. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

Завдання 1

Дайте відповіді на питання:

1. У чому полягає різниця існуючі трактування сутності поняття «конкуренція»?
2. Які функції виконує конкуренція в економіці?
3. Розкрийте багатовимірний характер категорії «конкурентоспроможність» на прикладі структури «піраміда конкурентоспроможності».
4. Охарактеризуйте систему чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
5. Розкрийте економічний зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства».
6. Розкрийте зміст основних типів конкуренції.
7. У чому відмінність цінової і нецінової конкуренції? Перерахуйте основні форми нецінової конкуренції та визначте їх роль.
8. Які типи ринків виділяє сучасна економічна теорія? Уявіть характеристику кожного типу.
9. Дайте визначення домінуючого положення господарюючого суб'єкта на товарному ринку.
10. Поясніть економічний сенс розрахунку основних показників концентрації товарного ринку.
11. Перерахуйте структурні бар'єри входу на товарний ринок.
12. Охарактеризуйте поведінкові бар'єри входу на товарний ринок
13. У чому полягає зміст макроекономічного і мікроекономічного підходів до дослідження конкурентоспроможності?
14. Сформулюйте поняття «конкурентна перевага підприємства» і розкрийте його зміст.
15. Охарактеризуйте особливості формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від специфіки внутрішньо- та міжгалузевої конкуренції.

Завдання 2. Додатковий матеріал

Для оцінки конкурентоспроможності використовують систему показників, що складається з показників ринкової ситуації.

До показників ринкової ситуації відносяться:

1. Індекс зростання обсягу продажів:

$$P1(t) = P(t) / P(t - 1), \quad (1)$$

де $P(t)$ і $P(t - 1)$ – обсяги продажів у t -м і $(t - 1)$ -м періодах (роках) відповідно.

2. Рівень реалізації продукції:

$$P2(t) = V(t) / P(t), \quad (2)$$

де $V(t)$ – обсяг вироблених підприємством послуг в момент часу t .

Цей показник має такі властивості. $R2(t) > 1$, тобто в стандартній ситуації не може бути реалізовано більше, ніж вироблено.

Цей показник є індикатором для вибору подальшої стратегії підприємства.

Якщо $R2(t) = 1$ (або наближається до 1), слід розглянути питання про збільшення випуску продукції.

Якщо ж $R2(t) > 1$ (причому значно більше одиниці), це свідчить про неблагополуччя і необхідності зміни стратегії підприємства.

3. Рівень насиченості ринку:

$$R3(t) = (R1(t) R1(t - 1)) / ((R2(t) R2(t - 1))), \quad (3)$$

Цей індикатор більш точно орієнтує підприємство при прийнятті рішення про необхідності збільшення виробництва, ніж індикатор $R2(t)$.

Даний показник має такі властивості. Якщо $R3(t) > 1$, то підприємство з відомою ймовірністю і при інших рівних умовах може розширювати свою експансію на ринку; в протилежному випадку потрібно більш обережний підхід і спеціальне дослідження попиту.

Значення $R3(t) > 1$ буде забезпечено при досить регулярному зростанні обсягів продажів і при регулярному рівні реалізації продукції або послуг.

4. Ефективність маркетингу:

$$R2 = P t / Zm (t), \quad (4)$$

де $P(t)$ – обсяг продажів в t -му періоді; $Zm (t)$ – витрати на маркетинг. Цей показник характеризує величину «віддачі» (суму

реалізації) на одиницю маркетингових витрат. Чим вище $R2$, тим більше ефективний маркетинг. Зауважимо, що при малому часовому інтервалі t (день, тиждень, місяць) необхідно вводити лаг запізнювання t , який відображає час відгуку (реакції) ринку на проведені заходи. У цьому випадку формула (4.4) модифікується в такий спосіб:

$$R2(t) = P(t) / Zm (t - 1), \quad (5)$$

5. Показник опірності («в'язкості») ринку:

$$R3(t) = 1 / (P2(t)), \quad (6)$$

Очевидно, що цей індикатор є зворотним по відношенню до показника $R2$; він відображає середню величину витрат на маркетинг, необхідну для продажу одиниці продукції.

Чим вище $R3(t)$, тим важче здійснювати просування товару (послуги) на ринку, і тим більше потрібно для цього витрат.

Для визначення рівня конкурентоспроможності товару на ринку в порівнянні з іншими аналогічними товарами необхідно визначити інтегральний показник конкурентоспроможності. Для цього кожній характеристиці товару присвоюється ваговий коефіцієнт, що визначає значимість даного критерію для споживача, при цьому сума індексів не повинна перевищувати одиницю. Після цього для порівняння характеристик нового товару з еталонними значеннями розрахунок проводиться по формулі

$$k_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (7)$$

де $I_{\text{ТП}}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{\text{ЕП}}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{\text{ТП}} = \sum q_i \cdot V_i \quad (8)$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра; v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{\text{оцін}}}{P_{\text{баз}}} \quad (9)$$

де $P_{\text{оцін}}$ – значення параметра виробу, який оцінюється; $P_{\text{баз}}$ – значення цього параметра в базового виробу.

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{\Pi_{\text{спож}}^{\text{оцін}}}{\Pi_{\text{спож}}^{\text{баз}}} \quad (10)$$

де – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$\Pi_{\text{спож}}^{\text{оцін}} = \Pi_{\text{прод}} + M \quad (11)$$

де М – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо отриманий зведений індекс більше одиниці, то новий товар (інноваційний продукт) більш конкурентоспроможний на ринку в порівнянні з еталоном; якщо ж індекс менше одиниці – новий продукт поступається еталонному товару.

Завдання 3. Задачі для розв'язання

1. Розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших підприємств дорівнює 3, індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації, за даними таблиці оцінити рівень монополізації ринку.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн
А	48,3
В	36,9
С	80,1
Д	26,8
Е	55,1
F	18,3
G	14,3
J	32,5
К	42,9

Зробити висновки.

2. За даними таблиці оцінити рівень концентрації конкурентного середовища на двох споріднених ринках за методом сумарної ринкової частки при фіксованій кількості найбільших підприємств, що дорівнює 3.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках, млн грн

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2
A	60,3	84,6
B	40,7	55,3
C	76,5	42,4
D	88,9	56,4
E	29,6	39,1
F	56,3	77,3
G	16,2	74,9

Зробити висновки.

3. Розрахувати ринкові частки підприємств та їх динаміку, на основі інформації, поданої в таблиці. Побудувати конкурентну карту ринку та визначити стратегічні положення підприємств-конкурентів.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн	
	Базовий рік	Звітний рік
A	48,6	57,9
B	63,2	52,1
C	72,8	77,1
D	88,6	66,2
E	25,6	38,0
F	59,6	78,2
G	14,2	22,1
J	9,1	13,8
K	12,5	17,5
L	56,2	42,2

Зробити висновки.

4. За даними таблиці оцінити інтенсивність конкурентного середовища та ступінь монополізації ринку.

Показники оцінювання конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку

Показники	Роки	
	перший	другий
Ринкова частка підприємств		
A	4,9	6,0
B	14,4	14,2
C	9,6	10,1
D	9,0	9,3
E	13,1	11,5
F	15,5	16,7
G	8,5	8,0
J	15,9	16,0
K	9,1	8,8
Фактична ємність ринку, млн грн	48,7	50,1
Сума прибутку підприємств, млн грн	4,0	1,9
Темп зростання ринку, %	0,8	

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

5. На основі даних таблиці оцінити інтенсивність конкуренції на порівнювальних ринках за усіма доступними методами.

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2
A	73,2	35,9
B	98,1	60,0
C	110,6	71,1
D	87,1	44,2
E	53,1	46,1
F	78,9	89,7

Врахувати, що темп зростання ринку 1 становить 4,3%, ринку 2 – 3,9%.

Водночас рентабельність ринку 1 становить 1,2%, ринку 2 – 1,6%. Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

6. Оцінити інтенсивність конкуренції на двох порівнювальних ринках за даними таблиці.

Показники оцінювання інтенсивності конкуренції на порівнювальних ринках

Показники	Ринок 1	Ринок 2
Кількість конкурентів, од.	60	32
Фактична ємність ринку, млн грн	63,1	30,3
Темп зростання фактичної ємності ринку, %	4,2	14,1
Сума прибутку підприємств, млн грн	2,9	3,8
Коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів	0,022	0,031

Зробити висновки.

7. Використовуючи дані таблиці «Розподіл ринкових часток підприємств», визначити:

- Темп зростання/скорочення ринку;
- Рівень інтенсивності конкуренції на ринку;
- Поділити конкурентів на групи таким чином, щоб ринкова частка підприємств однієї групи станом на останній рік перевищувала середньоринкову.

Розподіл ринкових часток підприємств

Підприємства	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
A								
B	51,6	40,0	29,3	25,7				
C	10,3	11,6	15,2	12,4				
D	-	-	-	8,3				
E	12,0	19,7	27,6	29,0				
F	5,6	2,0	1,3	0,7				
G	14,8	21,0	18,2	17,0				
J	5,7	5,7	5,7	5,7				
K	-	-	2,7	1,2				
	100,0	100,0	100,0	100,0				
Місткість ринку, млрд грн	9,1	11,1	13,3	15,0				

Заповнити таблицю «Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів».

Побудувати матрицю «Розмір ринкової частки – темп приросту ринкової частки».

Зробити висновок.

8. Використовуючи методи зведених витрат та ланцюгових методів на основі економічних розрахунків визначити найефективніший варіант підвищення рівня фінансово-інвестиційного потенціалу конкуренто-спроможності підприємства. Дані в таблиці нижче.

Вихідні дані для визначення ефективності фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства

Показники	Варіанти			
	I	II	III	IV
Капітальні вкладення, тис. грн	500	530	580	575
Собівартість річного випуску продукції, тис грн	600	580	570	579
Нормативний коефіцієнт дохідності інвестицій	0,40	0,40	0,40	0,40

Зробити висновки.

9. Окремі показники, що використовуються для інтегрального оцінювання досягнутого та прогнозованого рівнів технічного розвитку двох одно галузевих підприємств – ТМ «Олейна», ТМ «СтоЖар», наведено в таблиці.

Середньозважені показники для інтегрального оцінювання стану технічного розвитку підприємств

Показники	ТМ «Олейна»		ТМ «СтоЖар»	
	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
Рівень фондоозброєності праці щодо середньогалузевого показника	0,78	0,86	0,67	0,79
Коефіцієнт прогресивності технології	0,430	0,485	0,410	0,450

Продовж. табл.

Показники	ТМ «Олейна»		ТМ «СтоЖар»	
	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
Коефіцієнт технічного рівня використовуваного парку устаткування	0,711	0,735	0,620	0,710
Загальний коефіцієнт механізації та автоматизації виробничих процесів	0,413	0,490	0,329	0,440

Виконати інтегральне оцінювання рівня технічного розвитку кожного із наведених підприємств і визначити найвищий рівень серед підприємств, ураховуючи коефіцієнти вагомості: першого – 0,21, другого – 0,33, третього й четвертого – 0,29. Зробити висновки.

Завдання 4. Тести

1. Об'єктом діагностики підприємства виступає:
 - а) соціальна система підприємства;
 - б) виробнича система підприємства;
 - в) організаційна система підприємства;
 - г) інформаційна система підприємства;
 - д) всі відповіді правильні.
2. Економічна діагностика:
 - а) це процес визначення стану усіх елементів підприємства як системи;
 - б) базується на спеціальних методах і прийомах наукової обробки інформації;
 - в) передбачає визначення стадії розвитку об'єкта;
 - г) включає прогнозування майбутнього стану об'єкта;
 - д) всі відповіді правильні.
3. Функціональне розміщення діагностики виробництва передбачає наступну послідовність:
 - а) діагностика процесів МТП – діагностика виробництва – діагностика конкурентоспроможності продукції – діагностика підприємства;

- б) діагностика підприємства – діагностика конкурентоспроможності продукції – діагностика виробництва – діагностика процесів МТП;
 - в) діагностика виробництва – діагностика процесів МТП – діагностика підприємства – діагностика конкурентоспроможності продукції;
 - г) діагностика процесів МТП – діагностика виробництва – діагностика підприємства – діагностика конкурентоспроможності продукції;
 - д) правильних відповідей немає.
4. Аналіз інформації стану об'єкта економічної діагностики може включати:
- а) системний аналіз;
 - б) причинно-наслідковий аналіз;
 - в) функціонально-цільовий аналіз;
 - г) всі відповіді правильні;
 - д) правильних відповідей немає.
5. Діагностичний аналіз:
- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
 - б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
 - в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
 - г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
 - д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.
6. Порівняльний аналіз:
- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
 - б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
 - в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
 - г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;

д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

7. Прогностичний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

8. Детальний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

9. Системний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

10. Для аналізу процесу виробництва чи будь-якого іншого елементу підприємства слід:

- а) обрати еталонний стан системи та дати характеристику фактичного стану системи;
- б) розрахувати відхилення від порівнюваного стану;
- в) провести аналіз умов виявлених відхилень;
- г) встановити заходи щодо удосконалення існуючого стану системи;
- д) всі відповіді правильні.

11. Діагностика техніко-технологічної бази включає:

- а) оцінку рівня організації виробництва;
- б) оцінку технічного рівня виробництва;
- в) оцінку стану планування діяльності підрозділів;
- г) оцінку інформаційної складової;
- д) правильних відповідей немає.

12. Діагностика внутрішнього економічного механізму підприємства включає:

- а) оцінку рівня організації виробництва;
- б) оцінку технічного рівня виробництва;
- в) оцінку стану планування діяльності підрозділів;
- г) оцінку інформаційної складової;
- д) правильних відповідей немає.

13. Для оцінки технологічної структури виробництва використовують показники:

- а) рівня автоматизації (механізації) виробництва;
- б) наявність обладнання у розпорядженні;
- в) гнучкість виробничої системи;
- г) рівня устаткування;
- д) правильних відповідей немає.

14. В основу оцінки технічного рівня виробництва можуть бути покладені такі показники:

- а) термін служби основних груп обладнання;
- б) ступінь технологічної диференціації виробництва;
- в) наявності обладнання у розпорядженні;
- г) гнучкість виробничої системи;
- д) правильних відповідей немає.

15. Основних етапів здійснення економічної діагностики є:

- а) 5;

- б) 6;
- в) 7;
- г) 8;
- д) 9.

16. До специфічних методичних підходів у системі економічного діагностування слід віднести:

- а) прогностичний, діагностичний, детальний, системний;
- б) прогностичний, інформаційний, системний;
- в) прогностичний, детальний, системний, інформаційний;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

17. Процес діагностування підприємства здійснюється в такій послідовності:

- а) аналіз – оцінка – діагноз – прогноз – моніторинг;
- б) аналіз – діагноз – оцінка – прогноз – моніторинг;
- в) оцінка – аналіз – діагноз – прогноз – моніторинг;
- г) аналіз – оцінка – діагноз – моніторинг – прогноз;
- д) правильних відповідей немає.

18. До внутрішніх джерел інформації слід віднести:

- а) інформацію державних і недержавних національних та міжнародних інформаційних служб;
- б) бухгалтерську та фінансову звітність підприємства;
- в) інтернет;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

19. До зовнішніх джерел інформації слід віднести:

- а) інформацію державних і недержавних національних та міжнародних інформаційних служб;
- б) довідники;
- в) Інтернет;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

20. До методів збору інформації слід віднести:

- а) анкетування;
- б) опитування;
- в) інтерв'ювання та спостереження;
- г) метод проб і помилок;
- д) всі відповіді правильні.

Питання для контролю

1. Економічна діагностика – наука чи практичний інструментарій?
2. Чи здатне (і якою мірою) сучасне підприємство без сторонньої допомоги (консалтингової фірми) проводити економічне діагностування?
3. Як правильно здійснювати вибір методик, способів та інструментів для проведення економічної діагностики?
4. Проаналізувати переваги та недоліки методів експертних оцінювань.
5. У чому полягає сутність економічної діагностики? Яким є її функціональне призначення?
6. Що нового внесено у комплекс аналітичних робіт на підприємстві економічною діагностикою?
7. Яким є загальний порядок проведення діагностичного дослідження?
8. Які методи, прийоми та способи використовуються в економічній діагностиці?

Основні терміни і поняття

Активні основні фонди – устаткування – машини, обладнання, тобто ті елементи, що приймають безпосередню участь у процесі виробництва.

Амортизація – процес перенесення авансованої раніше вартості засобів праці на вартість продукції, що виробляється, з метою її повного відшкодування.

Валовий прибуток – різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції.

Виробнича собівартість продукції (робіт, послуг) – витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, зумовлені технологією і організацією виробництва, а у частині витрат на управління – тільки загальновиробничі витрати.

Виробнича собівартість продукції (робіт, послуг) включає: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати та загальновиробничі витрати.

Витрати підприємства – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) і витрати, пов'язані з оперативною діяльністю

підприємства, що поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Внутрішня норма дохідності інвестицій – дисконтна ставка, за якої чистий приведений дохід дорівнює нулю.

Дохід – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Економічна ефективність виробництва – кількісне співвідношення результатів господарської діяльності і витрат.

Екстенсивний шлях розвитку основних фондів – спосіб збільшення обсягів виробництва шляхом кількісного приросту усіх елементів основних фондів.

Загальновиробничі витрати – витрати на організацію виробництва і управління цехами, дільницями і іншими підрозділами основного і допоміжного виробництва, а також витрат на утримання і експлуатацію машин і обладнання.

Змінні витрати – це витрати, абсолютний розмір яких зростає із збільшенням обсягу випуску продукції і зменшується із його зниженням.

Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність (для одержання прибутку).

Інвестицій – усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності з метою досягнення соціально-економічного ефекту.

Інвестиційна діяльність – сукупність дій та заходів громадян, юридичних осіб та держави щодо залучення та реалізації інвестицій.

Індекс рентабельності інвестицій – показник оцінки ефективності інвестицій, який визначається як відношення суми дисконтова них грошових потоків за весь інвестиційний період до суми дисконтова них інвестицій.

Інтенсивний шлях розвитку основних фондів – якісне вдосконалення всіх елементів основних фондів через проведення раціональної економічної політики на підприємстві.

Калькулювання – визначення розміру витрат у вартісному вираженні, які припадають на калькуляційну одиницю.

Ліквідність – спроможність підприємства своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями, або можливість перетворення оборотних активів в гроші для оплати зобов'язань.

Методи калькулювання: простий, позамовний, попередільний.

Оборотні кошти – виражені у грошовій формі кошти підприємства, необхідні для створення виробничих запасів на складах та на виробництві, для розрахунків з постачальниками, бюджетом, виплати заробітної плати тощо. Вони призначені для формування і забезпечення кругообігу оборотних фондів і фондів обігу.

Оборотні фонди – предмети праці, які використовуються у виробництві (сировина, матеріали, паливо, тара, напівфабрикати, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів); цілком споживаються у кожному виробничому циклі, змінюють або втрачають натуральну форму й переносять свою вартість на заново виготовлений продукт внаслідок одноактного використання.

Оборотність оборотних коштів – тривалість повного кругообігу засобів з моменту придбання оборотних фондів до виходу та реалізації готової продукції.

Основні виробничі фонди – частка виробничих фондів, що використовується більше одного виробничого циклу і у кожному циклі частково переносить свою вартість на новостворений продукт.

Пасивні основні фонди – будівлі, споруди, трубопроводи тощо, тобто ті елементи, що не приймають безпосередньої участі у виробництві, але створюють для нього необхідні умови.

Постійні витрати – це витрати, абсолютний розмір яких не змінюється у короткотерміновому періоді у залежності від зміни обсягу випуску продукції.

Поточні витрати підприємства – сукупність витрат живої т уречевленої праці на здійснення поточної діяльності, а за натурально-речовим складом – спожиту частину матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – визначається як алгебраїчна сума прибутку від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (витрат).

Прибуток від операційної діяльності – визначається як алгебраїчна сума валового прибутку, іншого операційного

доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Прямі витрати – витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта калькулювання.

Прямі інвестиції – вкладення коштів у певні об'єкти економіки інвестором самостійно, без посередників.

Реальні інвестиції – вкладення капіталу у матеріальні та нематеріальні активи підприємства.

Рентабельність – відносний показник ефективності роботи підприємства, котрий обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

Термін окупності інвестицій – показник ефективності інвестицій, що характеризує термін, за який вони повністю окупуються.

Точка беззбитковості – мінімальний обсяг виробництва (реалізації) продукції, при якому сума одержаного валового доходу дорівнює сумі поточних витрат.

Фінансові інвестиції – використання коштів для придбання цінних паперів.

Фінансові інвестиції – вкладення капіталу у різні види фінансових документів.

Фонди обігу – кошти, які обслуговують процес обігу продукції. До них належать: готова продукція на складах підприємства, відвантажена продукція, грошові кошти на розрахунковому рахунку у банку, дебіторська заборгованість.

Чистий дохід – визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції відповідних податків, зборів.

Чистий прибуток – враховує у своєму складі суму прибутку від звичайної діяльності після оподаткування з врахуванням сальдо надзвичайних доходів і витрат після сплати законодавчо встановлених податків; залишається у розпорядженні підприємства.

Чистий приведенний дохід – показник оцінки ефективності інвестицій, який визначається як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків за весь інвестиційний період та сумою дисконтова них інвестицій.

ТЕМА 8

СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Поняття бюджетування. Використання бюджетування як методу управління. Використання бюджетних технологій на підприємстві. Об'єкти бюджетування. Бюджетний процес і бюджетний цикл.

2. Чинники, що впливають на бюджетний процес і тривалість бюджетного циклу. Основні етапи бюджетного процесу.

3. Види бюджетів підприємства за різними класифікаційними ознаками.

4. Класифікація витрат підприємства. Функції бюджетування. Основні складові системи бюджетування.

Завдання 1

Дайте відповіді на запитання:

1. Поняття бюджетування. Використання бюджетування як методу управління.

2. Використання бюджетних технологій на підприємстві. Об'єкти бюджетування.

3. Бюджетний процес і бюджетний цикл. Чинники, що впливають на бюджетний процес і тривалість бюджетного циклу. Основні етапи бюджетного процесу.

4. Види бюджетів підприємства за різними класифікаційними ознаками.

5. Класифікація витрат підприємства.

6. Функції бюджетування. Основні складові системи бюджетування.

Завдання 2. Задачі для розв'язання

1. У результаті здійснення інвестицій обсягом 100 000 грн підприємство одержало прибуток у розмірі 10 000 грн. Рентабельність інвестицій становить 10%. Ставка податку на прибуток

(s) = 25%. У разі, якщо частина інвестицій профінансована за рахунок кредиту, за користування яким слід сплачувати 7% річних (відносяться на валові витрати), визначити рентабельність власного капіталу та заповніть пусті комірки таблиці.

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
1. Загальний обсяг інвестицій	100 000	100 000	100 000	100 000
2. Позичковий капітал	-	25 000	50 000	75 000
3. Власний капітал				
4. Коефіцієнт фінансового лівериджу				
5. Прибуток до сплати процентів за кредит	10 000	10 000	10 000	10 000
6. Проценти за кредит (7%)				
7. Прибуток після сплати процентів за кредит				
8. Податок на прибуток (25%)				
9. Чистий прибуток				
10. Рентабельність власного капіталу,%				
11. Зростання чистого прибутку за рахунок ефекту економії на податках, $P_c \times S / 100$				
12. Вартість позичкового капіталу з урахуванням оподаткування (ряд. 6 – ряд. 11)				

Зробіть висновки.

2. У результаті здійснення інвестицій обсягом 100 000 грн підприємство одержало прибуток у розмірі 10 000 грн. Рентабельність інвестицій – 10%. Частина інвестицій планується фінансувати за рахунок кредиту. Процентна ставка за користування

позичками зростає залежно від зростання коефіцієнта заборгованості: до критичного співвідношення 2 : 1 включно, ставка становить 7% річних; вище такого співвідношення (до рівня 1 : 1) ставка підвищується на 3%; вище згаданого рівня ставка зростає ще на 5%. За даних обставин визначте рентабельність власного капіталу та заповніть пусті комірки таблиці.

Показники	Варіант 1	Варіант 2 (ставка 7%)	Варіант 3 (ставка 10%)	Варіант 4 (ставка 15%)
1. Загальний обсяг інвестицій	100 000	100 000	100 000	100 000
2. Позичковий капітал	-	25 000	50 000	75 000
3. Власний капітал				
4. Коефіцієнт заборгованості				
5. Прибуток перед сплатою процентів за кредит	10 000	10000	10 000	10 000
6. Проценти за кредит				
7. Прибуток до оподаткування (ряд. 5 – ряд. 6)				
8. Податок на прибуток				
9. Чистий прибуток				
10. Рентабельність власного капіталу,%				
11. Зростання чистого прибутку за рахунок ефекту економії на податках $P_c \times S / 100$				
12. Вартість позичкового капіталу з урахуванням оподаткування (ряд. 6 – ряд. 11)				

Зробіть висновки.

Завдання 3

1. CVP-аналіз (витрати-обсяг-прибуток):

1) Торгова фірма планує отримати від продажу товару P в майбутньому періоді прибуток в розмірі 300 тис. грн. При цьому сукупні постійні витрати становлять 200 тис. рублів, ціна реалізації одиниці товару 50 грн, а змінні витрати обігу на одиницю товару (включаючи покупну вартість) 25 грн.

Визначте, при якому обсязі продажу товару P фірма уникне ризик не одержати запланований прибуток.

2) Визначте, при якому обсязі продажів товару Y за ціною 40 грн торгова фірма наражається на ризик зазнати збитків, якщо в звітному періоді її чекають такі платежі, тис. рублів: – оренда плата за торгове приміщення – 80; – відсотки за кредит – 40; – заробітна плата управлінського персоналу – 30; – податки і збори – 50. Купівельна вартість одиниці товару становить 15 грн, витрати на сортування, упаковку і зберігання в розрахунку на одиницю продукції – 5 грн.

Методичні вказівки:

Критичний обсяг продажів (точка беззбитковості) являє обсяг товару, при реалізації якого фірма не отримає ні прибутку, ні збитку, тобто покрие тільки витрати обігу. Він визначається за формулою:

$$q_{\text{крит.}} = \frac{c}{p - v},$$

де c – сукупні постійні витрати обігу; p – ціна одиниці товару; v – питомі (в розрахунку на одиницю товару) витрати обігу.

Дана формула виходить з наступних розрахунків:

$$\Pi = pq - (c + vq),$$

де Π – сума прибутку від продажу товару.

Звідси:

$$q = \frac{c}{p - v}.$$

2. Портфельний аналіз:

Побудуйте БКГ матрицю за обсягом продажів і за обсягом прибутку. Оцініть баланс портфеля і сформулюйте маркетингову стратегію, використовуючи наступні дані:

Товар	Об'єм продажу товару, тис. грн.	Темпи росту, %	Ємність ринку по сегментам, тис. грн.	Зважений темп зростання, %	Частка товару в сегменті, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку
1	2	3	4	$5 = 3 \times 4 / \Sigma 4$	$6 = (2:4)100$	7	$8 = 6:7$
А	500	5	12500			15	
Б	1000	75	10000			50	
В	1500	25	12273			21	
Г	450	6	5625			5	
Д	3000	1	11765			20	
Всього		х					

Товар	Об'єм прибутку, тис. грн.	Темпи росту, %	Ємність ринку по сегментам, тис. грн.	Зважений темп зростання, %	Частка товару в сегменті, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку
1	2	3	4	$5 = 3 \times 4 / \Sigma 4$	$6 = (2:4)100$	7	$8 = 6:7$
А	100	8	500		20	42	
Б	200	68	1000		20	31	
В	1100	22	13 400		8	15	
Г	200	7	3478		6	4	
Д	1700	2	8800		19	12	
Всього		х					

Методичні вказівки

Матриця, розроблена Бостонською консультативною групою (БКГ), дозволяє підприємству класифікувати продукцію по її частці на ринку щодо основних конкурентів і темпам річного зростання в галузі. Матриця дає можливість визначити, який товар підприємства займає провідні позиції в порівнянні з конкурентами, яка динаміка його ринків, дозволяє зробити попередній розподіл стратегічних фінансових ресурсів між продуктами.

Матриця БКГ може бути побудована за обсягом продажів і за обсягом прибутку.

Аналіз за обсягом продажів дозволяє судити про перспективи розвитку бізнесу.

Аналіз за обсягом прибутку дозволяє судити про можливість інвестицій.

Побудова матриці БКГ включає наступні етапи:

- Поле матриці розділяється горизонтальною і вертикальною лініями на чотири квадранта. При побудові матриці БКГ темпи зростання обсягів продажів товару (обсягом прибутку) поділяються горизонтальною лінією на «високі» і «низькі» на рівні 10%. Або горизонтальна лінія проходить через середньозважений (на сумарну ємність ринку, на якому функціонує кампанія) темп зростання = 1. Вертикальна лінія проходить через показник відносна частка ринку ВДР = 1, яка розділяє низьку і високу частку ринку. Коефіцієнт 1,0 показує, що підприємство близько до лідерства.
- Для кожного товару визначаються темпи зростання, розраховується відносна частка ринку, і отримані таким чином дані визначають його стан в матриці.
- Для кожного товару формулюється відповідна маркетингова стратегія.

Матриця пропонує таку класифікацію товарів: «зірки», «дійні корови», «собаки», «важкі діти» («дикі кішки» або «знак питання»).

«Зірки» – це ринкові лідери, які знаходяться, як правило, на вершині свого продуктового циклу. Вони самі приносять досить

коштів для того, щоб підтримувати високу частку динамічно розвивається.

«Дійних корів» – товари, які займають лідируюче положення на ринку з низьким темпом росту. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають великих інвестицій і забезпечують значні грошові потоки. Вони не тільки окупають себе, але ще і забезпечують інвестування в нові проекти, від яких залежить майбутнє стан підприємства.

«Важкі діти» – це нові продукти, вироблені в галузях з високими темпами зростання. Ці товари можуть бути дуже перспективними, але вони вимагають істотної фінансової підтримки центру. Основний стратегічне питання – питання про те, коли припинити фінансування цих продуктів і виключити їх з корпоративного портфеля. Якщо зробити це занадто рано, є загроза втрати майбутньої «зірки», а якщо дуже пізно – кошти, які могли б бути інвестовані в інші проекти, будуть підтримувати галузь, яка вже здатна забезпечувати себе сама.

«Собаки» – продукти, які займають малу частину ринку і не мають можливостей для зростання, так як знаходяться в непривабливих галузях. Чисті грошові потоки в таких бізнес-одинацях нульові або негативні. Якщо немає особливих причин для їх збереження, то від цих бізнес-одинаць необхідно позбавлятися. Найкращий варіант збалансованого портфеля підприємства виглядає наступним чином: 2–3 товару – «дійні корови», 1–2 – «зірки», кілька «важких дітей».

Матриця БКГ рекомендує компаніям наступний алгоритм дій у відповідних господарських зонах:

- оберігати і зміцнювати «зірки»;
- позбавлятися від «собак», якщо немає вагомих причин для їх збереження;
- встановлювати жорсткий контроль щодо капіталовкладень щодо «дійних корів»;
- «важкі діти» підлягають спеціальному вивченню з метою визначення, чи не зможуть вони при певних умовах і належному фінансуванні перетворитися в «зірки».

Завдання 4. Тести

1. Які показники дозволяють оцінити ефективність використання персоналу:

- а) продуктивність праці;
- б) відносна економія фонду заробітної плати;
- в) відповідність темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

2. Один із напрямків фінансово-економічного аналізу, що базується на аналізі показників роботи підприємства, називають:

- а) горизонтальний;
- б) вертикальний;
- в) аналіз коефіцієнтів;
- г) аналіз беззбитковості;
- д) правильних відповідей немає.

3. Який аналіз включає застосування трьох рівневого аналізу товару, вивчення залежності продажу продукції й прибутковості і складання матриць життєвого циклу продукції підприємства:

- а) аналіз пакування;
- б) АВС-аналіз;
- в) аналіз продуктів;
- г) аналіз продажу;
- д) аналіз беззбитковості.

4. Який аналіз полягає у визначенні критичної точки функціонування підприємства:

- а) аналіз пакування;
- б) АВС-аналіз;
- в) аналіз продуктів;
- г) аналіз продажу;
- д) аналіз беззбитковості.

5. Метод, який дозволяє здійснити оцінку фінансового стану підприємства та виступає базисом для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики підприємства:

- а) аналіз фінансово-економічних коефіцієнтів;
- б) аналіз виробничої системи;
- в) діагностичний аналіз;

- г) системний аналіз;
- д) всі відповіді правильні.

6. До факторів макросередовища в системі економічної діагностики належать:

- а) інфляція;
- б) заробітна плата менеджера заводу;
- в) організаційна структура підприємства;
- г) логістика;
- д) правильних відповідей немає.

7. Якщо метою аналізу є отримання загальної картини залежності діяльності підприємства від рішень власників і факторів законодавства, що впливають на позицію підприємства, то такий аналіз називають:

- а) аналіз структури власності підприємства;
- б) SWOT-аналіз;
- в) аналіз стратегічної позиції підприємства;
- г) аналіз рівня беззбитковості;
- д) правильних відповідей немає.

8. Аналіз, що ґрунтується на глибоких знаннях оточуючого середовища, про майбутні зміни одночасно із визначенням груп факторів, має назву:

- а) матриця Shell;
- б) SWOT-аналіз;
- в) аналіз стратегічної позиції підприємства;
- г) аналіз рівня беззбитковості;
- д) позиційний аналіз.

9. SWOT-аналіз складається з:

- а) аналізу сильних сторін підприємства;
- б) аналізу можливостей підприємства;
- в) аналізу загроз підприємства;
- г) аналізу слабких сторін підприємства;
- д) всі відповіді правильні.

10. Для здійснення ефективного діагностичного аналізу підприємства доцільним є:

- а) створення робочої групи з його проведення;
- б) залучення зовнішніх консультантів;
- в) виділення для цього необхідних фінансових ресурсів;

- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

11. Для здійснення ефективного SWOT-аналізу необхідно залучати:

- а) керівництво підприємства;
- б) власників підприємства;
- в) незалежних консультантів;
- г) робітників;
- д) правильні відповіді 1,2,3.

12. Потреба ринку, рівень технологій, тип споживачів, географічне місце розташування визначають:

- а) структуру попиту споживачів;
- б) стратегічну зону господарювання підприємства;
- в) способи збуту продукції;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

13. Матрицю BCG формують осі:

- а) ріст ринку і частка ринку;
- б) конкурентна позиція на ринку і стадія життєвого циклу;
- в) сильні сторони підприємства і привабливість економіки;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

14. Згідно з умовами матриці Shell продаж активів і відхід з ринку слід здійснювати за:

- а) сильної конкурентної позиції і низької перспективної прибутковості;
- б) помірної конкурентної позиції і середньої перспективної прибутковості;
- в) слабкої конкурентної позиції і високої перспективної прибутковості;
- г) у кожній із зазначених стратегічних зон;
- д) правильних відповідей немає.

15. Матриця стратегій росту – це:

- а) матриця Портера;
- б) матриця AD Little;
- в) матриця Ансоффа;
- г) матриця BCG;

д) правильних відповідей немає.

16. Межі середньої перспективної прибутковості (згідно з матрицею Shell) складають(%):

- а) 0–5;
- б) 6–9;
- в) 10–15;
- г) 16–30;
- д) 31–60.

17. Лінія відсікання матриці AD Little поділяє її на:

- а) зону прибутковості та зону збитковості;
- б) зону кредитування і зону самофінансування;
- в) зону активності та зону згортання активності;
- г) зону інвестиційної привабливості й зону відсутності інвестиційної привабливості;
- д) правильних відповідей немає.

18. Підприємства, діяльність яких є стабільною і прогнозованою, називають (відповідно до умов формування матриці BCG):

- а) зірки;
- б) дійні корови;
- в) дикі собаки;
- г) важкі діти;
- д) знаки питання.

19. На українських підприємствах широко застосовується:

- а) ситуаційний аналіз;
- б) функціонально-діагностичний аналіз;
- в) причинно-наслідковий аналіз;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

20. Застосування економічної діагностики підприємства не-обхідне:

- а) за умов наявності ознак кризового стану;
- б) для вивчення перспективності діяльності;
- в) з метою виявлення сильних і слабких його сторін;
- г) для запобігання виникнення кризового стану;
- д) всі відповіді правильні.

Завдання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність бюджетування та які переваги воно дає підприємству?
2. Наведіть кілька причин, за яких керівнику підприємства необхідно впроваджувати бюджетування.
3. Чи можна бюджетування розглядати як управлінську технологію та водночас як процес? Що їх поєднує й розділяє?
4. Які види бюджетів залежно від різних класифікаційних ознак ви знаєте?
5. Які бюджети входять до складу операційного бюджету? Фінансового? Майстер-бюджету?
6. Розподіл на які види витрат найчастіше використовується в бюджетуванні? Наведіть приклади таких витрат.
7. У чому різниця між бюджетним процесом і бюджетним циклом?
8. Охарактеризуйте сутність і завдання системи бюджетування, її складових.
9. Що є об'єктами бюджетування за використання методу АВВ?
10. Якими є основні передумови створення ефективної системи бюджетування на підприємстві?
11. Дайте визначення поняттю "внутріфірмове бюджетування".
12. Які завдання вирішуються за допомогою внутрішньофірмового бюджетування?
13. Що включає внутріфірмове бюджетування?
14. Як здійснюється постановка бюджетування на підприємстві?
15. Які є види бюджетів і як вони взаємопов'язані?
16. Які обов'язкові бюджети розробляються на підприємстві і які завдання вони вирішують?
17. Опишіть бюджетний регламент і його зміст.
18. Які методи і підходи застосовуються при розробці бюджетів?
19. Для чого необхідно розробляти бюджети за видами діяльності (видами бізнесу)?

Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготуйте письмове обґрунтування системи бюджетів торговельної компанії.

2. Уявіть, що до вас звернувся власник малого підприємства з надання послуг щодо монтажу склопакетів, на якому працює 20 осіб, з яких 15 – безпосередньо монтажники. Підготуйте для нього письмову презентацію щодо доцільності, переваг і вад впровадження системи бюджетування на його підприємстві.

3. У разі прийняття позитивного рішення власником (див. п. 2) щодо використання системи бюджетування, надайте письмові рекомендації щодо складу системи бюджетів цього підприємства та послідовності кроків її запровадження.

4. Підготуйте анотований огляд бібліографічних джерел за проблематикою стратегічного бюджетування на підприємстві.

5. Підготуйте анотований огляд бібліографічних джерел за проблематикою процесного бюджетування на підприємстві.

Ключові положення

1. Бюджет – це план компанії, виражений у кількісних, переважно фінансово-економічних показниках, на певний період часу. Він показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності всіх підрозділів після досягнення встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати та які фінансові результати отримає підприємство.

2. Бюджетування – це технологія управління економічною поведінкою підприємства, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки і за необхідності корегування. У межах процесів бюджетування не просто складаються відповідні бюджети, а й обґрунтовуються шляхи та результати реалізації тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей компанії.

3. Роль бюджету полягає в тому, щоби перетворити довгострокові плани на поточні дії й проекти на найближче майбутнє. Бюджети визначають планові показники щодо: продажів з розбивкою на обсяги й виручку за кожним видом продукції чи послуг, з групуванням за клієнтами, регіонами, дивізіонами, бізнес-

одинацями; величинами товарних і матеріальних запасів, операційних витрат, розмірів коштів на оплату праці персоналу; надходження грошових коштів і платежів; розмірів інвестиційних витрат і напрямів фінансових вкладень; розміри грошових потоків, визначення потреб у додатковому фінансуванні або можливості вивільнення грошових коштів; розміри активів, джерел їх формування, напрямів використання.

4. Об'єктами бюджетування, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть бути: компанія загалом (холдинг або підприємство); окремі бізнес-одиноці компанії; підрозділи підприємства – центрифінансової відповідальності; сегмент ринку або група клієнтів; продуктові групи; бізнес-процеси; проекти.

5. Центральне місце в технології бюджетування посідає бюджетний процес – процес формування, контролю, оцінювання виконання і в разі необхідності перегляду бюджетів.

6. Оскільки дії у межах бюджетного процесу виконуються в певній послідовності й повторюються зазвичай щорічно, то використовують поняття бюджетного циклу як визначеної в часі сукупності послідовних дій суб'єктів бюджетування з розробки бюджетів, оперативного контролю та аналізу їх виконання, а також перегляду та корегування окремих статей бюджетів, що повторюється з певною періодичністю.

7. Основними етапами бюджетного процесу є: 1) установлення параметрів розвитку підприємства й доведення їх до відповідальних за розробку бюджетів осіб; 2) попереднє складання планових бюджетів на основі визначених параметрів розвитку; 3) обговорення, корегування й затвердження остаточного бюджету компанії; 4) контроль, аналіз та оцінювання виконання бюджетів; 5) здійснення корегування бюджетів.

8. Різноманітні бюджети, що розробляються й використовуються в діяльності компаній, можуть бути віднесені до різних груп залежно від класифікаційних ознак. Найбільш часто розглядають такі бюджети: операційні, фінансові й майстер-бюджет; статичні та гнучкі; стратегічні, поточні й оперативні; первинні та зведені.

9. Суттєвого значення для складання бюджетів набуває виокремлення різних груп витрат підприємства залежно від тих чи інших класифікаційних ознак. Серед усього різноманіття видів

витрат у бюджетуванні найчастіше використовується їх розподіл на: постійні, змінні та умовно-постійні (умовно-змінні); прямі та непрямі; матеріальні, на оплату праці, відрахування на соціальні потреби, амортизацію, інші витрати; операційні та фінансово-інвестиційні.

10. Під час впровадження бюджетування необхідно передбачити виконання ним таких функцій, як планування, організація, координація, контроль, мотивація щодо: прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат підприємства; формування нормативної бази (системи норм і лімітів затрат ресурсів, нормативів рентабельності й ефективності) за окремими видами товарів і послуг, видам бізнесу і структурними підрозділами підприємства чи компанії; оцінки всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою фінансових показників; раціоналізації та оптимізації використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства загалом.

11. Завдання бюджетування полягають у прогнозі фінансово-економічного стану компанії; гармонізації цілей компанії та її підрозділів з планами їх дій; узгодженні с підрозділами й затвердженні планових фінансово-економічних показників; закріпленні фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу; розробці засобів мотивації; обліку, у контролі та аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

12. Система бюджетування – це сукупність методик, регламентів, положень, засобів і дій щодо процесів розробки, аналізу і корегування бюджетів компанії. У системі бюджетування можна виокремити такі основні складові: 1) методи та інструменти фінансового управління; 2) регламент розробки й контролю бюджетів; 3) автоматизація процесів бюджетування.

Основні терміни і поняття

Акція (stock, share, Aktie f) – цінний папір без установленого строку обігу, що засвідчує часткову участь у статутному капіталі акціонерного товариства, підтверджує членство в акціонерному товаристві та право на участь в управлінні ним, дає право його власникові на одержання частини прибутку у вигляді дивіденду, а також на участь у розподілі майна при ліквідації акціонерного товариства.

Банкрутство (bankruptcy, Konkurs m) – неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього строк пред'явлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом, пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі. Згідно із Законом «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» справа про банкрутство порушується арбітражним судом, якщо безспірні вимоги кредиторів до боржника сукупно складають не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати і не були задоволені протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку.

Бюджет на підприємстві (budget, Budget n) – короткостроковий план, в якому відображається алокація (розподіл) ресурсів. У бюджеті можуть відображатися як вартісні, так і кількісні показники планового періоду. Він може складатися у формі заданих показників, яких слід дотримуватися у плановому періоді. Є тип бюджетів, в яких поряд з напрямками використання ресурсів відображаються джерела покриття витрат.

Бюджетний контроль (budgetary control, Budgetkontrolle f) – порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) на предмет їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства.

Бюджетування (budgeting, Budgetierung f) – процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням. До основних характеристик бюджетування належать: короткостроковість (до одного року); високий рівень конкретизації; внутрішня спрямованість; тісна інтеграція з контролем та аналізом відхилень.

Вартість капіталу (cost of capital, Kapitalkosten pl) – це плата за користування залученими фінансовими ресурсами, в т.ч. сплата процентів, дивідендів, комісійних, негативних курсових різниць та інші затрати.

Вартість підприємства (firm value, Unternehmenswert m) – вартість бізнесу в цілому або вартість 100% корпоративних прав у діловому підприємстві, визначена на основі процедури оцінки вартості підприємства.

Власний капітал (equity, Eigenkapital n) – це підсумок першого розділу пасиву балансу. Він показує частку активів (майна) підприємства, яка фінансується за рахунок внесків держателів корпоративних прав і власних коштів суб'єкта господарювання. Основними його складовими є статутний капітал, додатковий капітал, резервний капітал та прибуток. Показник власного капіталу є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства. Він є основою для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності.

Дивіденди (dividend, Dividende f) – частина чистого прибутку, розподілена між учасниками (власниками) відповідно до частки їх участі у власному капіталі підприємства.

Дивідендна політика (dividend policy, Dividendenpolitik f) – це набір цілей і завдань, які ставить перед собою керівництво підприємства щодо виплати дивідендів, а також сукупність методів і засобів їх досягнення. Оптимізація дивідендної політики – це оптимізація співвідношення між прибутком, що виплачується у вигляді дивідендів, і тим, який реінвестується з метою максимізації доходів власників.

Дисконтування (discounting, Diskontierung f) – процес приведення майбутньої вартості грошей (грошових надходжень) до їх теперішньої вартості. Процес дисконтування може здійснюватися за простими чи складними процентами.

Емісійний дохід (agio, Agio n) – сума перевищення доходів, отриманих від емісії (випуску) власних акцій та інших корпоративних прав, над номіналом таких акцій (інших корпоративних прав). Інакше кажучи, емісійний дохід – це різниця між курсом емісії і номінальним курсом акцій. Емісійний дохід є одним з джерел формування додаткового капіталу підприємства.

Емісія акцій або облігацій підприємств (issue, Emission f) – сукупність дій емітента щодо здійснення підписки на акції або продажу облігацій.

Ефективна ставка процента (effective interestrate, Effektivverzinsung f) – ставка процента, що визначається діленням суми річного процента та дисконту (або різниці річного процента та премії) на середню величину собівартості інвестиції (або зобов'язання) та вартості її погашення.

Забезпечення наступних витрат і платежів (special reserves, provisions, Rückstellungen pl) – створювані з власної ініціативи підприємств забезпечення (резерви) для відшкодування майбутніх витрат, збитків, зобов'язань, величина яких є невідзначеною. У складі забезпечень наступних витрат і платежів (розділ 2 пасиву балансу) відображаються нараховані у звітному періоді майбутні витрати і платежі, величина яких може бути визначена тільки на основі прогнозних оцінок, а також залишки коштів цільового фінансування і цільових надходжень.

Застава (pledge, Verpfändung f) – засіб забезпечення виконання зобов'язання, своєрідна майнова гарантія його виконання в обумовленому обсязі й у визначені умовами договору застави терміни. Для оформлення застави складається документ, в якому фіксуються: вид зобов'язання (грошовий, майновий, іпотечний та ін.), його величина, терміни та порядок одержання. Заставне зобов'язання видається кредиторowi з метою підтвердження його права на отримання належної суми коштів у разі невиконання погоджених умов.

Золоте правило балансу (gold Bankers Rule, goldene Bilanzregel) – принцип фінансування підприємств, який вимагає не лише паралельності строків фінансування та інвестування, а й дотримання певних співвідношень між окремими статтями пасивів та активів.

Золоте правило фінансування (gold financing Rule, goldene Finanzierungsregel) – називають також золотим банківським правилом або правилом узгодженості строків. Дане правило вимагає, щоб строки, на які мобілізуються фінансові ресурси, збігалися зі строками, на які вони вкладаються в реальні чи фінансові інвестиції. Це означає, що фінансовий капітал повинен бути мобілізований на строк, не менший від того, на який даний капітал заморожується в активах підприємства, тобто в об'єкти основних та оборотних засобів. Дотримання вимог золотого правила фінансування забезпечує підприємству стабільну ліквідність і платоспроможність.

Імобілізація коштів (від лат. immobilis – нерухомий) – відволікання коштів.

Інвестиційна діяльність (investing activities, Investitionstätigkeit f) – придбання та реалізація тих необоротних активів, а

також тих фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів. Під інвестиційними можна розуміти всі вкладення підприємства (як довгострокового, так і поточного характеру), які здійснюються з метою забезпечення приросту вартості його майна.

Капітал підприємства (capital, Kapital m) – це засвідчені в пасивній стороні балансу вимоги на майно, яке відображено в активах; демонструє джерела фінансування придбання активів підприємства.

Комерційний кредит (commercial credit, kommerzieller Kredit m) – форма кредиту, яка характеризує відносини позички між двома суб'єктами господарської діяльності, що виникають у результаті одержаних авансів у рахунок наступних поставок продукції (робіт, послуг) чи одержання товарів з відстрочкою платежів. Кредиторами за цього виду кредитування виступають комерційні партнери підприємства.

Контролінг (controlling, Controlling m) – спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг.

Контрольний пакет акцій (controlling interest, Aktienmehrheit m) – кількість корпоративних прав, яка забезпечує їх власнику право здійснювати фактичний контроль над діяльністю підприємства. При високій концентрації статутного капіталу контрольний пакет становить не менше 50% загальної його суми плюс одна акція. За широкої диверсифікації контрольний пакет може дорівнювати 20–30% номінальної вартості всіх корпоративних прав.

Кредитор (creditor, Gläubiger m) – юридична та (або) фізична особа, яка має підтвержені належними документами грошові вимоги до боржника, в т. ч. вимоги з виплати заробітної плати, зі сплати податків та інших обов'язкових платежів тощо.

Кредитоспроможність (creditworthiness, Kreditwürdigkeit f, Bonität) – наявність передумов для отримання кредиту і здатність повернути його. Кредитоспроможність позичальника визначається показниками, які характеризують його акуратність

при розрахунках за раніше отриманими кредитами, його поточне фінансове становище, спроможність у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел, забезпечення оперативної трансформації активів у ліквідні кошти.

Маржинальний прибуток (marginal contribution, Deckungsbeitrag m) – різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами. Це та сума прибутку, який спрямовується на покриття постійних затрат і формування прибутку. Маржинальний прибуток можна розраховувати як на весь обсяг реалізації, так і на одиницю продукції. Даний показник використовується в ході аналізу точки беззбитковості.

Облігація (bond, Schuldverschreibung f) – цінний папір, що засвідчує внесення його власником грошових коштів і підтверджує зобов'язання відшкодувати йому номінальну вартість цього цінного папера в передбачений у ньому строк з виплатою доходу, порядок визначення якого передбачається умовами випуску.

Операційна діяльність (operating activities, laufende Geschäftstätigkeit) – це основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечує основну частку його доходу, а також інші види діяльності, які не підпадають під категорію інвестиційної чи фінансової діяльності.

Операційний Cash-flow (Cash-flow-from operating activities, Cash-flow aus laufender Geschäftstätigkeit) – показник, який характеризує величину чистих грошових потоків, що утворюються в результаті операційної діяльності, тобто частину виручки від реалізації, яка залишається в розпорядженні підприємства в певному періоді після здійснення всіх грошових видатків операційного характеру.

Операційний цикл (operating cycle, Operationszyklus m) – проміжок часу між придбанням запасів для здійснення виробничо-господарської діяльності та отриманням коштів від реалізації виробленої з них продукції (товарів, послуг).

Пайовий капітал (share capital, Grundkapital m) – сукупність коштів фізичних і юридичних осіб, добровільно розміщених у товаристві відповідно до установчих документів для здійснення його господарсько-фінансової діяльності. Ця стаття передбачена

для кредитних спілок, споживчих товариств, колективних сільськогосподарських підприємств, житлово-будівельних кооперативів, в яких статутний капітал формується за рахунок пайових внесків. У цьому рядку необхідно відображати суму пайових внесків товариств та інших підприємств, передбачену установчими документами.

Потреба в капіталі (capital need, Kapitalbedarf m) – виражена в грошовому еквіваленті потреба підприємства в грошових та матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги. Базою для класифікації форм потреби в капіталі є класифікація вихідних грошових потоків підприємства. Виникнення потреби в капіталі зумовлене незбігом у часі моменту здійснення грошових витрат і моменту надходження грошових коштів за продукцію, на виробництво якої понесені витрати.

Реверсія (при оцінці вартості підприємства) – очікувана (залишкова) вартість об'єкта оцінки в період, що є наступним за прогнозним періодом.

Резервний капітал (у вузькому розумінні) (revenue reserves, provisions, Gewinnrücklagen m) – сума резервів, сформованих за рахунок чистого прибутку підприємства в розмірах, установлених засновницькими документами підприємства та нормативними актами.

Резервний капітал (у широкому розумінні) (reserve capital, Rücklagen m) – частина капіталу підприємства, призначена для покриття можливих у майбутньому непередбачених збитків, витрат. Класифікують за такими ознаками: джерелами формування; способом відображення у звітності; обов'язковістю створення.

Робочий капітал (working capital, Nettoumlaufvermögen f) – різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями; показує частину оборотних активів, які фінансуються за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Використовується для оцінки рівня ліквідності підприємства. Для більшої об'єктивності при розрахунку робочого капіталу до складу оборотних активів доцільно включати не всю дебіторську заборгованість, а лише чисту реалізаційну вартість поточної дебіторської заборгованості.

Самофінансування (self-financing, Selbstfinanzierung f) – одна з форм фінансування підприємств за рахунок внутрішніх фінансових джерел. Пов'язана з реінвестуванням (тезаврацією) прибутку у відкритій чи прихованій формі. Розрізняють відкрите та приховане самофінансування.

Ставка дисконту (discount rate, Diskontierungsfaktor m) – коефіцієнт, що використовується для переведення прогнозованих майбутніх грошових потоків у їх поточну (теперішню) вартість.

Ставка капіталізації (capitalization rate, Kapitalisierungsfaktor m) – коефіцієнт, що використовується для переведення очікуваного доходу у вартість за умови, що очікуваний дохід прогнозується незмінним протягом періоду прогнозування чи зі стабільними темпами зростання (падіння).

Статутний капітал (share capital, issued capital, Grundkapital n) – сукупність вкладів (у грошовому виразі) учасників (власників) у майно підприємства для забезпечення його діяльності в розмірах, визначених установчими документами; сума вкладів власників підприємства в його активи за номінальною вартістю відповідно до засновницьких документів. Це та сума капіталу, в межах якої засновники підприємства (АТ, ТОВ) несуть матеріальну відповідальність перед його кредиторами.

Стійкі пасиви – кошти цільового призначення, які постійно перебувають у господарському обороті підприємства, однак йому не належать. В сумі стабільного мінімального залишку вони є джерелами формування обігових коштів підприємства. До них належать резерв майбутніх платежів, залишки внутрівиробничих пенсійних фондів тощо.

Структура капіталу підприємства (capital gearing, Kapitalstruktur f) – співвідношення власних і позичкових джерел у структурі пасивів; характеризується такими основними показниками: коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансової незалежності (автономії).

Фінансова діяльність підприємства (financing activitis, Finanzierungstätigkeit f) – у вузькому розумінні діяльність, яка веде до змін розміру і складу власного та позичкового капіталу, тобто діяльність, пов'язана з фінансуванням підприємства. У широкому

розумінні під фінансовою діяльністю розуміють усі заходи, пов'язані з мобілізацією капіталу, його використанням, примноженням (збільшенням вартості) та поверненням. Фінансова діяльність з такого погляду включає весь комплекс функціональних завдань, пов'язаних з фінансуванням підприємства, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної діяльності.

Фінансовий кредит (financed credit, Finanzkredit m) – позичковий капітал, який надається банком-резидентом або нерезидентом, кваліфікованим як банківська установа згідно із законодавством країни перебування нерезидента, або резидентами і нерезидентами, які мають статус небанківських фінансових установ, згідно з відповідним законодавством у позичку юридичній або фізичній особі на визначений строк для цільового використання та під процент.

Фінансові інвестиції (financial investment, Finanzinvestitionen f) – активи, які утримуються підприємством з метою збільшення прибутку у вигляді процентів, дивідендів тощо, зростання вартості капіталу або інших вигід для інвестора.

Фінансування (financing, Finanzierung f) – мобілізація підприємством необхідних для виконання поставлених перед ним планових завдань фінансових ресурсів; комплекс заходів щодо формування та обслуговування капіталу підприємства.

Чисті активи (net assets, Reinvermögen n) – активи підприємства за вирахуванням його зобов'язань. Якщо власний капітал підприємства набуває від'ємного значення, то чисті активи також будуть зі знаком мінус.

ТЕМА 9

ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність фінансової структури підприємства. Основні групи структурних підрозділів – об'єктів бюджетування.

2. Критерії формування фінансової структури підприємства. Основні етапи розробки фінансової структури підприємства. Взаємозв'язок операційних та функціональних бюджетів.

3. Регламентна документація на підприємстві. Бюджетний регламент. Основні елементи бюджетного регламенту. Положення про бюджетний регламент та його стандартна структура.

4. Забезпечення можливості здійснення контролю за перебігом виконання бюджетів різних видів і рівнів.

Завдання 1

Скласти карту ключових показників бізнесу за одною із перспектив (фінансова перспектива, клієнтська перспектива, перспектива внутрішніх процесів, перспектива працівників та інфраструктури). Результати подати в табличному вигляді за наведеним зразком.

Назва перспективи	Ключові показники	Алгоритм розрахунку ключового показника	Рекомендоване (нормативне) значення ключового показника

Завдання 2

Проаналізувати існуючий інструментарій контролінгу за сферами використання (від 10 до 15 методів) і деталізувати сфери раціонального застосування того чи іншого методу. Результати аналізу подати в табличному вигляді за наведеним зразком.

№	Інструментарій контролінгу за сферами використання	Докладний опис сфери раціонального застосування інструментарію

Завдання 3

Дайте письмову характеристику організаційним структурам управління підприємством у вигляді таблиці.

Організаційно структура управління підприємством	Визначення, характерні риси	Переваги	Недоліки	Галузь застосування
Лінійна				
Проектна				
Матрична				
Дивізіональна				
Функціональна				

Завдання 4

Вкажіть, які фактори впливають на вибір тієї або іншої управлінської структури. Відповідь надайте у вигляді таблиці.

ОСУ	Фактори, що впливають на вибір ОСУ

Завдання 5

Складіть в довільній формі схему розподілу цехів промислового підприємства. Дайте коротку характеристику їх призначенню та особливостям.

Завдання 6

Розробіть організаційну структуру для підприємства за Вашим вибором та визначте до якого типу вона відноситься.

Завдання 7

Визначте в яких цехах здійснюються перераховані нижче виробничі процеси та побудуйте схему цехової структури підприємства:

- забезпечення підприємства опаленням, вивітрюванням, освітленням;
- контроль та приймання матеріалів на склад;
- доставка сировини зі складу в цех;
- зібрання, випробування та сертифікація товару;
- підготовка до зберігання та зберігання матеріалів;
- аварійний, поточний ремонт обладнання;
- розкрій заготовок для виробництва;
- пошиття, оздоблення виробів;
- міжцехове транспортування;
- ремонт будинків та споруд;
- подача води для технологічних процесів;
- виробництво тари;
- забезпечення виробництва матеріальними та технічними засобами;
- виготовлення оснащення та інструментів;
- різання металу в машинобудуванні;
- виготовлення деталей, вузлів для готової продукції;
- організація збуту продукції;
- постачання запасних запчастин технологічного обладнання;
- ремонт та підтримка в належному стані санітарно-технічного обладнання;
- ремонт дахів, стель, підлог будинків;
- організація збору та переробки відходів виробництва;
- організація видачі та доставки готової продукції споживачу;
- комплектація матеріалів для відправки в розкрійний цех;
- облік та відпуск зі складу сировини;
- доставка хворого на швидкій до лікарні;
- підготовка висновків медичної комісії про стан здоров'я робітників.

Завдання 8

Використовуючи дані надайте у вигляді схеми організаційну структуру підприємства. Виокремить відділи: технічний, виробничий, економічний, кадрів та управління персоналом, зовнішніх зв'язків.

- Генеральний директор;
- Головний інженер – перший замісник генерального директора;

- Головний технолог;
- Головний механік;
- Головний енергетик;
- Головний бухгалтер;
- Зам. директора по виробництву;
- Зам директора з економіки;
- Зам. директора по кадрам та соціальним питанням;
- Зам. директора по зовнішнім зв'язкам;
- Лабораторії;
- Охорона;
- Канцелярія;
- Транспортні цехи;
- Плановий відділ;
- Фінансовий відділ;
- Відділ підготовки нового виробництва;
- Відділ маркетингу та збуту;
- Бюро технічних нормативів;
- Відділ матеріально-технічного забезпечення;
- Відділ головного механіка;
- Відділ праці та заробітної плати;
- Обчислювальний центр;
- Бухгалтерія;
- Відділ технічного контролю;
- Відділ головного технолога;
- Проектно-конструкторський відділ;
- Технологічний відділ;
- Складське господарство;
- Відділ кадрів;
- Виробничі цехи;
- Відділ імпортного постачання сировини;
- Відділ головного енергетика.

Завдання 9. Задачі

1. Визначте фактичну норму керівництва начальника цеху, якщо відомо, що в підпорядкуванні одного майстра перебувають 15 робітників, начальника ділянки – 5 майстрів, а начальника цеху – 3 начальники ділянки.

2. Виробничий персонал промислового підприємства складає 450 чол., з них робітників 370. Виробнича структура підпри-

емства містить 20 виробничих дільниць, об'єднаних у 6 цехів. Кожну виробничу дільницю очолюють один старший майстер і два майстри.

Обґрунтувати економічну ефективність переведення підприємства на безцехову структуру управління підприємством, якщо згідно з типовими умовами виробництва на одного майстра повинно припадати 30 робітників. Середня місячна зарплата начальника цеху 520 грн., одного майстра – 470 грн.

3. На підприємстві легкої промисловості є 23 структурних підрозділи, а відповідно до типової структурою і нормативних умов формування їх повинно бути не більше 17.

Фактична чисельність працівників апарату управління складає 185 при нормативній чисельності 150. Обчислити коефіцієнт економічності апарату управління підприємством.

4. На наступний рік плануються наступні обсяги виробництва продукції у розрізі структурних підрозділів заводу, подані у табл.

Вихідні дані для розрахунків

Назва цеху	Випуск готової продукції, млн грн	У тому числі	
		реалізується на сторону	передається в інші цехи
Ливарний	130	50	80
Ковальський	175	–	175
Механічний	332	115	217
Складальний	486	486	–

Напівфабрикати складуть 685 млн грн, у тому числі напівфабрикати, призначені для свого капітального будівництва – 165 млн грн, для непромислових господарств – 220 млн грн. Визначте товарну та валову продукцію, валовий оборот.

5. Основними цехами меблевого комбінату вироблено готової продукції за звітний місяць на суму 3 550 тис грн, виконано робіт промислового характеру на замовлення зі сторони на суму 450 тис. грн і на замовлення непромислових господарств свого підприємства на суму 275 тис. грн.

Електростанція комбінату виробила електроенергії на 40 тис. грн, із яких було вжито на промислово-виробничі потреби підприємством 29 тис. грн, а решта відпущена на потреби робочого селища.

Ремонтно-механічним цехом виконано робіт на замовлення інших підприємств на суму 85 тис. грн. Залишок незавершеного виробництва на початок місяця склав 35 тис. грн, на кінець – 42 тис. грн. Визначте товарну і валову продукцію, валовий оборот.

6. Розрахуйте величину реалізованої продукції та її приріст у плановому році, якщо у звітному році обсяг реалізованої продукції склав 650 тис. грн. У плановому році підприємство передбачає виготовити продукції на суму 765 тис. грн; частина продукції на суму 35 тис. грн буде спожита самим підприємством. Незавершене виробництво за плановий рік зменшиться на 6 тис. грн. Додатково до програми випуску готових виробів будуть надані послуги промислового характеру заводам галузі на суму 49 тис. грн, і виготовлено напівфабрикатів для реалізації на сторону на 13 тис. грн.

7. Визначте валовий оборот, обсяг продукції для реалізації у вартісному виразі та її приріст у плановому році у%, якщо у звітному році обсяг реалізації склав 620 млн грн. У плановому році підприємство виготовить продукції на суму 150 млн грн, частина якої піде на внутрішнє споживання в сумі 32 млн грн. Крім того, підприємство надасть послуги промислового характеру іншим підприємствам на суму 48 млн грн і непромисловим господарствам свого підприємства на суму 20 млн грн. Напівфабрикати для реалізації складуть 13 млн грн. Незавершене виробництво за плановий рік зменшиться на 8 млн грн, а залишки нереалізованої продукції збільшаться на 17 млн грн.

8. Підприємство виробило основної продукції на суму 325,6 тис. грн та робіт промислового характеру на стороні – 41,2 тис. грн. Вартість напівфабрикатів власного виробництва – 23,7 тис. грн, з них 80% використано у власному виробництві. Розмір незавершеного виробництва збільшився на кінець року на 5 тис. грн. Вартість матеріальних витрат складає 40% від товарної продукції. Обґрунтуйте розмір реалізованої, валової і чистої продукції.

9. У звітному періоді підприємство виробило продукції А – 200 шт., Б – 300 шт. Ціна виробу А – 1 800 грн, Б – 2 580 грн. Вартість послуг промислового характеру, які були надані іншим організаціям – 37 500 грн. Залишок незавершеного виробництва на початок року – 75 000 грн, на кінець року – 53 000 грн. Разом з основною продукцією була вироблена тара на суму 12 000 грн, у тому числі для реалізації на сторону на суму 8 000 грн. Визначте розмір валової, товарної і реалізованої продукції.

10. Валова продукція в звітному періоді дорівнювала 61 245 тис. грн, за планом передбачається її збільшити на 11%. Залишки незавершеного виробництва на початок планового року – 255 тис. грн, на кінець року – 268 тис. грн. Внутрішньозаводський оборот планується у сумі 131 тис. грн. Визначте товарну продукцію та валовий оборот за планом.

11. Визначте обсяг товарної, валової і реалізованої продукції, виходячи з даних таблиці.

Вихідні дані для розрахунку

Показники	Кількість, шт.	Ціна за од., грн	Вартість, грн
1. Готові вироби: А	4 500	100	
Б	3 200	80	
В	7 300	55	
Г	2 500	72	
2. Послуги іншим підприємствам			25 800
3. Залишки нереалізованої готової продукції:			
на початок року			38 200
на кінець року			45 600
4. Залишки незавершеного виробництва:			
на початок року			16 250
на кінець року			18 370

Завдання 10

Доберіть правильне визначення до кожної категорії

1. Структура підприємства	2. Організаційна структура підприємства
3. Ланка управління	4. Щабель управління
5. Лінійні зв'язки	6. Функціональні зв'язки
7. Міжфункціональні зв'язки	8. Лінійна структура
9. Функціональна структура	10. Лінійно-функціональна структура
11. Дивізіональна структура	12. Проектна організаційна структура
13. Матрична організаційна структура	14. Оптимальний розмір підприємства
15. Виробнича структура підприємства	16. Предметна виробнича структура
17. Технологічна виробнича структура	18. Цех
19. Виробнича дільниця	20. Робоче місце

А) зв'язки, що виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління.

Б) зв'язки між підрозділами одного рівня управління.

В) зв'язки, що характеризують взаємодію керівників які виконують певні функції на різних рівнях управління, але між ними не існує адміністративного підпорядкування.

Г) виокремлення великих автономних виробничо-господарських підрозділів і відповідних рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності й перенесенням на цей рівень відповідальності за отримання прибутку.

Д) фіксовані взаємозв'язки, що існують між його підрозділами та працівниками.

Е) тимчасове організаційне утворення для вирішення конкретного комплексного завдання.

Ж) структура, що має певний ступінь замкнутості та визначає послідовність використання засобів праці у технологічному

процесі, застосування високопродуктивного обладнання, інструментів тощо.

З) відокремлений підрозділ з чітко визначеними функціями.

К) сукупність ланок на певному рівні ієрархії управління, комплекс цехів, ферм, бригад, дільниць, інших виробничих підрозділів підприємства і форми їх взаємозв'язку.

Л) ґрунтується на єдності розпорядження і кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальним апаратом підприємства.

М) заснована на підпорядкованості виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління.

Н) структура, що визначає чітку технологічну відокремленість, при якій у кожному підрозділі здійснюються однорідні технологічні процеси з виробництва різного кінцевого продукту.

О) категорія, що відображає склад його виробничих та управлінських підрозділів, систему взаємозв'язків щодо обміну матеріальними та інформаційними потоками між ними.

П) найменша адміністративно-виробнича ланка, у якій колектив працівників здійснює комплекс предметно або технологічно спеціалізованих робіт.

Р) закріплення в організаційній побудові підприємства двох напрямів керівництва, двох організаційних альтернатив.

С) місце, оснащене засобами праці відповідно до характеру його спеціалізації.

Т) величина, яка за даного розвитку техніки та технологій, а також конкретних умов місцезнаходження та навколишнього середовища забезпечує виробництво і реалізацію продукції з мінімальними витратами.

У) структура, що заснована на зосередженні усіх виробничих і управлінських функцій у керівника.

Ф) відносно адміністративно та територіально відокремлений підрозділ підприємства, в якому здійснюється комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації.

Завдання 11. Тести

1. До основних цехів підприємства належать:
 - а) ремонтно-механічні;
 - б) ливарні;
 - в) транспортні;
 - г) інструментальні;
 - д) санітарно-гігієнічні.
2. Цехи, які займаються утилізацією, переробкою відходів основного виробництва, називаються:
 - а) побічними;
 - б) підсобними;
 - в) обслуговуючими;
 - г) допоміжними.
3. Виробнича структура, яка найчастіше застосовується на великих підприємствах, де кілька однотипних підрозділів об'єднані в одне ціле, називається:
 - а) штабною;
 - б) корпусною;
 - в) комбінатською;
 - г) цеховою.
4. Загальна структура підприємства включає:
 - а) підрозділи апарату управління;
 - б) підрозділи збуту продукції;
 - в) підрозділи матеріально-технічного забезпечення.
5. До показників, які визначають структуру підприємства, відносять:
 - а) обсяг випущеної продукції;
 - б) рівень спеціалізації окремих виробничих ланок;
 - в) ефективність капіталовкладень;
 - г) ступінь концентрації робочих місць.
6. До допоміжних цехів відносяться:
 - а) ливарні та ковальсько-пресувальні;
 - б) заготівельні та обробні;
 - в) транспортні та інструментальні;
 - г) деревообробні та термічні.
7. Виробнича дільниця – це:
 - а) сукупність робочих місць, на якій виконується технологічно однорідна робота чи різні операції по виготовленню однакової продукції;

- б) відокремлена частина підприємства, в якій виконується певний комплекс робіт у відповідності з внутрішньозаводською спеціалізацією;
- в) частина площі, де зосереджені засоби праці, що застосовуються в процесі праці одним або групою працівників.

8. Структура за якої основні цехи підприємства та їх дільниці будуються за ознакою виготовлення кожним з них певної кількості виробу чи якої-небудь його частини, відносять до такого типу виробничої структури:

- а) предметна;
- б) змішана;
- в) технологічна.

9. Основною структурною одиницею підприємства з безцеховою виробничою структурою є:

- а) основний цех;
- б) робоче місце;
- в) корпус;
- г) виробнича дільниця.

10. На підприємствах, де здійснюються багатоетапні технологічні процеси, характерною ознакою яких є послідовність процесу переробки сировини, використовується така виробнича структура:

- а) дивізійна;
- б) корпусна;
- в) комбінатська;
- г) множинна.

11. Залежно від наявності основних та допоміжних цехів розрізняють:

- а) комплексну та спеціалізовану виробничу структуру;
- б) корпусну та комбінатську виробничу структуру;
- в) технологічну, предметну та змішану виробничу структуру.

12. До різновидів організаційної структури управління підприємством не належить структура:

- а) дивізійна;
- б) корпусна;
- в) лінійно-штабна;
- г) множинна.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. У чому полягає відмінність підходу до визначення бюджетування в іноземній та вітчизняній практиці?
2. Що є доцільнішим, чи додавання бюджетування до традиційної системи планування у вітчизняній практиці, чи синтетичне поєднання цих двох явищ?
3. Яке явище в економічній діяльності підприємства є ширшим за змістом – бюджетування чи планування?
4. Чим принципово повинен відрізнитися бюджет від звичайного плану?
5. У вигляді чого цільові установки підприємства втілюються в бюджетах його підрозділів?
6. Які риси відрізняють можливості виконавців бюджетів при бюджетуванні порівняно зі звичайним плануванням?
7. Чим обумовлена така різноманітність видів бюджетів як операційних, фінансових, доходів і витрат?
8. Чим обумовлена така різноманітність статусу підрозділів підприємства як центрів обліку, витрат, доходів тощо?
9. Чим фінансова структура підприємства відрізняється від його організаційної структури?
10. Від чого залежить тривалість бюджетного циклу?
11. Яку роль відіграє функція мотивації для підрозділів – виконавців бюджетів?
12. Риси якої організація ведення економічної роботи на підприємстві притаманні бюджетному управлінню – централізованої чи децентралізованої?

Ключові положення

1. Бюджет – це план компанії, виражений у кількісних, переважно фінансово-економічних показниках, на певний період часу. Він показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності всіх підрозділів після досягнення встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати та які фінансові результати отримає підприємство.
2. Бюджетування – це технологія управління економічною поведінкою підприємства, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні

дії щодо їх формування, виконання, оцінки і за необхідності корегування. У межах процесів бюджетування не просто складаються відповідні бюджети, а й обґрунтовуються шляхи та результати реалізації тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей компанії.

3. Роль бюджету полягає в тому, щоб перетворити довгострокові плани на поточні дії й проекти на найближче майбутнє. Бюджети визначають планові показники щодо: продажів з розбивкою на обсяги й виручку за кожним видом продукції чи послуг, з угрупованням за клієнтами, регіонами, дивізіонами, бізнес-одинацями; величинами товарних і матеріальних запасів, операційних витрат, розмірів коштів на оплату праці персоналу; надходження грошових коштів і платежів; розмірів інвестиційних витрат і напрямів фінансових вкладень; розміри грошових потоків, визначення потреб у додатковому фінансуванні або можливості вивільнення грошових коштів; розміри активів, джерел їх формування, напрямів використання.

4. Об'єктами бюджетування, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть бути: компанія загалом (холдинг або підприємство); окремі бізнес-одинаці компанії; підрозділи підприємства – центрифінансової відповідальності; сегмент ринку або група клієнтів; продуктові групи; бізнес-процеси; проекти.

5. Центральне місце в технології бюджетування посідає бюджетний процес – процес формування, контролю, оцінювання виконання і в разі необхідності перегляду бюджетів.

6. Оскільки дії у межах бюджетного процесу виконуються в певній послідовності й повторюються зазвичай щорічно, то використовують поняття бюджетного циклу як визначеної в часі сукупності послідовних дій суб'єктів бюджетування з розробки бюджетів, оперативного контролю та аналізу їх виконання, а також перегляду та корегування окремих статей бюджетів, що повторюється з певною періодичністю.

7. Основними етапами бюджетного процесу є: 1) установлення параметрів розвитку підприємства й доведення їх до відповідальних за розробку бюджетів осіб; 2) попереднє складання планових бюджетів на основі визначених параметрів розвитку;

3) обговорення, корегування й затвердження остаточного бюджету компанії; 4) контроль, аналіз та оцінювання виконання бюджетів; 5) здійснення корегування бюджетів.

8. Різноманітні бюджети, що розробляються й використовуються в діяльності компаній, можуть бути віднесені до різних груп залежно від класифікаційних ознак. Найбільш часто розглядають такі бюджети: операційні, фінансові й майстер-бюджет; статичні та гнучкі; стратегічні, поточні й оперативні; первинні та зведені.

9. Суттєвого значення для складання бюджетів набуває виокремлення різних груп витрат підприємства залежно від тих чи інших класифікаційних ознак. Серед усього різноманіття видів витрат у бюджетуванні найчастіше використовується їх розподіл на: постійні, змінні та умовно-постійні (умовно-змінні); прямі та непрямі; матеріальні, на оплату праці, відрахування на соціальні потреби, амортизацію, інші витрати; операційні та фінансово-інвестиційні.

10. Під час впровадження бюджетування необхідно передбачити виконання ним таких функцій, як планування, організація, координація, контроль, мотивація щодо: прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат підприємства; формування нормативної бази (системи норм і лімітів затрат ресурсів, нормативів рентабельності й ефективності) за окремими видами товарів і послуг, видам бізнесу і структурними підрозділами підприємства чи компанії; оцінки всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою фінансових показників; раціоналізації та оптимізації використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства загалом.

11. Завдання бюджетування полягають у прогнозі фінансово-економічного стану компанії; гармонізації цілей компанії та її підрозділів з планами їх дій; узгодженні с підрозділами й затвердженні планових фінансово-економічних показників; закріпленні фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу; розробці засобів мотивації; обліку, у контролі та аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

12. Система бюджетування – це сукупність методик, регламентів, положень, засобів і дій щодо процесів розробки, аналізу і

корегування бюджетів компанії. У системі бюджетування можна виокремити такі основні складові: 1) методи та інструменти фінансового управління; 2) регламент розробки й контролю бюджетів; 3) автоматизація процесів бюджетування.

Терміни й поняття

Бюджетування – технологія управління економічною сферою діяльності на підприємстві, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки і, за необхідності, корегування.

Бюджет – кошторисний план підприємства та його підрозділів, зокрема, центрів відповідальності, виражений, переважно, у кількісних фінансово-економічних показниках, що підлягає циклічному або поточному корегуванню в залежності від зміни об'єктивних умов його виконання.

Операційний бюджет – суто кошторисний документ, що містить економічні показники виконання планових завдань підрозділом підприємства у відповідності до змісту та призначення його діяльності.

Фінансовий бюджет – кошторисний документ, що містить переважно кінцеві фінансові результати діяльності підрозділу, незалежно від його призначення.

Бюджет доходів і витрат – кінцевий бюджет отримання прибутків або збитків, що підсумовує результати бюджетів операційного рівня і відображає операційну ефективність підприємства (або підрозділу) у вигляді фінансового результату.

Дискретний бюджет – такий, що містить незмінні на певний календарний період заплановані показники.

Гнучкий бюджет – такий, що допускає можливість зміни запланованих вартісних і кількісних показників в процесі їх виконання.

Рамочний бюджет – такий, яким передбачена можливість коливань бюджетних статей у межах певного коридору залежно від прогнозованих можливих змін параметрів, що впливають на бюджетні статті (наприклад, сезонна змінюваність закупівельних цін).

Фінансова структура підприємства – склад підрозділів підприємства у якості центрів обліку та фінансової відповідальності, а також порядок взаємодії між ними і центральним керівництвом підприємства.

Центр обліку – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить лише досягнення запланованих бюджетних статей.

Центр витрат – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить лише досягнення запланованих витратних статей.

Центр доходів – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить лише досягнення запланованих статей доходів.

Центр фінансової відповідальності – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить досягнення запланованих статей доходів і витрат, а відтак, і кінцевих фінансових результатів.

ТЕМА 10

СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Структура джерел фінансування підприємства. Основні завдання фінансування діяльності підприємства. Форми власного капіталу підприємства. Основні завдання управління власним капіталом.

2. Етапи формування ефективної політики фінансування діяльності підприємства. Емісійна політика.

3. Основні принципи формування капіталу підприємства. Вартість власного капіталу. Основні моделі розрахунку вартості власного капіталу.

4. Оптимальна структура капіталу. Статичні моделі структури капіталу (традиційна теорія, теорія ММ). Динамічні моделі структури капіталу. Сигнальні моделі структури капіталу.

5. Дивідендна політика як складова частина загальної політики управління прибутком.

Завдання 1

Доберіть правильне визначення до кожної категорії

1. Інвестиційний проект	2. Ставка проценту
3. Ануїтет	4. Концепція проекту
5. Монопроект	6. Дисконтування
7. Мегапроект	8. Життєвий цикл
9. Компаундування	10. Мультипроект
11. Грошовий потік	12. Резюме проекту
13. Функціональний проект	14. Матричний проект
15. Відособлений проект	16. Теперішня вартість грошей
17. Майбутня вартість грошей	18. Проект
19. Проектний аналіз	20. Інфляційна премія

А) система організаційно-правових і розрахунково – фінансових документів, необхідних для виконання певних дій, або таких дій, що описують ці дії.

Б) методологія, яка застосовується для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що дозволяє, в свою чергу, здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

В) комплекс заходів, що здійснюються інвестором з метою реалізації свого плану нарощування капіталу.

Г) визначення основних особливостей проекту як об'єкта дослідження.

Д) окремий проект різних типів, видів та масштабів;

Е) комплексний проект, що складається з ряду монопроектів і потребує застосування багатопроєктного управління;

Ж) цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу ряд моно- і мультипроектів;

З) концепція, що розглядає проект як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з котрих має свою назву та часові межі.

И) процес визначення теперішньої вартості потоку готівки шляхом коригування майбутніх грошових надходжень за допомогою коефіцієнта дисконтування.

К) операція, що дозволяє визначити величину остаточної майбутньої вартості за допомогою складних процентів.

Л) різниця між кількістю отриманих і витрачених грошей, фактичні чисті готівкові кошти, які надходять у фірму (чи витрачаються нею) протягом деякого визначеного періоду.

М) самостійна організаційна структура, для вирішення завдань якої створюється спеціальна робоча група, яка після вирішення завдання розпускається.

Н) проект, який здійснюється в існуючих функціональних підрозділах підприємства.

О) проект, який уособлює якості структур як відособленого, так і функціонального проектів.

П) характеристика основних аспектів розроблюваного проекту (концепції, техніко-економічного обґрунтування, форм реалізації проекту).

Р) сума інвестованих у теперішній момент коштів, в яку вони мають перетворитися через певний проміжок часу з урахуванням певної ставки процента.

С) визначення вартості рівновеликих платежів (або надходжень), які здійснюються через однакові проміжки часу продовж певного періоду.

Т) вимір часової вартості грошей, суму процента на інвестиції, яка може бути отримана за даний період часу.

У) премія за інфляційне очікування, яку інвестори додають до реального, вільного від ризиків рівня доходу (норми прибутку).

Ф) сума майбутніх грошових надходжень, що наведені з урахуванням певної ставки процента до теперішнього періоду.

Завдання 3. Задачі

1. Інвестор прогнозує, що у наступному році компанія отримає прибуток у розмірі 21 грн. на акцію. Частка прибутку, спрямованого на реінвестування, становить 50%, необхідний рівень доходності – 14%. Прибуток, спрямований на розвиток виробництва, забезпечує отримання доходу в розмірі 18%. Розрахувати ринкову вартість акції.

2. Інвестор придбав акцію номіналом 20 грн. за курсом 121% і продав її через 4 роки за курсом 126%. У перший рік рівень дивідендів становив 2,2 грн. на акцію, у другий рік ставка дивіденду становила 11%, у третій рік – 13%, у четвертий рік рівень дивідендів становив 3,4 грн. Розрахувати сукупну і середньорічну дохідність акції.

3. Інвестор придбав акції 21 вересня 2006 року за ціною 25,6 грн., а продав їх 30 березня 2007 року за ціною 25,2 грн. 15 лютого інвестор отримав дивіденди у розмірі 1,6 грн. на акцію. Визначити середньорічну сукупну дохідність акції.

4. Акціонерне товариство здійснило емісію привілейованих акцій номінальною вартістю 100 грн. із гарантованими дивідендними виплатами 25% на рік. Ставка дисконту – 13%. Розрахувати ціну привілейованої акції.

5. Придбана інвестором акція є перспективною і використовуватиметься довгий час. На перші п'ять років інвестором складено прогноз дивідендів, згідно з яким сума дивідендів у перший рік становитиме 90 грн., а у наступні роки щорічно зрос-

татиме на 10 грн. Норма поточної дохідності такого типу акцій становить 15% на рік. Визначити поточну ринкову вартість акції.

6. Компанія сплачує річні дивіденди у розмірі 21 грн. на акцію, норма поточної дохідності за акціями даного типу становить 14%. Яка має бути вартість акції?

7. Компанія протягом року виплатила дивіденди у розмірі 25 грн. на акцію, щорічно дивідендні виплати зростають на 12,2%, норма поточної дохідності за акціями даного типу становить 14%. Яка має бути вартість акції?

8. Підприємство виплатило за останній рік дивіденди у розмірі 0,32 грн. на акцію. Протягом другого року підприємство планує збільшити дивіденди на 4%, протягом третього – на 7%, у подальшому планується постійне зростання дивідендів на 9% річних. Оцінити вартість акції за умови, що норма дохідності акцій даного типу становить 14%.

9. Інвестор прогнозує, що у наступному році компанія отримає прибуток у розмірі 18 грн. на акцію. Частка прибутку, спрямованого на реінвестування, становить 65%, необхідний рівень доходності – 12%. Прибуток, спрямований на розвиток виробництва, забезпечує отримання доходу в розмірі 16%. Розрахувати ринкову вартість акції.

10. Акція номіналом 90 грн. куплена за курсом 45 грн., і за нею сплачується дивіденд 12% річних. Визначити поточну дохідність інвестованих коштів.

11. Інвестор придбав акцію номіналом 25 грн. за курсом 123% і продав її через 3 роки за курсом 126%. У перший рік рівень дивідендів становив 0,2 грн. на акцію, у другий рік ставка дивіденду становила 12%, у третій рік – 14%, у четвертий рік рівень дивідендів становив 1,4 грн. Розрахувати сукупну і середньорічну дохідність акції.

12. Інвестор придбав акції 21 березня 2007 року за ціною 23,6 грн., а продав їх 30 грудня 2007 року за ціною 25,2 грн. 15 жовтня інвестор отримав дивіденди у розмірі 1,6 грн. на акцію. Визначити середньорічну сукупну дохідність акції.

13. Акціонерне товариство здійснило емісію привілейованих акцій номінальною вартістю 130 грн. із гарантованими дивідендними виплатами 18% на рік. Ставка дисконту – 12%. Розрахувати ціну привілейованої акції.

14. Компанія сплачує річні дивіденди у розмірі 125 грн. на акцію, норма поточної дохідності за акціями даного типу становить 12%. Яка має бути вартість акції?

15. Компанія протягом року виплатила дивіденди у розмірі 135 грн. на акцію, щорічно дивідендні виплати зростають на 10,8%, норма поточної дохідності за акціями даного типу становить 14%. Яка має бути вартість акції?

16. Підприємство виплатило за останній рік дивіденди у розмірі 12 грн. на акцію. Протягом другого року підприємство планує збільшити дивіденди на 6%, протягом третього – на 8%, у подальшому планується постійне зростання дивідендів на 9% річних. Оцінити вартість акції за умови, що норма дохідності акцій даного типу становить 14%.

17. Компанія протягом року виплатила дивіденди у розмірі 126 грн. на акцію, щорічно дивідендні виплати зростають на 12%, норма поточної дохідності за акціями даного типу становить 14%. Яка має бути вартість акції?

18. Підприємство виплатило за останній рік дивіденди у розмірі 126 грн. на акцію. Протягом другого року підприємство планує збільшити дивіденди на 6%, протягом третього – на 8%, у подальшому планується постійне зростання дивідендів на 9% річних. Оцінити вартість акції за умови, що норма дохідності акцій даного типу становить 14%.

19. Розрахувати показники рентабельності по підприємству за даними таблиці 1.

Таблиця 1

Показники	Значення
Обсяг випуску продукції, натур. од.	23000
Оптова ціна за одиницю продукції, грн.	32
Собівартість одиниці продукції, грн.	28
Прибуток від реалізації продукції підсобного господарства, грн.	5500
Збитки від позареалізаційних операцій, грн.	2100
Середньорічна вартість, грн.:	
– основних фондів	422000
– нормованих оборотних засобів	38000
Ставка податку на прибуток, %	25

20. Визначити прибуток і показник загальної рентабельності виробництва за даними таблиці 2.

Таблиця 2

Показники	Сума, тис. грн.
Обсяг реалізованої продукції	490
Повна собівартість реалізованої продукції	350
Прибуток від реалізації іншої продукції	100
Інші позареалізаційні доходи	1,25
Позареалізаційні збитки	5,00
Середньорічна вартість.:	
– основних фондів	880
– нормованих оборотних засобів	180

Завдання 3. Тести

- Фінансові ресурси підприємства – це:
 - кошти, призначені для придбання цінних паперів, інших суб'єктів господарювання;
 - кошти, спрямовані на поточні витрати, затрати на розширення відтворення і виконання фінансових зобов'язань;
 - грошові кошти на розрахунковому рахунку підприємства;
 - кошти, вкладені в невиробничу сферу підприємства.
- Фіскальна політика – це:
 - політика уряду у сфері оподаткування;
 - формування бюджету;
 - політика уряду у сфері ціноутворення.
- Непрямі податки – це:
 - податки, стягнені державою з прибутків або майна платника податків;
 - податки на товари та послуги;
 - податки, стягнені органами управління.
- Прямі податки – це:
 - податки, стягнені державою з прибутків або з майна платника податків;
 - податки на товари та послуги;
 - податки, стягнені органами управління.

5. До основних видів податків в Україні належать:
- а) тариф за вантажні перевезення;
 - б) державне мито;
 - в) акцизний збір;
 - г) плата за землю.
6. З наведеного нижче переліку оберіть елементи податку:
- а) податкова база;
 - б) податкова ставка;
 - в) податкова пільга;
 - г) суб'єкт оподаткування;
 - д) орган, що контролює сплату податку;
 - е) все, крім д);
 - ж) все, крім а).
7. Використання капіталу для придбання цінних паперів, що випускаються державою або підприємством, визначають як:
- а) реальні інвестиції;
 - б) платоспроможність;
 - в) ліквідність;
 - г) фінансові інвестиції.
8. Письмове свідоцтво банку про депонування грошових коштів, яке засвідчує право власника на одержання після закінчення встановленого строку депозиту і відсотків про ньому – це:
- а) облігація
 - б) акція
 - в) вексель
 - г) ощадний сертифікат
9. Цінний папір без установленого строку обігу, що засвідчує дольову участь у статутному фонді акціонерного товариства, підтверджує членство в акціонерному товаристві та право на участь в управлінні ним, дає право його власникові на одержання частини прибутку у вигляді дивіденду, а також на участь у розподілі майна при ліквідації акціонерного товариства – це:
- а) облігація
 - б) акція
 - в) вексель
 - г) ощадний сертифікат
10. Вкажіть джерела формування власних фінансових ресурсів:
- а) бюджетні асигнування;

- б) прибуток;
 - в) кредитні кошти;
 - г) благодійні внески.
11. Під терміном «прибуток від реалізації продукції» розуміють:
- а) виручку, що отримана від реалізації продукції;
 - б) грошовий вираз вартості товарів;
 - в) різницю між обсягом реалізованої продукції у вартісному виразі (без непрямих податків) та її собівартістю;
 - г) різницю між валовими доходами та валовими витратами підприємства, зменшену на величину амортизаційних відрахувань;
 - д) чистий дохід підприємства.
12. Поняття «балансовий прибуток підприємства» включає:
- а) виручку, що отримана від реалізації продукції;
 - б) різницю між обсягом реалізованої продукції у вартісному виразі та її собівартістю;
 - в) прибуток від реалізації продукції, результат від інших реалізаційних операцій, різницю доходів та видатків по поза-реалізаційних операціях;
 - г) виручку від реалізації продукції, зменшену на величину непрямих податків.
13. Норма прибутковості підприємства – це:
- а) прибуток, що отримує підприємство;
 - б) відносна доходність або прибутковість, що виражається у відсотках до витрат коштів або капіталу;
 - в) відношення прибутку до середньої вартості основних засобів та оборотних коштів;
 - г) балансний прибуток на 1 гривню реалізованої продукції;
 - д) відношення прибутку до ціни виробу.
14. Рентабельність продукції визначається:
- а) відношенням балансового прибутку до обсягу реалізованої продукції;
 - б) відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації (без непрямих податків);
 - в) відношенням балансового прибутку до середньої вартості майна підприємства;
 - г) відношенням балансового прибутку до середньої вартості основних засобів та матеріальних оборотних засобів.

15. Прибуток – це:

- а) різниця між сукупним доходом від певної діяльності та сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності;
- б) різниця між виручкою від реалізації товару та сумою податку на додану вартість;
- в) різниця між обсягом випуску і продажу продукції у вартісному виразі.

16. Визначте види прибутку залежно від видів діяльності підприємства:

- а) прибуток від комерційної діяльності;
- б) прибуток від операційної діяльності;
- в) прибуток від спонсорської діяльності;
- г) прибуток від звичайної діяльності;
- д) усі відповіді правильні.

17. Алгебраїчна сума фінансових результатів від звичайної та надзвичайної діяльності після відрахування податку на прибуток – це:

- а) балансовий прибуток;
- б) чистий прибуток;
- в) валовий прибуток;
- г) прибуток від операційної діяльності.

18. Відношення результату до витрат – це:

- а) рентабельність;
- б) ефективність;
- в) економічність;
- г) продуктивність.

19. Рентабельність – це:

- а) абсолютний показник ефективності діяльності підприємства;
- б) відносний показник ефективності діяльності підприємства;
- в) чистий прибуток підприємства;
- г) показник доходу підприємства.

20. Рентабельність виробу визначається як процентне відношення:

- а) прибутку до повної собівартості;

- б) валового прибутку до вартості виробничих фондів;
- в) балансового прибутку до вартості виробничих фондів.

21. Рентабельність виробництва визначається як процентне відношення:

- а) прибутку до повної собівартості;
- б) валового прибутку до вартості виробничих фондів;
- в) балансового прибутку до вартості виробничих фондів.

22. Рентабельність сукупного капіталу – це:

- а) відношення чистого прибутку до середньої вартості поточних активів підприємства;
- б) відношення чистого прибутку до середньої вартості сукупного капіталу підприємства;
- в) відношення прибутку до оподаткування до середньої вартості власного капіталу підприємства;
- г) відношення прибутку до оподаткування до середньої вартості сукупного капіталу підприємства.

23. Рентабельність власного капіталу – це:

- а) відношення чистого прибутку до середньої вартості поточних активів підприємства;
- б) відношення чистого прибутку до середньої вартості власного капіталу підприємства;
- в) відношення прибутку до оподаткування до середньої вартості власного капіталу підприємства;
- г) відношення прибутку до оподаткування до середньої вартості сукупного капіталу підприємства.

24. Назвіть види рентабельності:

- а) балансова рентабельність;
- б) рентабельність виробництва;
- в) чиста рентабельність;
- г) рентабельність продукції;
- д) рентабельність сукупного капіталу.

25. Вкажіть правильну відповідь:

- а) рівень рентабельності залежить від величини прибутку прямо пропорційно;
- б) рівень рентабельності залежить від величини прибутку обернено пропорційно;
- в) рівень рентабельності не залежить від величини прибутку.

26. Взаємозв'язок між рівнем рентабельності продукції і величиною її собівартості:

- а) прямий;
- б) обернений;
- в) взаємозв'язку немає.

27. Взаємозв'язок між рівнем рентабельності виробництва і вартістю основних фондів є:

- а) прямий;
- б) обернений;
- в) взаємозв'язку немає.

28. Балансовий прибуток – це:

- а) загальна сума прибутку підприємства за всіма видами діяльності;
- б) прибуток, який за величиною завжди відповідає прибутку від звичайної діяльності підприємства;
- в) валовий прибуток за мінусом першочергових платежів до бюджету.

Ключові положення

1. Сучасні умови функціонування підприємств потребують безумовної уваги до проблем розроблення та реалізації стратегії фінансування, центральним місцем якої є прийняття рішень щодо оптимальної моделі фінансування підприємства, розподілу його прибутку (дивідендна політика) та формування структури капіталу.

2. Найважливішою складовою сучасної теорії фінансів є теоретичні дослідження структури капіталу фірми та пошук оптимального співвідношення власного та залученого капіталу. Теорія структури капіталу вирішує питання, яка пропорція забезпечить максимум поточного оцінювання вкладеного капіталу в окремий актив, проект або підприємство в цілому. При цьому оптимізація структури капіталу – це безперервний процес адаптації до змін економічної ситуації, сил конкуренції, податкового законодавства, тощо.

3. Дивідендна політика – це складова частина загальної політики управління прибутком, що полягає в оптимізації пропорцій між споживчою та капіталізованою його частками з метою підвищення ринкової вартості підприємства.

Завдання для самоперевірки

1. Дайте відповідь на питання:
2. Які основні джерела фінансування діяльності підприємства?
3. Які етапи формування ефективної політики управління власними та залученими фінансовими ресурсами підприємства?
4. Які основні моделі розрахунку власного та залученого капіталу підприємства?
5. Які основні принципи формування капіталу підприємства?
6. Які основні етапи розроблення дивідендної політики підприємства?

Завдання для індивідуальної роботи

1. Дайте ґрунтовну характеристику існуючим видам дивідендної політики. Визначте основну їх сутність, переваги та вади, можливість використання підприємствами різних організаційно-правових форм, різних форм власності. Результати подайте у вигляді аналітичного звіту.

2. Розкрийте сутність, дайте порівняльну характеристику та визначте основні переваги та недоліки теорій структури капіталу підприємства. Визначте основні тенденції розвитку сучасної теорії структури капіталу підприємства. Результати подайте у вигляді аналітичного звіту.

3. Дайте характеристику сучасним інструментам фінансування підприємства (право на пільгову підписку акцій, варіант, фінансова оренда тощо). Розкрийте їх сутність, дайте порівняльну характеристику, визначте сферу раціонального їх використання. Результати подайте у вигляді аналітичного звіту.

4. Статутний капітал акціонерного товариства становить 600 тис. грн. Випущено 600 акцій, номінальна вартість акції – 1000 грн., з них звичайних акцій – 480 шт., привілейованих – 120 шт., прибутковість по привілейованих акціях – 150% номінальної вартості акції.

Підприємство формує наступні фонди: фонд розвитку – 40%, резервний фонд – 5%, фонд матеріального заохочення – 25%. Дивіденди за звичайними акціями рефінансуються. Прибуток підприємства склала 500 тис. грн.

Визначте дивідендний фонд по привілейованих і звичайних акціях.

5. Створене повне товариство для виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок. Статутний капітал становить 5000 грн. Вартість замовлених підприємству робіт визначена в укладеному договорі в розмірі 1 600 000 грн. Підприємство одержує аванс у розмірі 650 000 грн. після підписання договору, інша сума виплачується наприкінці року після підписання акту здачі-приймання робіт. Строк виконання договору – один рік.

Кошторис витрат на проведення НДДКР за даним договором наступна, тис. грн.:

- заробітна плата – 455;
- вартість сировини, матеріалів – 120;
- вартість комплектуючих МШП – 140;
- оренда встаткування – 130;
- інші видатки – 182.

Процентна ставка за кредит становить 14% у рік. Кредит погашається наприкінці року разом з нарахованими відсотками.

Визначте загальну потребу підприємства у фінансових ресурсах.

ТЕМА 11

ІНСТРУМЕНТИ НАВЕДЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОРЯДКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Мікроекономічні інструменти управління. Інструменти довгострокового та оперативного управління.
2. Регламент управління підприємством. Основні стандарти регламенту.
3. Регламентація діяльності економічних служб на підприємстві. Склад економічних служб.
4. Положення про служби і його розділи. Посадова інструкція.

Завдання 1

Дайте відповідь на питання

1. Що розуміють під терміном «порядок» для соціально-економічної системи?
2. Назвіть основні інструменти, якими держава регулює економічні процеси на макро- і мікрорівні економіки.
3. Якими є універсальні типові документальні форми, котрі є інструментами макrorівня, але визначають рамкові умови господарювання підприємств?
4. За допомогою яких внутрішніх інструментів наводять економічний лад на підприємстві?
5. З якою метою розробляють на підприємстві регламент економічного управління?
6. Які підрозділи традиційно включають до складу економічних служб підприємства?
7. Що повинно міститись у Положенні про службу на підприємстві?
8. З яких розділів має складатися посадова інструкція фахівця?
9. Що таке «ділова етика»?
10. Які основні моральні обов'язки підприємства?

Завдання 2

Доберіть правильне визначення до кожної категорії

1. Управління	2. Апарат управління підприємством
3. Механізм управління	4. Принципи управління
5. Стиль управління	6. Ціль управління
7. Постановка цілей	8. Закономірності управління
9. Функція управління	10. Функція планування
11. Організація як функція управління	12. Функція координації
13. Функція регулювання	14. Контроль як функція управління
15. Керівник	16. Влада
17. Переконавання	18. Постановка цілей

А) діяльність, спрямована на створення і розвиток об'єкта управління.

Б) бажаний стан об'єкта управління в майбутньому.

В) збереження режиму функціонування об'єкта управління.

Г) відособлений вид управлінської діяльності, що виникає на основі поділу праці всередині процесу управління, тобто це будь-яка дія, яка здійснюється в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкту управління відповідно до поставленої мети.

Д) внутрішня будова системи управління.

Е) процес прийняття рішень, що передують майбутнім господарським діям.

Ж) висування керівником переконливих аргументів на користь своєї позиції. При цьому керівник «ділиться владою», бо визнає компетентність підлеглих і свою залежність від них, чим задовольняє їхню потребу в повазі.

З) вироблення цілей і завдань управління виробництвом та визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

И) складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети.

К) забезпечення необхідної узгодженості дій робітників.

Л) колектив працівників, котрий здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

М) перевірка правильності виконання прийнятих рішень та оцінка їх результатів.

Н) відображають суттєві, причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами системи управління виробництвом.

О) здатність впливати на події та явища.

П) правила і положення, якими керуються працівники апарату управління.

Р) процес прийняття рішень, що передуює майбутнім господарським діям.

С) сукупність характерних способів вплив керівників на підлеглих.

Т) індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.

Завдання 3. Тести

1. Принципи управління – це:

- а) сукупність закономірно розташованих, взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у взаємодії та являють собою єдине ціле
- б) загальні, суттєві, стійкі та необхідні причинно-наслідкові зв'язки між явищами та процесами;
- в) будь-яке організаційне утворення, що складається з працівників, зайнятих певною господарською діяльністю;
- г) правила, основні положення та норми поведінки, якими необхідно керуватись у процесі управління.

2. Принцип єдності напрямку передбачає, що:

- а) керівники розподіляють відповідальність з підлеглими;
- б) кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути поєднана єдиним планом і мати одного керівника;
- в) спеціалізація є природним порядком речей;
- г) робітник отримує накази від одного безпосереднього керівника.

3. Формування навичок відповідального ставлення до праці, розробки ефективного стилю управління та досягнення високої культури відносин між керівником і підлеглими є метою методів управління:

- а) економічних;
- б) соціально-психологічних;

- в) організаційно-розпорядчих;
 - г) керівних.
4. Принцип, згідно з яким обсяг повноважень має відповідати відповідальності, що делегована, забезпечує:
- а) ефективний контроль;
 - б) ефективний розподіл повноважень;
 - в) ефективне прогнозування;
 - г) жодна з наведених відповідей не є вірною.
5. Процес розподілу відповідальності з підлеглими характеризує:
- а) принцип справедливості;
 - б) принцип єдиноначалля;
 - в) принцип делегування повноважень;
 - г) принцип науковості.
6. Принцип єдиноначалля означає, що:
- а) інтереси одного робітника не повинні переважати над інтересами компанії;
 - б) робітник отримує накази від одного безпосереднього керівника;
 - в) робітники повинні поважати керівників і підтримувати порядок;
 - г) робітник повинен бути дисциплінованим.
7. Забезпечення необхідної координованості дій різних підрозділів підприємства є завданням такого виду управління:
- а) економічного;
 - б) виробничого;
 - в) організаційного;
 - г) соціального.
8. Повноваження, що делегуються менеджером вищого рівня управління, що керує певною функцією, управлінню нижчого рівня, який керує аналогічною функцією, називаються:
- а) лінійними;
 - б) комбінованими;
 - в) функціональними (штабними);
 - г) жодна з наведених відповідей не є вірною.
9. Засоби впливу на окремих робітників та трудові колективи, котрі необхідні для вирішення цілей підприємства, – це:
- а) методи управління;

- б) функції управління;
- в) підходи до управління;
- г) функції ділового управління.

10. Постійний і системний вплив на діяльність структур підприємств для забезпечення узгодженої роботи та досягнення позитивного результату, – це:

- а) організація виробництва;
- б) контроль за діяльністю підприємства;
- в) управління підприємством;
- г) планування виробництва.

11. Сутність управлінської діяльності полягає в:

- а) залученні працівників до керівництва підприємством;
- б) незаперечному використанні доведених «зверху» розпоряджень»
- в) використанні найновіших досягнень НТП в організації виробничих процесів;
- г) впливі на процес через прийняття рішень.

12. Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість елементів – це:

- а) методи управління;
- б) організаційна структура управління;
- в) підходи до управління;
- г) функції ділового управління.

13. Управління – це:

- а) процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління;
- б) стосунки між людьми в процесі виробництва;
- в) процес цілеспрямованого впливу на колективи людей для організації та координації їхньої діяльності.

14. Вкажіть методи управління:

- а) правові;
- б) стимулювання;
- в) економічні;
- г) соціально-психологічні;
- д) організаційні.

15. Основні принципи управління:

- а) неперервність;
- б) економічність;
- в) системність;

- г) науковість;
- д) особиста матеріальна зацікавленість.

16. Організаційні методи управління поділяються на:

- а) регламентні;
- б) економічні;
- в) соціально-психологічні;
- г) розподільчі.

Ключові положення

1. Регулювання економічних процесів на всіх рівнях економіки здійснюється через відповідні інструменти управління, які є параметрами економічного порядку.

2. На макрорівні економіки інструментами управління є законодавчі та інші нормативно-правові акти, що ухвалюються законодавчими, виконавчими й судовими органами влади. Рамкові умови господарювання визначаються державою для кожного з підприємств як щодо бізнес-відносин із зовнішнім середовищем, так і внутрішніх бізнес-процесів.

3. У сучасній практиці господарювання використовується регламент – спеціальний документ, який узгоджує інтереси, норми відносин і поведінку всіх структурних підрозділів у системі економічного управління підприємством.

4. Склад економічних служб на підприємстві та чисельність їх персоналу можуть істотно варіюватись залежно від розмірів підприємства, галузевих особливостей та деяких інших чинників.

5. Положення про економічні служби на підприємстві та посадові інструкції їх працівників розробляються як внутрішні регламентні документи й набувають статусу внутрішніх стандартів.

6. Виконання працівником своїх посадових обов'язків вимагає набуття ним у процесі освітньої підготовки необхідних компетенцій: аналітичних, планово-прогнозних, організаційних тощо.

7. Системне розв'язання моральних проблем сучасного бізнесу ґрунтується на методах ділової етики.

8. Оцінювання діяльності підприємства через призму моральності передбачає розгляд обов'язків підприємства перед суспільством загалом, своїми партнерами, клієнтами та ін.

9. Менеджмент підприємства відповідає за створення на фірмі атмосфери моральності, за справедливість по відношенню до працівників. Останні, своєю чергою також несуть відповідальність за добросовісне виконання своєї роботи.

Терміни й поняття

Економічний порядок – це спосіб і механізми поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій для досягнення поставлених цілей.

Інструмент наведення (підтримки) економічного порядку – будь-який захід, метод або засіб, що діють з метою формування умов для ефективної економічної роботи.

Планова норма – максимально припустима величина абсолютного видатку того або іншого виду ресурсу у розрахунку на одиницю продукції або роботи для даного планового періоду.

Плановий норматив – розрахункова величина співвідношення витрат різних видів ресурсів, застосовувана як припустима для планування в певному календарному періоді.

Штучна норма часу – припустимі витрати трудового часу на виконання однієї операції виготовлення одного виробу:

Штучно-калькуляційна норма часу – витрати трудового часу на операцію з урахуванням витрат підготовчо-заключного часу на партію виробів.

Дохід – збільшення економічних вигод у виді надходження активів або зменшення зобов'язань підприємства, що приводять до росту власного капіталу (крім росту капіталу за рахунок внесків власників).

Витрати – зменшення економічних вигод у виді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що приводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

Прибуток – сума, на яку доходи перевищують зв'язані з ними витрати.

Збиток – перевищення суми витрат над сумою доходу, для одержання якого були здійснені ці витрати.

Прибуток як об'єкт оподаткування – прибуток, що визначається шляхом зменшення суми скоректованого валового доходу на суму валових витрат платника податків.

Додана вартість (як база для обчислення податку на додану вартість – ПДВ) – вартість продукції за винятком всіх матеріальних та прирівняних до них витрат, тобто за своїм змістом включає лише заробітну плату і прибуток.

Об'ємні показники – натуральні й вартісні показники, що відображають найбільш загальні результати діяльності підприємства (видобуток у тоннах, реалізація, дохід, товарообіг тощо).

Реалізована продукція (реалізація) виробничого підприємства – продукція, отримана і сплачена споживачем, або отримана на умовах відкладеної сплати.

Товарна продукція – алгебраїчна сума реалізації та різниці вартості залишків готової продукції на складі і на шляху до споживача на кінець періоду по відношенню до його початку.

Валова продукція виробничого підприємства – алгебраїчна сума товарної продукції та різниці вартості залишків незавершеної продукції на кінець періоду по відношенню до його початку.

Чистий дохід промислового підприємства – реалізація за винятком сплаченого податку на додану вартість (ПДВ).

Прибуток промислового підприємства – реалізація за винятком собівартості продукції.

Чистий прибуток промислового підприємства – прибуток за винятком адміністративних, збутових та інших операційних витрат.

Фінансовий результат діяльності промислового підприємства (до оподаткування) – чистий прибуток за винятком (чи із доданням) інших прибутків (або збитків).

Балансовий прибуток – прибуток на балансі підприємства з урахуванням інших планованих і незапланованих доходів і видатків.

Товарообіг торговельного підприємства – обсяг реалізації товарів з податком на додану вартість (ПДВ).

Дохід від торговельної діяльності – реалізація товарів за винятком сплати ПДВ.

Чистий дохід від торговельної діяльності – дохід за винятком витрат торговельної діяльності.

Беззбитковий обсяг виробництва – такий, при якому маржинальний дохід дорівнює постійним витратам підприємства.

Що забезпечує, побудований на принципі зіставлення **перемінних і умовно-постійних витрат**, маржинальний

Маржинальний дохід – дохід за винятком суми перемінних витрат.

Перемінні витрати – такі, що пропорційні змінюваності обсягу виробництва продукції.

Постійні (умовно-постійні) витрати – такі, що залишаються незмінними при змінюваності обсягу виробництва продукції в певних межах.

Економічна стійкість – властивість підприємства протистояти негативному впливу зовнішнього середовища шляхом систематичного моніторингу і попередження можливої втрати безбиткового шляхом своєчасного використання наявних резервів.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Перелічить найважливіші законодавчі акти України, що ззовні формують економічний порядок на підприємстві.

2. Приведіть приклади інструментів наведення (підтримки) економічного порядку усередині підприємства.

3. Поясніть, у чому неоднозначність понять «норми» і «нормативу» як інструментів підтримки економічного порядку на підприємстві?

4. Які переваги надає метод нормативного планування, якщо норми і нормативи своєчасно корегуються й підтримуються в актуальному стані протягом певного періоду?

5. Через що бухгалтерський облік витрат не дає можливості визначати собівартість окремих видів продукції?

6. Назвіть причини, через які необхідно скорегувати планову норму або норматив вже протягом найближчого планового періоду?

7. Чи витрачає підприємство, що є платником податку на додану вартість (ПДВ), частку свого чистого доходу на сплату даного податку?

8. Чим відрізняються показники реалізованої та товарної продукції промислового підприємства?

9. При яких умовах показники реалізації та товарної продукції залишаються рівними один одному?

10. У чому різниця між визначенням прибутку як економічної категорії та як показнику фінансової звітності підприємства?

11. Охарактеризуйте економічні категорії, що входять до складу маржинального доходу?

12. Чи збільшення товарообігу торговельного підприємства означає збільшення його прибутку? Якщо ні, то через що?

13. Якими є статті перемінних витрат у складі собівартості одиниці продукції: перемінними чи постійними?

14. При збільшенні обсягів продажу продукції за рахунок чого зменшується собівартість одиниці продукції, якщо ні технологія ні інші чинники не зазнали ніяких змін?

15. Чим обумовлена тенденція в розвитку сучасного менеджменту утворити нові синтетичні показники стану підприємства на кшталт його економічної стійкості, адаптації та ін.?

Завдання для індивідуальної роботи

1. Визначте основні характерні відмінності революційних та еволюційних змін в організації.

2. Дослідіть основні структурні елементи концепції управління розвитком та змінами в організації.

3. Визначте, як ринкові умови впливають на особливості організаційного розвитку та ефективність організаційних змін

4. Дослідіть цілі змін на прикладі великої компанії вашого регіону.

5. На основі досліджень, проведених на прикладі великої компанії вашого регіону, визначити зміни, необхідні для підприємства та їх тип.

6. Побудуйте тривимірний простір для реалізації змін на прикладі конкретної організації.

7. Побудуйте систему контролю для змін у діяльності персоналу.

8. Розробити проект змін на прикладі конкретної організації.

9. Розробити систему подолання опору змінам на прикладі конкретної організації.

10. Розробити систему мотивації персоналу підприємства з метою ефективної реалізації змін.

ТЕМА 12

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Управлінська облікова політика підприємства.
2. Основні вимоги до організації збору і обробки планової та фактичної інформації про господарську діяльність.
3. Управлінська облікова політика підприємства.

Завдання 1

Користуючись загальними та спеціальними джерелами інформації, укладіть якомога повніший перелік законів і нормативно-правових актів, які визначають рамкові умови господарювання сучасного вітчизняного підприємства. За узгодженням з викладачем розкрийте зміст макроекономічних інструментів економічного управління, які визначають рамкові умови господарювання з окремих питань регулювання економічних відносин. Результати підготуйте у вигляді анотованого звіту.

Завдання 2

За матеріалами публікацій та Інтернет-сайтів знайдіть приклади очевидних порушень підприємствами принципів ділової етики в бізнес-відносинах. Зверніть особливу увагу на економічну шкоду, завдану партнерам, споживачам, суспільству загалом. Дайте власну моральну оцінку ситуаціям. Результати підготуйте у формі реферату.

Завдання 3

Доберіть правильне визначення до кожної категорії

1. Планування	2. Стратегія
3. Оборонний план	4. Стратегічне планування
5. План розвитку підприємства	6. Довгостроковий план

7. Загальноорганізаційний план	8. Оперативний план
9. Бізнес-план	10. Стратегічні рішення
11. Тактичне планування	12. Оперативне планування
13. План розвитку підприємства	14. Наступальний план

А) спосіб розподілу ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Б) складова частина стратегічного плану, план розвитку на декілька років, націлений на вирішення окремих проблем стратегії фірми.

В) завершальна ланка в системі планування діяльності підприємства, засіб виконання довго-, середньо- та короткострокових планів.

Г) процес встановлення цілей підприємства і вибору найефективніших способів їх досягнення.

Д) комплекс заходів, спрямованих на створення нових сфер діяльності підприємства або розширення існуючих.

Е) план виробництва нових товарів і послуг, виходу на нові ринки збуту, створення і зміцнення конкурентних переваг.

Ж) рішення кардинального значення для функціонування підприємства, які мають довгострокові та незворотні наслідки.

З) план, спрямований на утримання своїх позицій на ринку, попередження банкрутства підприємства.

И) визначення основних завдань розвитку підприємства.

К) комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї, на одержання прибутку.

Л) генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення.

М) плани терміном на один рік, за допомогою яких товари та послуги виробляються і поставляються на ринок.

Н) процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт із визначенням довгострокових цілей та напрямків діяльності підприємства.

О) рішення кардинального значення для функціонування підприємства.

П) комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності підприємства або розширення існуючих.

Завдання 4. Тести

1. Основними перевагами планування в умовах ринку порівняно з директивним плануванням є:
 - а) самостійне здійснення всього комплексу планової роботи;
 - б) доведення «зверху» основних показників діяльності;
 - в) самостійність вибору розмірів матеріального стимулювання;
 - г) ризик у підприємницькій діяльності.
2. Найважливішими принципами планування є:
 - а) зв'язок і взаємозалежність планових і фактичних показників;
 - б) суб'єктивна оцінка майбутнього стану підприємства і мобільність;
 - в) врахування життєвого циклу товарів;
 - г) системність і безперервність планування.
3. 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 цієї ж галузі.
4. Загальнофірмові цілі мають бути:
 - а) конкретними, прибутковими, підтримуючими, економічними;
 - б) конкретними, орієнтовними в часі, досяжними, підтримуючими;
 - в) вимірювальними, досяжними, прибутковими, економічними, соціальними;
 - г) досяжними, правовими, економічними, конкретними.
5. Оперативно-виробниче планування являє собою:
 - а) систему заходів, спрямованих на конкретизацію техніко-економічного плану в часі і просторі;
 - б) систему планування і обліку номенклатури, об'єму продукції, собівартості продукції;
 - в) заходи з розробки перспективних планових завдань і розрахунків.

6. Вихідною інформацією для розробки бізнес-плану є:
 - а) інформація про кількість підприємств, що виготовляють аналогічну продукцію;
 - б) інформація про ринковий попит на товар;
 - в) інформація про ціни на аналогічні товари за кордоном.
7. Визначення планових показників на основі впливу найважливіших чинників відбувається при використанні:
 - а) екстраполяційного методу;
 - б) факторного методу;
 - в) нормативного методу;
 - г) балансового методу;
 - д) матричного методу.
8. Для забезпечення погодження потреб і ресурсів при плануванні застосовується:
 - а) екстраполяційний метод;
 - б) факторний метод;
 - в) нормативний метод;
 - г) балансовий метод;
 - д) матричний метод.
9. Планування на період від одного до п'яти років – це:
 - а) короткострокове планування;
 - б) середньострокове планування;
 - в) довгострокове планування;
 - г) стратегічне планування.
10. Основне завдання оперативно-календарного планування – це:
 - а) визначення довгострокової стратегії підприємства;
 - б) визначення обсягів і структури продуктово-асортиментної програми підприємства та ресурсів, необхідних для виробництва і реалізації продукції;
 - в) визначення попиту на продукцію та планування її збуту;
 - г) конкретизація показників поточного плану з метою організації планомірної та ритмічної роботи підприємства та його підрозділів;
 - д) конкретизація показників сукупних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.
11. Бізнес-план дає змогу розв'язати такі завдання:

- а) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
 - б) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства;
 - в) визначення джерел фінансування обраної стратегії;
 - г) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план;
 - д) усі відповіді правильні.
12. До методів прогнозування відносять:
- а) методи моделювання, економічний метод, статистичний, експертних оцінок, екстраполяції, ергонометричний метод, метод пошуку;
 - б) метод кореляційних і регресійних моделей, статистичний метод, експертні методи, метод корегування;
 - в) метод екстраполяції, метод функцій, метод кореляційних і регресійних моделей, експертних оцінок, мозкової атаки, морфологічного аналізу, побудови «дерева цілей», інформаційного моделювання, оптимізації;
 - г) метод статистичний, метод експертних оцінок, побудови «дерева цілей», метод ергонометричний, метод оптимізації.
13. Методи планування повинні відповідати таким вимогам:
- а) забезпеченість ресурсами;
 - б) соціальна спрямованість;
 - в) різноманітність досягнення основної мети підприємницької діяльності збільшення прибутку;
 - г) адекватність до зовнішніх умов ринку.
14. До принципів прогнозування розвитку підприємств відносять:
- а) регресивність, альтернативність, гнучкість, цілеспрямованість;
 - б) оптимальність, гнучкість, адекватність, нормативність, послідовність, альтернативність;
 - в) системність, економічність, цілісність, взаємонаправленість, збалансованість, наукова обґрунтованість;
 - г) системність, наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, альтернативність.

Ключові положення

1. Автоматизація бюджетування – це елемент системи бюджетування на підприємстві, який дає змогу проводити реєстрацію, систематизацію, групування й аналіз первинних даних про господарську діяльність організації та формувати відповідні звіти.

2. Автоматизована інформаційна система бюджетування є специфічною для кожного підприємства, що залежить від регламентації збирання та обробки внутрішньої інформації про доходи й витрати, передбаченої обліковою політикою підприємства.

3. В обліковій політиці підприємства визначаються методи збирання первинних даних; вартісного вимірювання, поточного групування та підсумкового узагальнення фактів господарської діяльності, що застосовуються суб'єктом господарювання на постійній основі впродовж звітної періоду.

4. Основні положення облікової політики підприємства включають у себе вимоги до методики організації збирання фактичної інформації про діяльність підприємства, порядку заповнення первинних документів, організації документообороту та проведення інвентаризації; принципи ведення податкового обліку; критерії класифікації матеріальних і нематеріальних активів; методи нарахування амортизації, оцінювання запасів у процесі їх вибуду, обліку витрат на виробництво та калькулювання собівартості продукції.

5. Залежно від обраного керівниками підприємства способу організації планово-контрольних процесів виокремлюють такі основні підходи до автоматизації бюджетування: бюджетування як система індикативного фінансового планування за допомогою програмних продуктів автоматизації фінансового планування або багатофункціональних табличних процесорів; бюджетування на основі програмних засобів автоматизації бухгалтерського обліку, комплексна автоматизація бюджетування в середовищі програмних засобів бізнес-аналізу (Business Intelligence – BI) чи управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management – BPM).

Терміни й поняття

Інформація – різні дані, показники та інші відомості, що сприймаються людиною або спеціальними пристроями як відзеркалення фактів матеріального світу в процесі комунікації.

Управлінська інформація на підприємстві включає в себе всю сукупність даних, використовуваних при плануванні, бюджетуванні, обліку, контролі та регулюванні всіх процесів, що відбуваються на підприємстві.

Управлінський облік – процес виявлення, вимірювання, збирання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі облікової інформації, яка використовується управлінським персоналом всередині підприємства при прийнятті управлінських рішень та для забезпечення ефективного використання ресурсів.

Об'єкти управлінського обліку в бюджетуванні – витрати, у тому числі, по всім застосовуваним статтям, норми і нормативи, доходи, фінансові результати діяльності підприємства, згруповані за їх цільовим призначенням (видами продукції, замовленнями, процесами, стадіями виробництва, цехами та іншими підрозділами тощо).

Облікова політика – обрана підприємством сукупність способів, методичних підходів ведення внутрішнього господарського, управлінського, фінансового та бухгалтерського обліку відповідно особливостей його господарської діяльності, що застосовуються підприємством на постійній основі впродовж певного періоду.

Національна облікова система – включає національний план рахунків, податкове законодавство і систему стандартів щодо здійснення обліку й звітності підприємств.

Потрійність системи національного обліку означає, що вона включає власне бухгалтерський, фінансовий та податковий облік.

Бюджетне управління – направлена дія адміністрації підприємства на здійснення ефективного процесу бюджетування з метою досягнення цілей підприємства, відображених системою фінансово- економічних показників.

Тривалість циклу бюджетного управління – календарний період від початку складання до виконання певного бюджету.

Інформаційний потік в системі бюджетування підприємства – фізичне переміщення інформації між учасниками бюджетного процесу як при його розробленні, так і при виконанні.

Тривалість періоду контролю – календарний час здійснення контролю стану показників бюджетів.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Чим по суті є інформація в системі бюджетування підприємства?

2. Чим відрізняються між собою поняття інформаційного потоку і інформаційного каналу системі бюджетування підприємства?

3. У чому полягає потрібність національної системи обліку на підприємствах?

4. У чому полягає зіставність інформації, що використовується при бюджетуванні на підприємстві?

5. Чим норма або норматив відрізняється від будь-якого іншого економічного показника?

6. У чому сенс підтримки норм і нормативів у актуальному стані?

7. Поясніть, як синергетика як наука про самоорганізацію дає підстави встановлювати економічні нормативи у вигляді атракторів масових соціально-економічних процесів?

8. Яке значення має скорочення тривалості контрольного періоду в системі контролінгу при бюджетуванні на підприємстві?

9. Назвіть основні адресати інформаційного забезпечення бюджетного процесу.

10. Надайте приклади видів контрольної інформації для будь-яких двох підрозділів – центрів фінансової відповідальності – у виробничій і управлінській сферах підприємства.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Зміст роботи

У ході написання контрольної роботи передбачається використання матеріалу різноманітних літературних джерел.

Обсяг контрольної роботи не повинен перевищувати 20 – 24 рукописних стандартних аркушів, не враховуючи додатки.

Робота подається на кафедру не пізніше як за 15 днів до початку сесії.

Теоретична частина контрольної роботи (письмова відповідь на питання) виконується за відповідним варіантом. Нижче подається таблиця, за допомогою якої кожний студент обирає свій варіант теоретичного питання.

Останні дві цифри номера залікової книжки студента	Варіант	Останні дві цифри номера залікової книжки студента	Варіант	Останні дві цифри номера залікової книжки студента	Варіант
01, 26, 51, 76	1	10, 35, 60, 85	10	19, 44, 69, 94	19
02, 27, 52, 77	2	11, 36, 61, 86	11	20, 45, 70, 95	20
03, 28, 53, 78	3	12, 37, 62, 87	12	21, 46, 71, 96	21
04, 29, 54, 79	4	13, 38, 63, 88	13	22, 47, 72, 97	22
05, 30, 55, 80	5	14, 39, 64, 89	14	23, 48, 73, 98	23
06, 31, 56, 81	6	15, 40, 65, 90	15	24, 49, 74, 99	24
07, 32, 57, 82	7	16, 41, 66, 91	16	25, 50, 75, 00	25
08, 33, 58, 83	8	17, 42, 67, 92	17		
09, 34, 59, 84	9	18, 43, 68, 93	18		

I частина
Теоретичні питання
(обираємо 1)

- 1.1. Проблеми функціонування підприємств обумовлені зміною зовнішнього середовища.
- 1.2. Новий зміст механізму господарювання та тенденцій його розвитку.
- 1.3. Основні проблеми вітчизняного менеджменту.
- 1.4. Проблеми наукових досліджень підприємства як соціально-економічної організації.
- 1.5. Проблеми формування концепції вітчизняного менеджменту.
- 1.6. Основні концепції науки управління підприємством.
- 1.7. Системний та ситуаційний підходи в управлінні підприємством.
- 1.8. Вплив сучасних течій економічної теорії на формування нової методології управління підприємством.
- 1.9. Нормативний та позитивний методологічні підходи в управлінні економічними процесами.
- 1.10. Основні ідеї теорії інституціоналізму для формування нової парадигми управління підприємством.
- 1.11. Основні принципи системи управління економічними процесами на підприємстві.
- 1.12. Основні завдання управління економічними процесами на підприємстві.
- 1.13. Особливості управління робочим капіталом у контексті стратегічних та оперативних управлінських рішень.
- 1.14. Ефективність системи управління економічними процесами на підприємстві.
- 1.15. Управління в умовах невизначеності і конфліктів.
- 1.16. Основні методи розв'язання завдань управління економічними процесами на підприємстві: математичні, евристичні, комбіновані.
- 1.17. Процедурно-технологічні схеми управління економічними процесами на підприємстві.
- 1.18. Формування системи показників економічної діяльності підприємства.

1.19. Основні положення нової концепції, аринципи реалізації нової концепції управління економічними процесами на підприємстві.

1.20. Вплив розвитку продуктивних сил на зміну в управлінні економічними процесами на підприємстві.

1.21. Основні принципи посилення соціалізації економічних процесів.

1.22. Необхідність поєднання матеріального і фінансового капіталу з інтелектуальним капіталом.

1.23. Основні моделі управління економічними процесами на підприємстві за Г. Левіттом, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, Д. Бодді, Р. Пейтоном.

1.24. Основні орієнтири управління сучасним підприємством.

1.25. Механізм управління економічними та соціальними процесами на підприємстві.

II частина
Тестові питання
(обираємо 15)

		Остання цифра шифру									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Передостання цифра шифру	0	1-15	16-31	32-47	48-63	64-79	80-95	6-21	12-27	1-15	16-31
	1	32-47	48-63	64-79	80-95	16-31	22-37	11-25	26-37	35-50	28-43
	2	54-69	85-100	36-51	2-16	21-36	46-61	82-97	78-93	44-59	70-85
	3	66-81	43-58	41-56	56-71	52-67	58-73	54-69	80-95	85-100	34-49
	4	1-15	16-31	32-47	48-63	64-79	80-95	6-21	12-27	1-15	16-31
	5	32-47	48-63	64-79	80-95	16-31	22-37	11-25	26-37	35-50	28-43
	6	54-69	85-100	36-51	2-16	21-36	46-61	82-97	78-93	44-59	70-85
	7	66-81	43-58	41-56	56-71	52-67	58-73	54-69	80-95	85-100	34-49
	8	32-47	48-63	64-79	80-95	16-31	22-37	11-25	26-37	35-50	28-43
	9	54-69	85-100	36-51	2-16	21-36	46-61	82-97	78-93	44-59	70-85

1. Об'єктом вивчення менеджменту є:
 - 1) працівники керуючої і керованої систем організації;
 - 2) процес управління діяльністю підприємств;
 - 3) теоретичні засади управлінської діяльності;
 - 4) проектування систем менеджменту.
2. Суб'єктом вивчення менеджменту є:
 - 1) працівники керуючої і керованої систем організації;
 - 2) процес управління діяльністю підприємств;
 - 3) теоретичні засади управлінської діяльності;
 - 4) проектування систем менеджменту.
3. Який з принципів менеджменту спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо:
 - 1) принцип цілеспрямованості;
 - 2) принцип активізації;
 - 3) принцип динамічної рівноваги;
 - 4) принцип демократизації управління.
4. Який з принципів менеджменту дає змогу розглядати організацію як відкриту систему, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів:
 - 1) принцип системності;
 - 2) принцип динамічної рівноваги;
 - 3) принцип цілеспрямованості;
 - 4) принцип взаємозалежності.
5. Що слід розуміти під терміном "Менеджмент"
 - 1) керування якоюсь системою;
 - 2) управління організацією в ринкових умовах із обов'язковим застосуванням економічних методів;
 - 3) походить від англійського "management" і означає керувати, очолювати;
 - 4) передбачає очолювання та керування якоюсь системою.
6. З яких частин складається економічний механізм менеджменту?
 - 1) внутрішнього фірмового управління, управління виробництвом;
 - 2) управління персоналом, внутрішньо фірмового управління, управління виробництвом;
 - 3) управління виробництвом і управління персоналом;

- 4) внутрішньо фірмового управління, управління виробництвом, управління матеріально-технічними засобами;
7. В чому полягає основна ціль менеджменту?
- 1) у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства;
 - 2) у подоланні ризиків на ринку;
 - 3) у здійсненні виробництва товарів;
 - 4) у визначенні ефективних шляхів реалізації продукції.
8. Основне завдання менеджменту – це:
- 1) направлення працівників до спільних дій постановкою єдиних завдань для досягнення цілей організації;
 - 2) об'єднання працівників до спільних дій постановкою конкретних задач;
 - 3) уміння ефективно управляти, удосконалюючи структуру організації;
 - 4) удосконалення управлінського механізму.
9. Предмет менеджменту, як науки управління включає:
- 1) процес виробництва і обміну продукції;
 - 2) дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організації, а також відносин між працюючими в процесі виробництва;
 - 3) організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва;
 - 4) процес контролю за роботою кадрів.
10. Об'єктом вивчення менеджменту є:
- 1) контроль за господарською діяльністю;
 - 2) організаційні відносини в організації;
 - 3) трудові колективи та процеси, які в них здійснюються;
 - 4) контроль за діяльністю кадрів.
11. Метод – це науковий аналіз:
- 1) поведінки людини в організації;
 - 2) вплив людини на ситуацію;
 - 3) взаємозв'язок людини і колективу в організації;
 - 4) поведінки людини в організації, взаємозв'язку і взаємного впливу людини і колективу на ситуацію.
12. Принципи менеджменту визначають:
- 1) способи діяльності членів організації;
 - 2) правила взаємодії між членами організації;

- 3) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
 - 4) всі відповіді правильні.
13. За концепцією наукового управління запропоновано:
- 1) оптимізацію діяльності підприємства;
 - 2) оптимізацію розподілу грошових коштів;
 - 3) введення «ноу-хау»;
 - 4) організаційний вплив на колектив.
14. Початком визнання управління наукою і самостійною сферою досліджень є:
- 1) експерименти Р. Оуена щодо мотивації колективної праці;
 - 2) публікація Ф. Тейлором книги «Принципи наукового управління»;
 - 3) публікація книги Н. Маккіавеллі «Правитель»;
 - 4) відкриття клинопису.
15. На початку формування менеджменту як науки було створено 5 наукових шкіл. Вкажіть, якої з перелічених нижче не існувало:
- 1) школа наукового управління;
 - 2) школа людських прав;
 - 3) школа науки управління;
 - 4) адміністративна школа.
16. Важливим внеском «Школи людських відносин» у практику управління було:
- 1) створення універсальних принципів управління;
 - 2) систематичне стимулювання праці з метою збільшення її продуктивності і обсягів виробництва;
 - 3) застосування в управлінні математичних підходів;
 - 4) перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;
17. На що направлена концепція адміністративного управління:
- 1) удосконалення організаційної структури;
 - 2) на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому;
 - 3) удосконалення організаційної структури;
 - 4) централізацію управління.

18. Основні характерні риси переходу до постіндустріального розвитку це:

- 1) розвиток наукового і виробничого потенціалу;
- 2) впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво;
- 3) науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу;
- 4) орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва.

19. Вкажіть з яких підсистем складається організація, як система:

- 1) керуючої та керованої;
- 2) керуючої;
- 3) керованої;
- 4) організаційної.

20. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:

- 1) прибутку;
- 2) спільної мети;
- 3) конкурентних переваг;
- 4) ринкових позицій.

21. До методів не прямого впливу належать:

- 1) математичні методи;
- 2) соціологічні дослідження;
- 3) розробка технологічного процесу виробництва;
- 4) конкуренти.

22. Для організацій найважливішим ресурсом є:

- 1) технологія;
- 2) персонал;
- 3) інформація;
- 4) все вищезазначене;

23. Визначте, які поняття із нижченаведених не відповідають визначенню організації як системи:

- 1) синергізм;
- 2) симбіоз;
- 3) залежність від зовнішнього середовища;
- 4) динамічна рівновага.

24. Різниця між формальними і неформальними організаціями полягає в тому, що:

- 1) формальні виникають внаслідок реалізації певних проєктів, а неформальні – внаслідок соціальної взаємодії;
- 2) перші створені особами, які, взаємодіючи між собою, впливають одна на одну, а в других взаємодія відбувається без взаємного впливу;
- 3) в основі формування формальних груп – вторинні потреби людини;
- 4) неформальні організації виникають тільки всередині формальної організації.

25. До внутрішнього середовища підприємства не належать:

- 1) мета діяльності;
- 2) організаційна структура;
- 3) прийняті норми і правила поведінки;
- 4) економічні закони, що регламентують діяльність підприємства.

26. Поділ цілей на економічні, організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні – це їх класифікація за ознакою:

- 1) ієрархічності;
- 2) змісту;
- 3) функціональною;
- 4) належності до фаз життєвого циклу організації.

27. Сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка сприяє найефективнішому перетворенню вхідних ресурсів у кінцевий продукт і досягненню цілей організації, – це:

- 1) структура організації;
- 2) організаційна культура;
- 3) технологія управління;
- 4) всі відповіді правильні.

28. Вкажіть, які з вищеназваних факторів зовнішнього середовища не відносять до факторів непрямой дії:

- 1) політичні;
- 2) науково-технологічні;
- 3) демографічні;
- 4) преференції споживачів.

29. До факторів мікросередовища хлібокомбінату не відносять:

- 1) населення міста;

- 2) борошномельний завод;
 - 3) посушливе літо;
 - 4) Податковий кодекс.
30. До факторів макросередовища університету не належать:
- 1) соціально-культурні пріоритети населення регіону;
 - 2) рівень ВВП на душу населення країни;
 - 3) рівень інфляції в країні;
 - 4) Міністерство освіти і науки України.
31. До факторів зовнішнього середовища, що прямо впливають на діяльність меблевої фабрики, не належать:
- 1) деревообробний комбінат;
 - 2) мережа меблевих салонів;
 - 3) Міжнародна виставка-ярмарок «Сучасні деревообробні технології»;
 - 4) місцеві ЗМІ.
32. До факторів зовнішнього середовища, що опосередковано впливають на діяльність кондитерської фабрики, належать:
- 1) дитячі садочки;
 - 2) демографічна ситуація в країні;
 - 3) ціни на какао-боби на світовому ринку;
 - 4) зміна митних тарифів на імпортно-експортні операції;
33. До причин, що спонукують підприємства виходити на зовнішні ринки, не відносять:
- 1) митні тарифи та збори;
 - 2) нижчу вартість виробничих ресурсів;
 - 3) систему судочинства;
 - 4) рівень освіти та кваліфікації трудових ресурсів;
34. До факторів зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на діяльність плодоконсервного комбінату, не належать:
- 1) вступ України до СОТ;
 - 2) підвищення рівня життя населення;
 - 3) поява на ринку технологій принципово нового безвідходного способу переробки кісточкових плодів;
 - 4) чинний Податковий кодекс.
35. Визначте, які з нижченазваних факторів зовнішнього середовища істотно не впливають на діяльність туристичної фірми:
- 1) політичні;
 - 2) науково-технологічні;

- 3) екологічні;
- 4) природні.

36. Вкажіть, яке із зазначених нижче підприємств зазнає найменшого негативного впливу в разі підвищення вартості електроенергії:

- 1) машинобудівний завод;
- 2) лікарня;
- 3) деревообробний комбінат;
- 4) автопарк.

37. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:

- 1) прибутку;
- 2) спільної мети;
- 3) конкурентних переваг;
- 4) ринкових позицій.

38. Управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів, службовців (технічних виконавців):

- 1) залежно від функціональної ролі в процесі управління;
- 2) залежно від посади, яку вони займають;
- 3) залежно від особистої ролі в управлінні підприємством;
- 4) залежно від стажу роботи.

39. До складових організаційного оточення, що впливають на поведінку працівника, не належать:

- 1) традиції;
- 2) звичаї;
- 3) стиль керівництва;
- 4) розумові та фізичні здібності працівника.

40. Функції планування, організування, контролювання, мотивування, становлять менеджменту:

- 1) філософію;
- 2) проблеми;
- 3) процес;
- 4) цілі.

41. До загальних функцій управління організацією належать:

- 1) прогнозування, планування, організування, мотивування, координування, контролювання;

- 2) планування, організування, спеціалізація, мотивування, контролювання;
 - 3) маркетинг, планування, організування, мотивування, контролювання;
 - 4) організування, планування, мотивування, контролювання.
42. Процес управління складається з наступних функцій:
- 1) планування, прогнозування, аналіз;
 - 2) планування, організація, аналіз, мотивація;
 - 3) планування, організація, мотивація, контроль;
 - 4) організація, мотивація, контроль.
43. Головним завданням планування є:
- 1) забезпечення єдиного напрямку зусиль усіх членів організацій;
 - 2) передбачення майбутнього стану організацій;
 - 3) контроль за реалізацією заходів;
 - 4) отримання доходу.
44. Головною метою мотивації є:
- 1) досягнення працівниками задоволення від роботи;
 - 2) зменшення видатків на оплату праці;
 - 3) виконання членами організації роботи у відповідності із делегованими обов'язками;
 - 4) отримання винагороди.
45. Контроль – це:
- 1) постійний нагляд за виконанням роботи;
 - 2) процес забезпечення досягнення мети;
 - 3) вчинення дій з виправлення ситуації;
 - 4) встановлення стандартів.
46. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління:
- 1) планування, організація, мотивація, контроль;
 - 2) організація, планування, контроль, мотивація;
 - 3) планування, організація, контроль, мотивація;
 - 4) організація, контроль, мотивація, планування.
47. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на припущенні, що придатність та ефективність різних методів управління визначається:
- 1) системою стосунків, що склалася в колективі;

- 2) ситуацією, в якій опинилась організація;
- 3) досконалістю володіння менеджером прийомами управління;
- 4) досконалістю володіння менеджером методами управління.

48. Системний підхід до управління ґрунтується на уявленні про організацію як:

- 1) закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування завдяки бездоганній роботі кожного з її елементів;
- 2) відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- 3) систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну, притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі;
- 4) закриту систему, зорієнтовану на короткострокове існування завдяки бездоганній роботі кожного з її елементів.

49. Створення науковою фундаменту, що замінює собою старі, традиційні методи виконання роботи на ретельне наукове дослідження кожного її елемента – це одне з основних положень школи:

- 1) науки управління;
- 2) адміністративної;
- 3) наукового управління;
- 4) поведінкової.

50. Нова управлінська парадигма, що виникла як поєднання ситуаційного і системного підходів до управління, передбачає:

- 1) поліцентризм в управлінні;
- 2) ставку на самореалізацію людей;
- 3) визначення організації як соціотехнічної системи, що націлена на пристосування до зовнішнього середовища;
- 4) всі відповіді правильні.

51. Школа управління, що прагне використовувати у науці управління методи й інструментарій точних наук, – це:

- 1) адміністративна школа;
- 2) школа кількісного підходу до управління;
- 3) раціоналістична школа;
- 4) школа наукового управління.

52. Послідовність етапів процесу управління:
- 1) ціль, проблема, ситуація, рішення;
 - 2) проблема, ціль ситуація, рішення;
 - 3) проблема, ситуація, ціль рішення;
 - 4) проблема, ситуація, рішення. ціль.
53. Вкажіть правильне визначення управлінської проблеми:
- 1) це розрив між бажаним станом (цільми) об'єкта управління і його фактичним станом;
 - 2) це невідповідність між спроектованою ситуацією і фактичним перебігом подій;
 - 3) це відхилення руху керованої системи від заданого напрямку під впливом зовнішніх та внутрішніх причин;
 - 4) всі відповіді правильні.
54. Ключовими поняттями організаційної структури є:
- 1) елементи; зв'язки; рівні; повноваження;
 - 2) підрозділи; комунікації; ієрархія; повноваження;
 - 3) організаційні одиниці; механізми координації; повноваження;
 - 4) рівні; елементи; зв'язки; субординація; повноваження.
55. Система контролю – це:
- 1) сукупність суб'єкта та засобів контролю, що дають можливість виміряти стан об'єкта контролю;
 - 2) комплекс елементів та відносин, що забезпечують здійснене контролювання як функції менеджменту;
 - 3) сукупність контролюючих дій, що дають змогу своєчасно розробляти коригуючі заходи при виявленні відхилень від бажаного стану організації;
 - 4) усі відповіді правильні.
56. Фінансовий контроль не включає:
- 1) оцінку ефективності використання фірмою своїх ресурсів;
 - 2) оцінку платоспроможності фірми та її фінансової стійкості;
 - 3) оцінку конкурентних переваг фірми;
 - 4) визначення межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок позичкових коштів.
57. Вкажіть правильне визначення контролінгу:
- 1) система управління процесом досягнення стратегічних цілей підприємства через систему управління його прибутковістю;

- 2) система управління фінансами підприємства;
 - 3) система управління процесом реалізації стратегії підприємства;
 - 4) усі відповіді правильні.
58. Зовнішній аудит – це:
- 1) оцінка результатів фінансової діяльності підприємства, зроблена аудитором за спеціально укладеною угодою;
 - 2) фінансова оцінка, зроблена незалежними експертами, які не є працівниками організації;
 - 3) оцінка бухгалтерської звітності підприємства, зроблена працівниками спеціально створеної фінансової служби організації;
 - 4) фінансова оцінка, зроблена незалежними експертами, які є працівниками організації.
59. До основних форм соціальної відповідальності належать:
- 1) Відповідальність за чистоту навколишнього середовища;
 - 2) Відповідальність перед прийнятими на роботу;
 - 3) Відповідальність перед споживачами;
 - 4) Усі відповіді правильні.
60. До аргументів на користь соціальної відповідальності належать:
- 1) Зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем;
 - 2) Недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність вмінь вирішувати соціальні проблеми;
 - 3) Моральний обов'язок поводити себе соціально відповідальним, витрати на соціальну привабливість;
 - 4) Усі відповіді правильні.
61. До аргументів проти соціальної відповідальності належать:
- 1) Зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем;
 - 2) Недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність умінь вирішувати соціальні проблеми;
 - 3) Недостатній рівень звітності широкій аудиторії, сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
 - 4) Усі відповіді правильні.

62. Сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їх професійної діяльності, – це:

- 1) Службова етика;
- 2) Економічна етика;
- 3) Нормативна етика;
- 4) Професійна етика.

63. До причин неетичної діяльності належать:

- 1) Конкурентна боротьба, бажання мати великі прибутки;
- 2) Невміле стимулювання керівників за етичну поведінку, неетична поведінка партнерів;
- 3) Занадто складана система розробки та прийняття рішень в організації, невіміле застосування стилів керівництва в організації;
- 4) Усі відповіді правильні.

64. Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки, а саме:

- 1) Розвивати вміння вирішувати соціальні проблеми;
- 2) Організувати навчання етичній поведінці керівників та підлеглих;
- 3) Створювати сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- 4) Усі відповіді правильні.

65. Психологічний аспект діяльності менеджера найяскравіше виявляється в:

- 1) Особистих контактах з підлеглими;
- 2) Умінні скеровувати та контролювати дії підлеглих;
- 3) Умінні мотивувати та стимулювати підлеглих;
- 4) Усі відповіді правильні.

66. З якою метою проводиться незалежний фінансовий контроль?

- 1) Установлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству
- 2) Виявлення ухилення від сплати податків
- 3) Виявлення зловживання службовим положенням
- 4) Виявлення відхилень від встановлених планів та програм

67. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:

- 1) Керівниками, аудиторними фірмами, виборними органами управління та контролю;
 - 2) Керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю;
 - 3) Керівниками організації;
 - 4) Керівниками та спеціалістами, податковою адміністрацією.
68. До завдань контролю не відноситься:
- 1) Виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;
 - 2) Визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів;
 - 3) Усунення недоліків, коригування стандартів;
 - 4) Визначення рівня технічної підготовки персоналу.
69. До властивостей контролю не відноситься:
- 1) Відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності;
 - 2) Ґрунтування на гнучких та динамічних технологіях;
 - 3) Економічність;
 - 4) Установлення критеріїв і стандартів, які об'єктивно відображають результати діяльності співробітників.
70. Способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства, – це:
- 1) методи управління;
 - 2) принципи управління;
 - 3) функції управління;
 - 4) стилі управління.
71. До економічних методів управління не належить:
- 1) преміювання;
 - 2) форми і системи оплати праці;
 - 3) підвищення по службі;
 - 4) штрафні санкції.
72. До адміністративних методів управління помилково віднесено:
- 1) посадові інструкції;
 - 2) накази;
 - 3) протоколи нарад;
 - 4) присвоєння почесного звання.

73. До соціально-психологічних методів управління помилково віднесено:

- 1) усні розпорядження;
- 2) нагородження похвальною грамотою;
- 3) обмін досвідом;
- 4) управління ролевою поведінкою.

74. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування, це:

- 1) Демократичний;
- 2) Авторитарний;
- 3) Бюрократичний;
- 4) Патріархальний.

75. Стиль управління, при якому керівник сам визначає групі цілі, сам приймає рішення, – це:

- 1) Демократичний;
- 2) Авторитарний;
- 3) Бюрократичний;
- 4) Патріархальний.

76. Стиль управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень, – це:

- 1) Демократичний;
- 2) Авторитарний;
- 3) Бюрократичний;
- 4) Патріархальний.

77. Стиль управління, при якому за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, – це:

- 1) Харизматичний;
- 2) Авторитарний;
- 3) Бюрократичний;
- 4) Патріархальний.

78. Створення ефективної системи і механізму управління організацією передбачає:

- 1) правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі;
- 2) формування згуртованого колективу;
- 3) вмилу організацію роботи персоналу, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку працівників, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму;

- 4) постійне вдосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій;
- 5) все вищезазначене.

79. Організаційна ефективність – це здатність економічного суб'єкта реалізувати задумане, досягти поставленої мети. Дане визначення характеризує ефективність організації з точки зору:

- 1) системного підходу;
- 2) підходу на основі стратегічних складових;
- 3) цільового підходу;
- 4) вибіркового підходу.

80. Якщо компанія ставить перед собою завдання залучення додаткового капіталу для реалізації цілей свого розвитку, то її головними стратегічними складовими будуть:

- 1) виробничі робітники;
- 2) акціонери компанії;
- 3) управлінський персонал;
- 4) партнери по бізнесу.

81. Підхід, який оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі, – це:

- 1) системний підхід;
- 2) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- 3) цільовий підхід;
- 4) вибіркового підхід.

82. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, – це:

- 1) стратегічна ефективність;
- 2) цільова ефективність;
- 3) оперативна ефективність;
- 4) ринкова ефективність.

83. Ефективність, яка показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення, – це:

- 1) стратегічна ефективність;
- 2) оперативна ефективність;
- 3) ринкова ефективність;
- 4) зовнішня ефективність.

84. До узагальнюючих критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать:

- 1) рівень загальної рентабельності;
- 2) коефіцієнт фінансової стійкості;
- 3) темпи росту продуктивності праці;
- 4) темпи зростання суми валового прибутку.

85. До показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства з перелічених нижче не відносять:

- 1) частка приросту обсягу виробництва в результаті росту продуктивності праці;
- 2) фондовіддача;
- 3) коефіцієнт обігу оборотних коштів;
- 4) матеріаломісткість продукції.

86. Витрати на управління охоплюють:

- 1) витрати на оплату праці управлінського персоналу;
- 2) витрати на оргтехніку та засоби комунікацій;
- 3) витрати на службові відрядження;
- 4) всі відповіді вірні.

87. До якісних показників ефективності роботи організації не слід відносити:

- 1) підвищення рівня якості продукції та послуг;
- 2) зростання частки ринку, яку займає організація;
- 3) стабільність персоналу організації;
- 4) поліпшення умов праці персоналу.

88. До кількісних критеріїв ефективності системи менеджменту організації не належить:

- 1) обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління;
- 2) обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління;
- 3) частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг);
- 4) обсяг відрахувань на соціальні заходи.

89. Які з наведених підходів можуть бути застосовані для визначення ефективності управління:

- 1) Застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів;

- 2) Розрахунок показника темпів змін чисельності апарату управління;
 - 3) Само фотографія робочого часу менеджера;
 - 4) Підхід з позиції особистих якостей керівника.
90. Одним з чинників удосконалення системи менеджменту є:
- 1) Зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління та підвищення продуктивності їх праці;
 - 2) Підвищення заробітної плати працівників апарату управління;
 - 3) Зниження собівартості продукції;
 - 4) Поліпшення показників платоспроможності підприємства.
91. В наслідок вдосконалення системи управління підприємство досягає такого економічного та соціального ефекту:
- 1) Зростає кількість премій та доплат працівникам організації;
 - 2) Знижується плинність кадрів;
 - 3) Зростає відсоток накладних витрат в структурі витрат на управління;
 - 4) Зростає кількість задоволених споживачів.
92. Якщо заходи щодо удосконалення управління одночасно скорочують чисельність адміністративно-управлінського персоналу і збільшують обсяг виробництва, то ефект за обома напрямками:
- 1) Скорочується;
 - 2) Односпрямований;
 - 3) Нівелюється;
 - 4) Не спостерігається.
93. Оцінку економічної ефективності управління на підприємстві проводять для:
- 1) Підвищення довіри до керівництва;
 - 2) Визначення шляхів удосконалення фінансово-господарської діяльності;
 - 3) Для обґрунтування витрат на управлінський персонал;
 - 4) Формування системи мотивації персоналу.
94. Об'єктами оцінки ефективності управління є:
- 1) Структурні підрозділи підприємства;
 - 2) Характер взаємовідносин з контрагентами підприємства;
 - 3) Керівники вищої ланки управління підприємством;
 - 4) Керівники технічного рівня управління.

95. Висока надійність управлінської системи підприємства забезпечується:

- 1) Підвищенням рівня безпеки на виробництві;
- 2) Раціональними технологіями процесів управління;
- 3) Зниженням ступеня формалізації праці менеджерів;
- 4) Високим рівнем кваліфікації управлінців.

96. Оцінити діяльність працівників апарату управління можна:

- 1) Використовуючи кількісні показники діяльності організації;
- 2) Використовуючи показники соціальної ефективності менеджменту;
- 3) Використовуються якісні показники, які характеризують специфіку управлінської праці;
- 4) Усі варіанти правильні.

97. Результативність роботи окремих працівників організації оцінюють:

- 1) З урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків;
- 2) Рівнем рентабельності активів і власного капіталу підприємства;
- 3) Показниками, що визначають їх внесок у загальні результати діяльності організації.

98. Ефективність, яка виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом, називається:

- 1) Абсолютною;
- 2) Порівняльною;
- 3) Відносною;
- 4) Модульною.

99. До кількісних показників ефективності менеджменту належать:

- 1) Рівень керованості;
- 2) Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу;
- 3) Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління;
- 4) Частка менеджерів у складі персоналу.

100. До витрат на управління включаються:

- 1) Собівартість продукції;

- 2) Витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування;
- 3) Витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, включаючи змінні витрати виробництва;
- 4) Сплата оренди приміщення.

III частина Практичні завдання (обирається 1)

Вибір практичного завдання студент робить самостійно за власним бажанням.

3.1 Розрахунок ресурсів, необхідних для реалізації запропонованих заходів. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.2 Оцінка очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.3 Аналіз стану та тенденції розвитку галузі підприємства, що аналізується. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.4 Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.5 Оцінка рівня ефективності економічних процесів на підприємстві. Формування цілей та завдань процесу комплексного управління економічними процесами на підприємстві. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.6 Аналіз стану та тенденції розвитку галузі підприємства, що аналізується. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.7 Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.8 Оцінка рівня ефективності управління підприємством в нестабільному економічному середовищі. Формування цілей та

завдань процесу адаптивного управління підприємством в нестабільному економічному середовищі. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.9 Формування системи заходів з адаптивного управління підприємством в нестабільному економічному середовищі. Зробіть висновки щодо розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання?

3.10. Задача. Обчислення загальної суми одержаного підприємством прибутку і рівня рентабельності продукуваних виробів. Виробниче підприємство реалізувало 200 тис. одиниць продукції за продажною ціною 48 грн. за одиницю. Валові витрати на виробництво (собівартість) одиниці продукуваних виробів становили 40 грн. Розрахувати загальну суму одержаного підприємством прибутку і рівень рентабельності виготовлюваної ним продукції.

3.11. Задача. Вибір варіанта виготовлення найбільш рентабельної продукції. Приватне підприємство «Побутові меблі» виготовляє три види продукції: книжкові полиці, набір меблів для дачі, набір меблів для кухні. Річна виручка від реалізації всіх видів виробів складає 456500 грн. і розподіляється за окремими видами наступним чином: книжкові полиці – 148500 грн., меблі для дачі – 138000 грн., меблі для кухні – 170000 грн.

Прямі витрати на виробництво продукції становлять: книжкові полиці – 91500 грн.; набір меблів для дачі – 66500 грн.; набір меблів для кухні – 80500 грн. Непрямі витрати дорівнюють 64000 грн. і розподіляються за виробами пропорційно до витрат праці на їх виготовлення: книжкові полиці – 0,2 год/шт.; набір меблів для дачі – 0,6 год/компл.; набір меблів для кухні – 0,9 год/компл.

За результатами відповідних економічних розрахунків вибрати найрентабельнішу продукцію, вироблювану приватним підприємством «Побутові меблі».

3.12. Задача. Обчислення потрібної зміни рентабельності виробництва продукції задля забезпечення певного приросту прибутку. У базисному періоді обсяг реалізованої продукції бавовняної фабрики становив 1800 тис. грн. У розрахунку на кожну гривню валових витрат на виробництво продукції було одержано 0,24 грн. прибутку.

Визначити:

1) на скільки відсоткових пунктів необхідно збільшити рівень рентабельності продукції в наступному за базисним році, щоб за незмінних цін забезпечити приріст прибутку на суму 60000 грн.;

2) на скільки відсоткових пунктів має змінитися рівень рентабельності продукції, якщо прибуток зростає на 9% при одночасному зменшенні валових витрат на виробництво на 7%.

3.13. Задача. Розрахунок рівня рентабельності виробництва продукції і капіталу за звітний та розрахунковий роки. Виробниче підприємство досягло таких показників своєї господарської діяльності:

- обсяг реалізованої продукції – 250 т;
- продажна ціна однієї тонни – 1800 грн.;
- рівень рентабельності продукції – 25%;
- рентабельність основного капіталу – 30%;
- рентабельність оборотного капіталу – 15%.

У розрахунковому році передбачається: 1) збільшити обсяг реалізації продукції і середньорічну вартість основного капіталу відповідно на 12% і 5%; 2) зменшити валові витрати на виготовлення і реалізацію продукції та оборотні кошти відповідно на 10% і 3%.

Розрахувати змінений рівень рентабельності: а) виробництва; б) продукції; в) основного капіталу; г) оборотного капіталу.

3.14. Задача. Визначення чистого прибутку та рентабельності сукупних активів і власного капіталу фірми. За звітний рік приватна фірма мала такі показники своєї виробничо-комерційної діяльності та балансу на кінець року, тис. грн.:

- матеріальні витрати – 2920;
- витрати на оплату праці – 560;
- амортизація основного капіталу – 240;
- інші поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції – 480;
- виручка від реалізації продукції – 5400;
- фіксовані активи – 2950;
- поточні активи – 3700;
- власний капітал – 3990;
- податок на прибуток – 360;
- сума відсотків за користування кредитом – 240.

У наступному за звітним році передбачаються певні зміни у розмірах ресурсів, витрат і виторгу фірми. Зокрема сукупні активи, власний капітал і виручка від реалізації продукції мають збільшитися відповідно на 6, 8 та 10% від величин, досягнутих у звітному році, а валові витрати на виробництво продукції повинні зменшитися на 4%. Сума виплати відсотків за користування банківським кредитом залишиться на рівні звітного року.

На підставі наведеної вихідної інформації визначити для звітнього і наступного років:

- 1) величину і ступінь збільшення чистого прибутку;
- 2) рівень рентабельності сукупних активів;
- 3) рівень рентабельності власного капіталу фірми.

3.15. Задача. Підприємству заплановано виготовити за рік 2000 од. деталей по ціні 50 г.о. за деталь. Собівартість однієї деталі 40 г.о. Передбачається зовнішньо-реалізаційні доходи в сумі 400 г.о. та зовнішньо-реалізаційні витрати 360 г.о., фіксовані платежі за рік 2600 г.о., плата за фонди 8000 г.о., сума проценту за банківський кредит – 900 г.о. Визначити плановий економічний прибуток від реалізації продукції, балансовий прибуток, чистий прибуток методом прямого рахунку, а також розрахувати планову рентабельність продукції.

3.16. Задача. Підприємство виробляє і реалізує протягом звітного періоду 10 тис. од. виробів одного виду. Повна собівартість складає 10 тис. г.о. Ціна реалізації за одиницю складає 1,5 тис. г.о. Дослідження ринку показали, що при зниженні ціни на 0,3 г.о. за штуку, обсяг реалізації виросте на 20%. Так як виробничі потужності дозволяють збільшити обсяг в такому розмірі, необхідно прорахувати варіанти і прийняти рішення про те, чи необхідно знижувати ціну. Належить врахувати, постійні витрати складають 4 тис. г.о.

3.17. Задача. Підприємство спеціалізується на виробництві виробів А. Визначити рівень рентабельності виробу і показники рентабельності виробництва, якщо план випуску готових виробів 7200 шт., повна собівартість виробу 86 грн., гуртова ціна – 110 грн., середньорічна вартість виробничих фондів 1650 тис. грн. Прибуток підприємства оподатковується за ставкою 30%.

3.18. Задача. вартість основних виробничих фондів на механічній ділянці складає 200 тис. грн., а собівартість річного

випуску продукції – 350 тис. грн. Після впровадження комплексної механізації на ділянці вартість його основних виробничих фондів збільшиться до 300 тис. грн., а собівартість цієї ж продукції зменшиться до 280 тис. грн. Визначити величину річної економії від упровадження комплексної механізації на ділянці і термін окупності затрат при нормативному коефіцієнті порівняльної економічної ефективності 0,15.

3.19. Задача. собівартість виробу складає 350 грн. Після впровадження комплексної механізації процесів виготовлення виробу його собівартість знизиться до 310 грн. Визначити величину річної економії і термін окупності витрат на комплексну механізацію, якщо капітальні витрати на механізацію 75 тис. грн. Нормативний коефіцієнт ефективності 0,15. Річний випуск виробів 3000 шт.

3.20. Задача. балансовий прибуток звітного року складав по підприємству 4 млн грн. при середньорічній вартості основних виробничих фондів 5,5 млн грн. і середньому залишку нормованих оборотних засобів 6,2 млн грн. В попередньому році середній залишок нормованих оборотних засобів був рівним 6,45 млн грн. Оцінити вплив використання оборотних засобів на рівень рентабельності виробництва у звітному році.

ТЕСТИ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Визначить суть поняття «процесний підхід»
 - а) підхід у керуванні, у якому організація складається із взаємозалежних по цілям підсистем, а сама є відкритою системою, взаємодіючої із зовнішнім середовищем;
 - б) керування з урахуванням обставин, у яких в даний момент перебуває підприємство;
 - в) керування є процесом, що складається із серії безупинних і взаємозалежних по цілям дій.
2. Визначить суть поняття «системний підхід»
 - а) керування є процесом, що складається із серії безперервних і взаємозалежних по цілям дій;
 - б) керування з урахуванням обставин, у яких в даний момент перебуває підприємство;
 - в) підхід в менеджменті, у якому організація складається із взаємозалежних підсистем, а сама є відкритою системою, взаємодіючу із зовнішнім середовищем.
3. Визначите суть функції регулювання
 - а) визначає регламент діяльності;
 - б) спонукує працівника до діяльності;
 - в) коректує діяльність.
4. Чинники внутрішнього середовища організації:
 - а) місія, цілі, люди, технологія, структура;
 - б) конкуренти, постачальники, споживачі, профспілки;
 - в) цілі, завдання, структура, люди, технології.
4. Укажіть, що є характеристикою неформальної організації
 - а) симпатія;
 - б) почуття незалежності;
 - в) соціальний контроль.
5. У чому полягає основна особливість поточного контролю:
 - а) здійснюється за допомогою експертів;

- б) здійснюється по жорстко регламентованій процедурі;
 - в) здійснюється в ході виконання роботи.
6. Ухвалення управлінського рішення – це
- а) моделювання та програмування;
 - б) колективне обговорення проблем;
 - в) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
7. Що не відноситься до загальних характеристик організації
- а) наявність ресурсів;
 - б) необхідність управління;
 - в) соціальний контроль.
8. Що не відноситься до форм прояву організаційно-адміністративних методів
- а) обов'язковий наказ;
 - б) консультації;
 - в) системи матеріального стимулювання.
9. Що не відноситься до етапів стратегічного планування
- а) визначення місії організації;
 - б) оцінка та аналіз зовнішнього середовища;
 - в) встановлення стандартів.
10. Що не є етапом процесу комунікації
- а) кодування та вибір каналу;
 - б) зародження ідеї;
 - в) “шуми”.
11. Що є етапом процесу комунікації
- а) відправник;
 - б) канал;
 - в) декодування.
12. Яке з наведених положень відповідає сутності процесного підходу до управління
- а) використання ситуаційного мислення допомагає керівникам швидко орієнтуватись в проблемах організації;
 - б) оточення організації постає зовнішнім середовищем її функціонування;
 - в) сукупність всіх управлінських функцій складає процес управління.
13. Який з факторів відноситься до мікрорекетингового середовища організації
- а) технологія;

- б) рівень безробіття;
 - в) постачальники.
14. Який з факторів не відноситься до внутрішнього середовища організації
- а) цілі;
 - б) структура;
 - в) постачальники.
15. Яке з визначень відповідає сутності поняття організація
- а) організація – це процес, прийняття рішення;
 - б) організація – це сукупність прав, обов'язків, взаємовідносин менеджерів;
 - в) організація – це група людей зі спільними цілями.
16. Який з наведених факторів відноситься до внутрішнього середовища організації
- а) постачальники;
 - б) споживачі;
 - в) технології.
17. Який з наведених факторів не відноситься до макросередовища організації
- а) політичні фактори;
 - б) демографічні фактори;
 - в) конкуренти.
18. Який з методів не відноситься до економічних методів управління
- а) планування;
 - б) нормування праці;
 - в) аналіз господарської діяльності.
19. Який з наведених принципів не відноситься до принципів організаційних відносин
- а) обмеженість норми управляємості;
 - б) єдиноначальність;
 - в) система матеріального стимулювання.
20. Який з видів управлінських рішень не відноситься до рішень, характерних для функції планування
- а) визначення основної мети організації;
 - б) визначення поточних цілей та завдань організації;
 - в) визначення міри задоволення потреб підлеглих.

21. Яка з моделей веде себе як реальний об'єкт, але не виглядає як він
- а) фізична;
 - б) символічна;
 - в) аналогова.
22. Який з видів рішень не відноситься до класифікації рішень в залежності від тривалості впливу
- а) стратегічні;
 - б) тактичні;
 - в) загальні.
23. Яка із наведених структур управління передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих організацій менеджменту
- а) лінійна;
 - б) дивізійна;
 - в) функціональна.
24. Яка з наведених структур управління передбачає, що головному керівникові при розробці конкретних рішень допомагає адміністративний апарат
- а) лінійна;
 - б) дивізійна;
 - в) лінійно-функціональна.
25. Яка з перепон на шляху комунікацій не відноситься до бар'єрів міжособистісних комунікацій
- а) невміння слухання;
 - б) поганий зворотній зв'язок;
 - в) незадовільна структура організації.
26. Яка з перепон на шляху комунікацій обумовлена різним значенням, які приймають слова в залежності від конкретної ситуації
- а) бар'єри, обумовлені сприйняттям;
 - б) невербальні бар'єри;
 - в) семантичні бар'єри.
27. Які з рішень характерні для функції контролю
- а) визначення основної мети організації;
 - б) визначення потреб підлеглих;
 - в) оцінка результатів виконання робіт.

28. Яка з моделей представляє реальний об'єкт дослідження за допомогою збільшеної або зменшеної копії

- а) аналогова;
- б) математична;
- в) фізична.

29. Яка з типових моделей менеджменту використовується для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування по відношенню до потреби в них

- а) моделі теорії ігор;
- б) моделі теорії черг;
- в) моделі управління запасами.

30. Вкажіть, що є причиною, яка спонукає людей вступати до неформальних груп

- а) опір змінам;
- б) несанкціоноване встановлення виробничих норм;
- в) спілкування.

31. Визначите суть функції мотивації

- а) визначає регламент діяльності;
- б) коректує діяльність;
- в) спонукує працівника до діяльності.

32. Вертикальний розподіл праці приводить

- а) розподілу функцій управління;
- б) спеціалізації й управлінської праці;
- в) до створення рівней управління.

33. Ринкові умови господарювання підприємства не передбачають

- а) конкуренцію;
- б) централізоване планування;
- в) наявність приватної власності.

34. Головне завдання підприємства полягає у

- а) задоволенні потреб ринку з метою одержання прибутку;
- б) ефективному використанні основних фондів і оборотних засобів;
- в) підвищенні якості продукції, що випускається.

35. Підприємство в ринковому механізмі характеризується

- а) дією законів попиту і пропозиції;
- б) рівновагою інтересів покупців та продавців;
- в) дією економічних норм та нормативів.

36. Державне регулювання підприємництва – це
- а) обмеження у здійсненні підприємницької діяльності;
 - б) визначення суб'єктів підприємницької діяльності;
 - в) регламентація поведінки суб'єктів підприємницької діяльності.
37. Оберіть головні умови здійснення підприємницької діяльності
- а) автономність підприємця, повна відповідальність підприємця за наслідки здійснення своєї діяльності, орієнтація на комерційний успіх;
 - б) наявність фінансових ресурсів, доступність інформації, відсутність бар'єрів входження на ринок;
 - в) існування незадоволеного попиту споживачів, орієнтація підприємця на комерційний успіх.
38. Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути
- а) юридичні особи різних форм власності;
 - б) правоздатні та дієздатні громадяни України та іноземці, колективи громадян, об'єднання громадян, індивідуальні, сімейні та інші типи й категорії підприємств, створення яких не суперечить законодавчим актам України;
 - в) правильної відповіді немає.
39. Виробнича дільниця – це
- а) сукупність робочих місць, на якій виконується технологічно однорідна робота чи різні операції по виготовленню однакової продукції;
 - б) відокремлена частина підприємства, в якій виконується певний комплекс робіт у відповідності з внутрішньозаводською спеціалізацією;
 - в) частина площі, де зосереджені засоби праці, що застосовуються в процесі праці одним або групою працівників.
40. Який із варіантів стратегії організації не відноситься до стратегій скорочення
- а) стратегія ліквідації;
 - б) стратегія відсічення зайвого;
 - в) стратегія переорієнтації;
 - г) стратегія горизонтальної диверсифікації.
41. Яка з винагород не відноситься до категорії зовнішньої винагороди
- а) заробітна платня;

- б) додаткові відпустки;
 - в) пільги;
 - г) відчуття належності до важливої справи.
42. Яка з потреб людини відноситься до вищого рівня ієрархії потреб А. Маслоу
- а) фізіологічні потреби;
 - б) соціальні потреби;
 - в) потреби у повазі;
 - г) потреби в самоактуалізації.
43. Які три потреби притаманні людям згідно з теорією Мак Клеелланда
- а) влада, успіх та повага;
 - б) влада, належність та повага;
 - в) успіх, повага та належність;
 - г) влада успіх та належність.
44. Яка з наведених теорій відноситься до змістовних теорій мотивації
- а) теорія очікування;
 - б) модель Портера-Лоулера;
 - в) всі названі теорії;
 - г) теорія Д. МакКлеелланда.
45. Якими особливостями відрізняється поточний контроль
- а) виконується перед початком роботи;
 - б) виконується після завершення роботи;
 - в) всі відповіді вірні;
 - г) виконується в ході проведення роботи.
46. Який з етапів не входить до процесу контролю
- а) вимірювання реального виконання;
 - б) розпізнавання відхилень;
 - в) здійснення корекції;
 - г) аналіз факторів зовнішнього середовища.
47. Яка з наведених форм влади заснована на впевненості виконавця в тому, що йому допоможуть задовольнити яку-небудь з його потреб
- а) влада, заснована на примушуванні;
 - б) законна влада;
 - в) експертна влада;
 - г) влада, заснована на винагороді.

48. Яка з наведених форм влади заснована на впевненості виконавця в тому, що його можуть покарати, або позбавити можливості задовольнити яку-небудь з його потреб

- а) законна влада;
- б) експертна влада;
- в) влада, заснована на винагороді;
- г) влада, заснована на примушуванні.

49. Класична модель підприємства орієнтована на

- а) оновлення економічної системи держави;
- б) активне використання нових управлінських рішень для постійного зростання економічної та соціальної ефективності підприємства;
- в) пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів;
- г) максимально ефективне використання наявних ресурсів.

50. Ознаки, за якими підприємства відносять до групи малих підприємств

- а) розмір статутного фонду;
- б) розмір отриманого прибутку;
- в) чисельність працюючих;
- г) розмір валового доходу за рік.

51. Схема об'єднання підприємств, що працюють у системі взаємовигідних партнерських відносин, при яких відбувається передача на платній основі торгової марки, технології або лінії виробництва, називається

- а) лізингом;
- б) факторингом;
- в) франчайзингом;
- г) опціоном.

52. Які різновиди дивізіональних організаційних структур Ви знаєте

- а) регіональна структура;
- б) орієнтована на споживача;
- в) лінійно-функціональна структура;
- г) з обмеженим функціоналізмом.

53. Відповідно до законодавства України емітентами можуть бути

- а) держава;
- б) юридичні особи;

- в) юридичні і фізичні особи;
- г) фізичні особи.

54. Невелика кількість відкритих акціонерних товариств, створених шляхом заснування, пояснюється

- а) складністю та високою вартістю процедури заснування;
- б) низькою інвестиційною активністю населення та юридичних осіб в Україні;
- в) відсутністю вільних коштів на підприємствах, інфляційних процесів та недовіри до акціонерних товариств;
- г) всі відповіді вірні.

55. З яких питань рішення загальних зборів акціонерів приймається простою більшістю голосів

- а) ухвалення рішення про припинення діяльності товариства;
- б) ухвалення рішення про випуск акцій на суму, що перевищує 1 млн євро;
- в) зміна статуту підприємства;
- г) зміна робочого графіку підприємства.

56. До загальних критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать

- а) темпи росту продуктивності праці;
- б) темпи зростання суми валового прибутку;
- в) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- г) рівень загальної рентабельності.

57. Назвіть організаційні процеси як складову внутріорганізаційного менеджменту

- а) комунікації;
- б) прийняття рішень;
- в) фінанси;
- г) влада й вплив.

58. Сконструуйте визначення поняття «організація»

- а) переслідуючи досягнення певних цілей;
- б) свідоме об'єднання людей;
- в) об'єкт і суб'єкт керування;
- г) горизонтальний поділ праці.

59. Формулювання місії має містити

- а) чим займається фірма;
- б) ставлення до зовнішнього середовища;

- в) цілі фірми;
 - г) організаційну структуру.
60. До методів реалізації рішення належить
- а) дерево рішень;
 - б) теорія ігор;
 - в) факторний аналіз;
 - г) факторну комунікацію.
61. До прямого державного регулювання діяльності підприємств відносять
- а) встановлення тарифної системи оплати праці;
 - б) державний контроль за якістю продукції;
 - в) державне регулювання фонду оплати праці;
 - г) розробка положень підприємницького права.
62. Непряме регулювання діяльності підприємств здійснюється у формі
- а) виконання умов соціального законодавства;
 - б) контролю за якістю продукції;
 - в) укладання колективних договорів;
 - г) державної реєстрації створення підприємств.
63. Яким сферам підприємницької діяльності властивий підвищений ризик
- а) виробничого підприємництва;
 - б) інноваційного підприємництва;
 - в) фінансового посередництва;
 - г) торговельного посередництва.
64. Міра відповідності цінності та достовірності інформації поточному часу – _____.
65. Відомості, які становлять державну та іншу, передбачену законом таємницю, їх розголошення завдає шкоди особі, суспільству, державі – _____.
66. Представник вищої ланки управління корпорацією, відповідальний за реалізацію її стратегії – _____.
67. Всі власники акцій акціонерного товариства – _____.
68. Всі особи, що мають право на частку у статутному фонді, незважаючи на те, чи брали вони участь у заснуванні товариства, чи придбали такі права пізніше – _____.

69. Накопичений шляхом збереження запас економічних благ у формі грошових коштів та реальних капітальних товарів, що залучається його власниками в економічний процес як інвестиційний ресурс та фактор виробництва – _____.

70. Стандартизований контракт, який дає право його власникові на придбання (опціон на купівлю – call) чи на продаж (опціон на продаж – put) у визначений термін зазначену в опціоні кількість базового активу – _____.

71. Боргове зобов'язання, що надає його власникові безумовне право вимагати після настання терміну платежу від векселедавця простого або акцептанта переказного векселя сплати вексельної суми – _____.

72. Отримання, звірення та поточне оновлення інформації, підготовка бухгалтерських та облікових документів, необхідних для виконання угод щодо цінних паперів – _____.

73. Торговий або фінансовий агент, що діє самостійно або від імені біржі як посередник при укладанні угод купівлі-продажу за рахунок клієнта – _____.

74. Професійний учасник ринку цінних паперів що укладає договори щодо цінних паперів від свого імені та за свій рахунок з метою перепродажу – _____.

75. Акції акціонерних товариств, дивіденди за якими перевищують середній рівень – _____.

76. Множина взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у відношенні зв'язку один з одним, і утворює притаманну саме цій системі цілісність, якісну визначеність і цілеспрямованість – _____.

77. Сучасна концепція управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік та аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, усіх підрозділів та всіх складових продукції та послуг, що виробляються, та їх планування – _____.

78. План компанії, виражений у кількісних, переважно фінансово-економічних показниках, на певний період часу – _____.

79. спосіб і механізм поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій у процесі руху до мети – _____.

80. Який зі стилів керівництва повністю зосереджений на виробничих завданнях та ігнорує особисті інтереси виконавців

- а) демократичний;
- б) ліберальний;
- в) всі варіанти вірні;
- г) авторитарний.

81. Який зі стилів керівництва в рівній мірі враховує виробничі завдання та особисті інтереси виконавців

- а) всі варіанти вірні;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) демократичний.

82. Яка з наведених форм влади заснована на впливі за допомогою харизми

- а) законна влада;
- б) експертна влада;
- в) влада, заснована на винагороді;
- г) еталонна влада.

83. Яка з наведених форм влади заснована на впевненості виконавця в тому, що його обов'язком є виконання волі керівника

- а) еталонна влада;
- б) влада, заснована на винагороді;
- в) експертна влада;
- г) законна влада.

84. Яка з винагород не відноситься до категорії зовнішньої винагороди

- а) заробітна платня;
- б) додаткові відпустки;
- в) пільги;
- г) відчуття належності до важливої справи.

85. Які фактори, згідно з теорією Ф. Герцберга, впливають на поведінку людини

- а) гігієнічні, природні та мотиваційні;
- б) гігієнічні;
- в) гігієнічні та природні;
- г) гігієнічні та мотиваційні.

86. Який з принципів менеджменту дає змогу розглядати організацію як відкриту систему, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів

- а) принцип системності;
- б) принцип динамічної рівноваги;
- в) принцип цілеспрямованості;
- г) принцип взаємозалежності.

87. В чому полягає основна ціль менеджменту

- а) у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства;
- б) у подоланні ризиків на ринку;
- в) у здійсненні виробництва товарів;
- г) у визначенні ефективних шляхів реалізації продукції.

88. Які різновиди дивізіональних організаційних структур Ви знаєте

- а) регіональна структура;
- б) орієнтована на споживача;
- в) лінійно-функціональна структура;
- г) з обмеженим функціоналізмом.

89. Невелика кількість відкритих акціонерних товариств, створених шляхом заснування, пояснюється

- а) складністю та високою вартістю процедури заснування;
- б) низькою інвестиційною активністю населення та юридичних осіб в Україні;
- в) відсутністю вільних коштів на підприємствах, інфляційних процесів та недовіри до акціонерних товариств;
- г) всі відповіді вірні.

90. До загальних критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать

- а) темпи росту продуктивності праці;
- б) темпи зростання суми валового прибутку;
- в) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- г) рівень загальної рентабельності.

91. Менеджер – це

- а) суб'єкт управління;
- б) професійний керівник;
- в) об'єкт управління;
- г) об'єкт керування.

92. Основними причинами, що спонукують підприємства виходити на зовнішні ринки, це

- а) рівень оподаткування;
- б) нижча вартість виробничих ресурсів за кордоном;
- в) система судочинства;
- г) рівень освіти та кваліфікації трудових ресурсів за кордоном.

93. Головними цілями мотивації є

- а) досягнення працівниками задоволення від роботи;
- б) зменшення видатків на оплату праці;
- в) виконання членами організації роботи у відповідності із делегованими обов'язками;
- г) отримання винагороди.

94. Витрати на управління охоплюють

- а) витрати на оплату праці управлінського персоналу;
- б) витрати на оргтехніку та засоби комунікацій;
- в) витрати на сировину;
- г) витрати на зарплату працівникам виробничого цеху.

95. Організація, визнана юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах (добровільних внесках), що передбачає часткову власність, що здійснює яку-небудь соціально корисну діяльність, і характеризується значною концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні ієрархічної структури – _____.

96. Міра відповідності цінності та достовірності інформації поточному часу – _____.

97. Відомості, які становлять державну та іншу, передбачену законом таємницю, їх розголошення завдає шкоди особі, суспільству, державі – _____.

98. Представник вищої ланки управління корпорацією, відповідальний за реалізацію її стратегії – _____.

99. Встановлення курсу цінних паперів. Курси рееструються спеціальною реєстраційною комісією та показують співвідношення попиту та пропозиції – _____.

100. Торговий або фінансовий агент, що діє самостійно або від імені біржі як посередник при укладанні угод купівлі-продажу за рахунок клієнта – _____.

101. Професійний учасник ринку цінних паперів що укладає договори щодо цінних паперів від свого імені та за свій рахунок з метою перепродажу – _____.

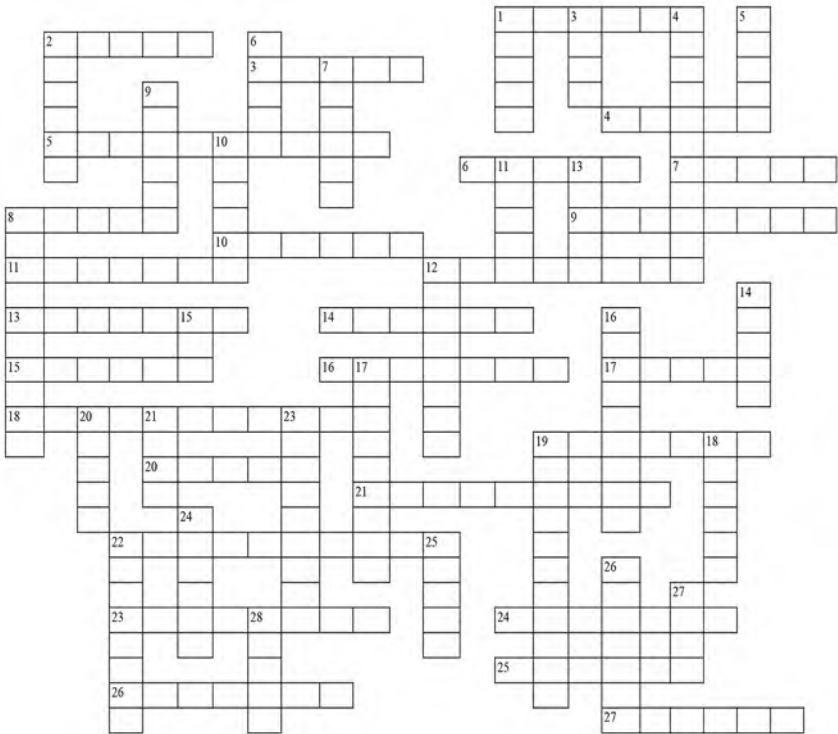
102. Спеціальний документ, який узгоджує інтереси, норми відносин між собою та поведінку всіх структурних підрозділів підприємства в рамках відпрацьованих загальних правил господарювання – _____.

103. Показник, який розраховується у відсотках шляхом співвідношення чистого прибутку підприємства після виплати податку на валові продажі (валовий дохід) і показує, скільки грошей має підприємство у власному розпорядженні у вигляді нерозподіленого чистого прибутку на кожен гривню реалізованої продукції – _____.

104. Умови, в яких перебуває складна система, коли дія зовнішніх факторів і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що вважаються негативними по відношенню до даної складної системи у відповідності до наявних, на даному етапі, потреб, знань та уявлень – _____.

105. Частина вартості додаткового продукту, виражена в грошах; частина чистого доходу; грошовий вираз вартості реалізованого чистого доходу, основна форма грошових накопичень господарського суб'єкта – _____.

КРОСВОРД



По горизонталі:

1. Економічна діяльність з метою отримання прибутку.
2. Величина, яку використовують для вимірювання показника на конкретний момент часу, на певну дату.
3. Дія в розрахунок на удачу, на щасливий результат, який, однак, не виключає можливості невдачі.
4. Прирощення вартості підприємства за рахунок продажу товарів і послуг.

5. Соціально-економічне явище, при якому частина робочої сили не зайнята.
6. Грошове стягнення за порушення зобов'язань по договору.
7. Змога впливати на поведінку інших.
8. Продукт праці, призначений для купівлі-продажу.
9. Технічні і економічні параметри, якими володіє товар і визначають його вагомість для людей.
10. Невиконання зобов'язань, відмова від сплати боргу.
11. Зменшення економічних вигід протягом звітного періоду у вигляді вибуття активів.
12. Обезцінення паперових грошей.
13. Предмети споживання.
14. Національна грошова одиниця України.
15. Установчий документ підприємства.
16. Офіційне боргове зобов'язання певної форми, що надає його власнику право вимагати сплати боржником зазначеної суми у встановлений строк.
17. Відносини, завдяки яким товари та послуги рухаються від виробників до споживачів, і цей рух обслуговують гроші, ціни, торгівля.
18. Процес створення продукції.
19. Різновид періодичних відкритих публічних торгів, де продаються товари відповідної номенклатури.
20. Максимально припустима величина абсолютної витрати ресурсів для виготовлення одиниці продукції.
21. Підприємство, або група підприємств, які займають домінуюче становище на ринку
22. Форма посвідчення, свідоцтва.
23. Узагальнюючий показник діяльності підприємства.
24. Чинник виробництва у вигляді вартості, здатної приносити прибуток або збиток.
25. Договір, укладений двома сторонами, відповідно до якого одна сторона надає у користування іншій стороні об'єкт нерухомості на визначений період і за певну плату.
26. Продаж товарів на ринках інших країн за цінами, нижчими від внутрішніх.
27. Різниця між ринковою і балансовою вартістю певної фірми.

По вертикалі:

1. Установа, де здійснюється купівля-продаж масових товарів, цінних паперів, валюти, робочої сили.
2. Матеріальні активи.
3. Діяльність, спрямована на розподіл і рух продукції
4. Відносини щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі настання певних подій.
5. Грошова сума, внесена в ощадний банк на збереження на певних умовах.
6. Особливий товар, який виконує роль загального еквівалента.
7. Викликані різними обставинами втрати матеріальних і фінансових ресурсів.
8. Організація, створена шляхом об'єднання осіб (учасників).
9. Прямий, не опосередкований грошима обмін товарами або послугами.
10. Фірмові найменування.
11. Розмір плати в розрахунку на одиницю послуги визначеної якості
12. Приватний підприємець, організація або держава, які здійснюють інвестицію.
13. Цінний папір, який засвідчує право власності на частку в капіталі акціонерного товариства.
14. Національна валюта Швеції.
15. Світова організація торгівлі
16. Прямий результат основної діяльності підприємства.
17. Суспільна наука, яка вивчає поведінку груп людей в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ з метою задоволення їхніх потреб в умовах обмеженості наявних ресурсів.
18. Передання майна в строкове, платне володіння й користування.
19. Поступове зношення основних фондів і перенесення їхньої вартості у на створюваний продукт.
20. Сфера обміну товарами й послугами між продавцями й покупцями, місце, де здійснюється купівля-продаж.
21. Кредитно-фінансова установа.

22. Винагорода за щирю творчу працю, навчання та стимул для подальшого розвитку.

23. Операція, коли одна інституційна одиниця надає товар, послугу або актив іншій інституційній одиниці без отримання від останньої будь-якого товару-еквівалента.

24. Позика в грошовій або товарній формі на умовах повернення з оплатою відсотка.

25. Монополістичне об'єднання підприємств в єдиний виробничо-господарський комплекс

26. Система безготівкових розрахунків по зустрічних зобов'язаннях між країнами

27. Місце індивіда серед представників одного статусу, професійна характеристика службовця.

28. Спеціальна одиниця виміру, що застосовується для характеристики дорогоцінних металів, пороху.

ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Складність економічного управління підприємством визначається рядом проблем, що мають об'єктивний характер. По-перше, кінцеві економічні показники підприємства в цілому не можуть бути досяжні незалежно від результатів управління бюджетами його підрозділів, що вимагає об'єднання в єдиному управлінському комплексі двох рівнів: підприємства і його підрозділів.

По-друге, економічні показники, навіть ті, що використовуються всередині підприємства, відображають не тільки вартісні взаємовідносини всередині підприємства. Вони складаються на основі всієї системи взаєморозрахунків підприємства в середовищі його функціонування, тобто, формуються з урахуванням фактичного грошового потоку на підприємстві, який представляє різницю між доходами і витратами, вираженими в різниці між отриманими і зробленими платежами в аналізованому періоді часу. Очевидно, що грошовий потік визначається власними факторами і, значить, повинен бути представлений відокремленим об'єктом у загальній системі економічного управління підприємством.

По-третє, необхідно враховувати спільність і відмінність між економічними і фінансовими показниками підприємства, які мають загальну форму відображення. Однак фінансові показники мають особливу природу, що виділяє їх з єдиної системи фінансово-економічних показників. Різниця полягає в тому, що якщо **економічні показники** відображають економічні відносини, що виникають у процесі виробництва та розподілення продукції, то **фінансові показники** відображають лише ті відносини, які

виникають у процесі формування, розподілу й використання на різні цілі грошових доходів і накопичень, в тому числі і в матеріалізованої формі. Тобто, фінансовим показником стає будь-який економічний показник, якщо він може бути використаний як джерело виконання зобов'язань перед фінансово-банківською системою, фінансування витрат, інвестицій, виплати дивідендів по акціях та ін. Таким чином, коло фінансових показників визначається особливим статусом завдань, у вирішенні яких вони використовуються, а це означає необхідність виділення в загальній системі економічного управління підприємством підсистеми **фінансового управління**.

Основні ознаки системи адаптивного економічного управління підприємством представлені в табл. 1.

Таблиця 1- Основні відмінності змісту конкретних функцій економічного управління від традиційної системи економічної роботи на підприємстві

Загальна функція управління	Зміст конкретних функцій управління	
	У традиційній економічній системі підприємства	У системі економічного управління підприємством (додатково)
Встановлення цілей	Встановлення системи цілей на основі звітних і прогнозних даних на тривалий плановий період	Корегування системи цілей на основі зворотного зв'язку зі внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування підприємства стосовно міри досягнення цілей
Планування	Розрахунки економічних показників на плановий період	Підтримка стану економічних показників в реальному часі з урахуванням змінювань вихідних даних та нормативів
Організування	Створення й визначення повноважень економічних служб	Розподіл повноважень з економічного управління серед всіх підрозділів підприємства
Мотивування	Оплата праці, у тому числі з урахуванням виконання планів підприємства	Матеріальне стимулювання підрозділів у залежності від виконання бюджетних показників

Закінчення табл. 1

Загальна функція управління	Зміст конкретних функцій управління	
	У традиційній економічній системі підприємства	У системі економічного управління підприємством (додатково)
Облік	Стандартна система бухгалтерського обліку, нерегламентований управлінський облік	Єдина система обліку поточного стану економічних показників підприємства і його підрозділів
Контроль	Існуючі системи контролю виконання показників	Сучасна система контролінгу центрів доходів прибутків і витрат усередині підприємства й визначення їх відповідальності
Регулювання	Аналіз і прийняття рішень з підтримки необхідного рівня економічних показників у дискретному режимі	Постійний моніторинг стану виконання економічних показників, наявних резервів їх підтримки й своєчасне їх запровадження

Розвиток економічної теорії та практика передових компаній протягом останніх кількох десятих років підтверджують необхідність перетворення керівництва економічною сферою підприємств у систему адаптивного економічного управління зі зворотним зв'язком – завдання, яке в умовах сучасного нестійкого ринкового середовища набуває значення стратегічного вибору збереження рентабельної роботи та розвитку підприємств.

2. ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Взагалі планування являє собою особливий вид людської діяльності, що полягає в визначенні на майбутні періоди часу певних дій для досягнення встановлених цілей. Планування діяльності сучасних підприємств значно ускладнюється через нестійкість і невизначеність середовища їх функціонування. Прискорення змін та непередбачуваність багатьох показників, що становлять базу для планування роботи на наступний період – це попит на продукцію, вартість сировини, транспортні тарифи тощо – роблять неможливість якісного планування не тільки на перспективу, але й часто і в рамках річного чи квартального планового горизонту.

Традиційна техніка планування діяльності підприємств, що набула в радянський період характер єдиної методики розробки техпромфінплану, роками вдосконалювалась за умов планового характеру розподілу продукції, матеріального постачання та науково-технічного прогресу. Але в сучасних умовах можливості її застосування все більше звужуються, що висуває перед наукою й практикою планової роботи підприємств як актуальніше завдання вдосконалювати методику планування з урахуванням змінного характеру сучасної економіки.

У таких умовах вимушено скорочується період дії спланованих на майбутнє показників. Саме скорочення часового об'єму дії результатів планування визначає основну технологічну відмінність розвитку планування як функції економічного управління підприємством. Основний принцип традиційного планування з розподілом часу на планові періоди (роки, квартали, місяці, дні та ін.) визначає ритмічну періодичність «вмикання» цієї функції. В системі економічного управління підприємством «вмикання» функції планування здійснюється, як тільки за даними зворотного зв'язку починається відчуватися погіршення економічних показників, або тільки виникає погроза їх погіршення, отже зараз же виникає потреба активізації всіх внутрішніх ресурсів підприємства для покращення економічних результатів, що перетворює характер планування з дискретного на майже безперервний.

Таким чином, система планування в ЕУП доповнюється новим змістом відносно традиційної таким чином, як це показано в табл. 2.

Таблиця 2 – Порівняння змісту планування в системі економічного управління (ЕУП) і традиційній економічній роботі на підприємстві

Зміст планування в традиційній системі економічної роботи	Зміст планування в системі ЕУП (додатково до традиційної)
1. Установлення системи показників діяльності на майбутній період, норм і нормативів	1. Установлення системи показників діяльності на майбутній період з урахуванням встановлених цілей або їх змінюваності під впливом зовнішнього середовища
2. Пошук і оцінка наявних ресурсів і можливих резервів досягнення певних значень планових показників	2. Пошук і оцінка наявних ресурсів і можливих резервів підтримки певних значень планових показників в умовах змінюваності зовнішнього середовища
3. Розробка заходів щодо реалізації наявних резервів покращення показників	3. Розробка заходів реалізації наявних резервів збереження рівня показників в умовах змінюваності зовнішнього середовища
4. Розробка системи планів зі встановленими показниками в кількісному вимірі для підприємства в цілому, його підрозділів, у тому числі – за різними часовими горизонтами	4. Адаптація планів підприємств і підрозділів до поточного моменту з урахуванням вимушеного змінювання рівня планових показників

Через складності надійно передбачати результати майбутньої діяльності останнім часом у значній кількості підприємств увага до планування зменшується, але успішне економічне управління підприємством неможливе без повного охоплення плануванням усіх сторін діяльності підприємства та його підрозділів. Тому повна система планів у межах економічного управління повинна відповідати структурі, приведеній у табл. 3.

Таблиця 3 – Характерні риси підсистем планування у складі єдиної системи економічного управління підприємством

Підсистема планування	Сфера охоплення	Деталізація	Планові обрії
1. Стратегічне планування	Стратегічні цілі підприємства	Низька	3–5 років
2. Довгострокове і середньострокове планування	Конкретизовані цілі й завдання підприємства	Середня	1–3 роки з річним розподілом
3. Поточне	Конкретизовані цілі й завдання підприємства й його підрозділів	Висока	Рік із кварталним та місячним розподілом
4. Оперативно-календарне	Завдання підрозділам підприємства	На рівні конкретних показників	Квартальні, місячні з розподілом на менші періоди
5. Бізнес-планування	Бізнес-ідея, проєкт	На рівні елементів бізнес-ідеї	Термін реалізації бізнес-ідеї

3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Найважливішою функцією формування системи ЕУП є організація, завданнями якої є:

- визначення елементного складу системи ЕУП, в тому числі її суб'єкта і керованого об'єкта, у вигляді організаційної структури ЕУП;
- проектування та підтримка в актуальному стані організаційної структури системи ЕУП;
- регламентація супідрядності служб та посадових осіб системи ЕУП;
- визначення функціональних зв'язків елементів системи ЕУП;
- регламентація повноважень учасників економічного управління підприємством.

Організаційна структура системи ЕУП відображає склад її елементів і порядок їх співвідпорядкованості. Виділення елементів системи ЕУП формується як результат поділу управлінської праці, яке здійснюється між функціями і ієрархічними рівнями управління економічними процесами.

Перш за все, організаційна структура системи ЕУП повинна відображати чітко розуміння суб'єкта та об'єкта управління в економічній сфері. Централізація функції означає її здійснення в однієї ланці. Функції й види робіт, обсяг яких менше можливостей типового для підприємства підрозділу, легко централізуються, наприклад, організація робіт з обліку кадрів підприємства, яка здійснюється централізованим відділом кадрів. Також стандартним рішенням щодо централізації функції бухгалтерського обліку є наявність єдиної бухгалтерії.

Однак, для функцій, трудомісткість виконання яких перевищує можливості типового підрозділу, або які зосереджувати в одному підрозділі неможливо чи недоцільно, неминуча їх децентралізація. Так, практично неможливо сконцентрувати в єдиному відділі виконання контрольної функції, оскільки вона закріплюється, як найменше, за всіма керівниками підрозділів підприємства. У системі економічного управління підприємством відтворюється одна з трьох форм організації підрозділів: централізована, централізовано-децентралізована, децентралізована.

При централізованій формі організації весь обсяг управлінських робіт за даною функцією концентрується в одному функціональному підрозділі, наприклад, планування – в єдиному плановому відділі.

При централізовано-децентралізованій формі організації весь обсяг робіт з певної функції виконують декілька підрозділів, які в межах даної функції є спеціалізованими на окремих видах діяльності, продуктах, замовниках, сегментах ринку тощо. Така форма організації відтворюється як горизонтальна і вертикальна.

При горизонтальній централізовано-децентралізованій формі організації весь обсяг робіт з даної функції розподіляється виключно між підрозділами у складі апарату управління підприємством,

При децентралізованій організації підрозділів переважний обсяг робіт з виконання певної функції зосереджений саме в виробничих підрозділах, наприклад, якщо:

- виробниче планування повністю здійснюється планово-виробничими бюро цехів та виробництв;
- планування матеріального забезпечення здійснюється виключно матеріальними складами;
- мотивування всіх категорій персоналу здійснюється виключно керівництвом підрозділів, де працюють робітники та ін.

У цілому система ЕУП формується як централізовано-децентралізована із максимальним залученням до виконання функцій робітників низових підрозділів управлінських та виробничих підрозділів.

За видом ієрархії (із грецького – священна влада), яка визначає принцип структурної організації багаторівневих систем, тобто – упорядкування взаємодії між елементами вищого й нижчого рівнів, організаційна структура система ЕУП відтворює той її вид, який застосовується на підприємстві. Найпоширенішою є лінійно-функціональна організаційна структура, яка закріплює лінійне (пряме) підпорядкування підрозділів вищим керівникам підприємства (за напрямками діяльності) за наявності декількох функціональних підрозділів в апараті підприємства, що здійснюють функціональне управління стосовно низових управлінських та виробничих підрозділів. Відмінність цих двох видів підпорядкування полягає в наступному:

При лінійному підпорядкуванні керівний орган (або керівник) має право стосовно до підлеглого підрозділу:

- встановлювати завдання вимагати звіту про їх виконання
- здійснювати заохочувальні заходи, або покарання в залежності від міри виконання або невиконання отриманих завдань.

При функціональному підпорядкуванні керівний функціональний орган (або керівник) має право стосовно до підлеглого підрозділу:

- встановлювати завдання у вигляді вимог, правил, норм, стандартів тощо;

- вимагати звіту з додержання встановлених вимог, правил, норм, стандартів;
- в разі неналежного виконання або невиконання підлеглим підрозділом вимог звертатися до його лінійного керівного органу (або керівника) з пропозиціями щодо запровадження заходів покарання або стягнення для відшкодування збитків, до яких призвело невиконання встановлених вимог.

Таким чином дотримуються загального принципу єдиноначальності, за яким підрозділу (або особі) нижчестоящого рівня призначається тільки один підрозділ (або особа) вищого рівня, стосовно якого перший елемент перебуває в прямому (лінійному) підпорядкуванні. Другий елемент при цьому є прямим (лінійним) керівником з усіма правами, які випливають із цього положення, тоді як будь-який інший вищий елемент для розглянутого нами першого елемента може бути тільки функціональним органом (або керівником), яких, до речі, може бути декілька.

Найважливішою складовою функції організації, здійснюваної в рамках системи економічного управління підприємства, є делегування повноважень від вищих рівнів управління до нижчих. Делегування означає передачу задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Повноваження делегуються посаді, а не людині, що її займає. До числа основних принципів раціонального делегування повноважень у системі ЕУП відносяться:

- єдиноначальність – підлеглий отримує завдання і відповідає за їх виконання перед одним начальником;
- відповідність – склад завдань повинен відповідати характеру повноважень співробітника;
- координація – склад повноважень повинен динамічно коригуватися у відповідності з новими завданнями співробітника;
- достатність – масштаби відповідальності не повинні перевищувати індивідуальні можливості співробітника;
- вмотивованість – розширення відповідальності має бути вмотивованим шляхом підвищення оплати праці, впливу та лідерства.

При наявності безумовних переваг лінійно-функціональних структур системи ЕУП, які надають широкі можливості створювати нові функціональні підрозділи в разі появи нових завдань, їм притаманні певні недоліки, серед яких найголовнішим є проблема координації та виникнення конфліктів між різними функціональними службами, функціональними й лінійними підрозділами, а також – між цілями функціональних служб і підприємства в цілому. Вузька спеціалізація функціональних підрозділів неминуче обумовлює звуження загальних цілей і завдань підприємства до функціональних. Недостатність повноважень у функціональних і лінійних керівників обумовлює переклад прийняття рішень на рівень вищого керівника, тим знижуючи оперативність і переробляючи вищий рівень керівництва поточними питаннями.

4. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Найбільш актуальними для відновлення економічного базису суспільства є відновлення та розвиток економічних і соціальних процесів на рівні підприємства, які можливі лише через розвиток цивілізованого підприємництва і підвищення ефективності управління. Узагальнення конкретних проблем українського менеджменту наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Проблеми вітчизняного менеджменту

Проблема	Характеристика проблеми
Відсутність у менеджерів відповідної кваліфікації	Незадоволена потреба в кадрах (складає біля 1 млн осіб)
Відсутність у підприємств стратегій управління	Більше 80% компаній навіть не ставлять перед собою завдання довгострокового планування розвитку власної системи управління
Невміння імпортувати нові технологічні прийоми	У підприємств немає досвіду залучення на роботу компетентних спеціалістів, визначення механізму оплати їх праці

Закінчення табл. 1

Проблема	Характеристика проблеми
Відсутність орієнтації на формування та використання інтелектуального капіталу підприємств	Технології освіти зорієнтовані максимально на оцінку проблемної ситуації, а не на формування вміння її розв'язати. Відсутня мотивація використання знань у інтелектуальній еліті
Відсутність у представників влади управлінської освіти	В Україні більшість керівників мають технічну освіту, п'ятнадцять відсотків – економічну, лише кілька відсотків – юридичну
Брак корпоративної культури	Корпоративна культура нечітко виражена й залежить від керівника, який на інтуїтивному рівні дає їй оцінку і формує програми дій
Конфлікти в українському менеджменті	Відсутність клімату соціального партнерства, невміння узгоджувати інтереси власників капіталу, менеджерів та найманих працівників, конфлікт між необхідністю модернізувати управління та традиціями, що в ньому існують

5. СУТНІСТЬ І ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 50-х рр. XX ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення. Спочатку це поняття було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово «стратегія» застосовувалось виключно у військовій практиці. Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно. Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення військових дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований п'ятим століттям до

нашої ери. На початку 60-х рр. ХХ ст. дане поняття почало вживатись і у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А. Д. Чандлера "Стратегія і структура".

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства – забезпечення впровадження інновацій та змін шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. Згідно зі словником С. І. Ожегова стратегія – це мистецтво планування, керівництва, що ґрунтується на правильних довгострокових висновках. Це план дій в умовах невизначеності, набір правил, згідно з якими здійснювані дії повинні залежати від обставин, включаючи природні події та дії інших людей.

Стратегія є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія, яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

В науковій літературі використовується велика кількість різноманітних підходів до визначення змісту поняття «стратегія». Історичний розвиток основних підходів науковців до визначення поняття "стратегія" з позицій менеджменту представлений у табл. 1.

А. Чандлер, автор однієї з перших робіт в області стратегічного планування, вважає, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Даним визначенням є класичний погляд на саму суть стратегії. Автор погоджується, що в процесі планування слід

Таблиця 1 – Основні наукові школи стратегічного управління

Наукові школи основні представники	Сутність бачення стратегічного процесу	Найбільш ефективні методи та підходи, що використовуються при розробці стратегії
Дизайну Ф. Селзнік (1957) У. Ньюман (1951) К. Ендрюс (1965)	Стратегія як процес осмислення	Максимальне врахування особливостей та факторів розвитку підприємства, SWOT – аналіз
Планування И. Ансофф (1965)	Стратегія як формальний процес	Структурування і формалізація процесу прийняття рішення в рамках політики підприємства, сценарне планування
Позиціонування Л. Шендаль, К. Хаттена (середина 70-х рр.), М. Портер (1980, 1985)	Стратегія як аналітичний процес	Аналіз конкурентної позиції компанії, оцінка взаємозв'язків між стратегією і результатом, матричні методи аналізу
Підприємництва Й. Шумпетер (1950) А. Коул (1959)	Стратегія як процес передбачення	Оперативна модифікація стратегії, використання обмежено внаслідок високої ціни помилки
Когнітивна Г. Саймон (1947, 1957) Дж. Марч (1958)	Стратегія як ментальний процес	Залежність змісту стратегії від когнітивного стилю мислення розробника, виявлення вузьких місць, що заважають адекватній оцінці стану підприємства
Навчання Ч. Линдблом (1959) Г. Хамел (1990)	Стратегія як процес, що розвивається	Активне управління змінами, максимальна мобілізація індивідуального потенціалу для реалізації політики компанії
Влади Г. Аллісон (1971) Г. Естли (1984)	Стратегія як процес ведення перемов	Доповнення перспективних стратегій з метою зниження агресивності внутрішнього і зовнішнього середовища

Закінчення табл. 1

Наукові школи основні представники	Сутність бачення стратегічного процесу	Найбільш ефективні методи та підходи, що використовуються при розробці стратегії
Культури Е. Ренман (1968) Р. Норманн (1968)	Стратегія як колективний процес	Обґрунтування місії і глобальних цілей розвитку компанії, виявлення нематеріальних ресурсів розвитку, механізми суспільної згоди при обґрунтуванні стратегії
Зовнішнього середовища Дж. Фріман (1977) Д. Пью (1979)	Стратегія як реактивний процес	Виявлення і прогнозування характеристик зовнішнього середовища, що обмежують стратегічний вибір підприємства
Конфігурації А. Чандлер (1962) Г. Мінцберг (1978)	Стратегія як процес трансформації	Реалізація стратегії в стійкому стані, що може бути порушений різкими стрибками в новий стан

виділити прагматичну і корисну суть стратегічного процесу планування і управління. Перш за все, в даному випадку слід визначити довгострокові цілі розвитку підприємства, регіону, країни. Ці цілі повинні бути постійними і не змінюватися до тих пір, поки зовнішні умови і (або) внутрішні зміни не змусять керівництво переглянути довгострокові орієнтири розвитку. За словами А. Чандлера, не може бути нічого більш деструктивного, чим постійна зміна цілей розвитку.

Дії конкретизуються у вигляді якихось програм дій, які частіше всього орієнтовані на коротший період, ніж довгострокові цілі, вони можуть коректуватися, що дозволяє забезпечити більшу ефективність реалізації стратегічних орієнтирів розвитку.

Ресурсне забезпечення стратегічних рішень у визначенні А. Чандлера (цілі – курси дій (програми) – ресурси) виступає як обмеження реалізації процесу. Дійсно, знаходження деякої відповідності між цілями і програмами, що забезпечують їх реалізацію,

з одного боку, і розподіл людських, фінансових, технологічних і інших видів ресурсів, з іншого боку, реалізують одну з вимог стратегічного процесу – його стабільність. Модель Гарвардської школи бізнесу (Гарвардської групи) ґрунтується на широко відомій процедурі SWOT-аналізу і розроблялася вченими Гарварду протягом достатнього тривалого періоду часу (головним чином К. Ендрюсом, іноді в співавторстві з К. Хрінстенсеном). При цьому Г. Мінцберг називає дану модель «моделлю школи проектування», оскільки в її основі лежить уявлення, що формулювання стратегії як процесу ґрунтується на декількох базових постулатах, що забезпечують «проектування стратегії».

Принципова схема даної моделі показана на рис. 1.

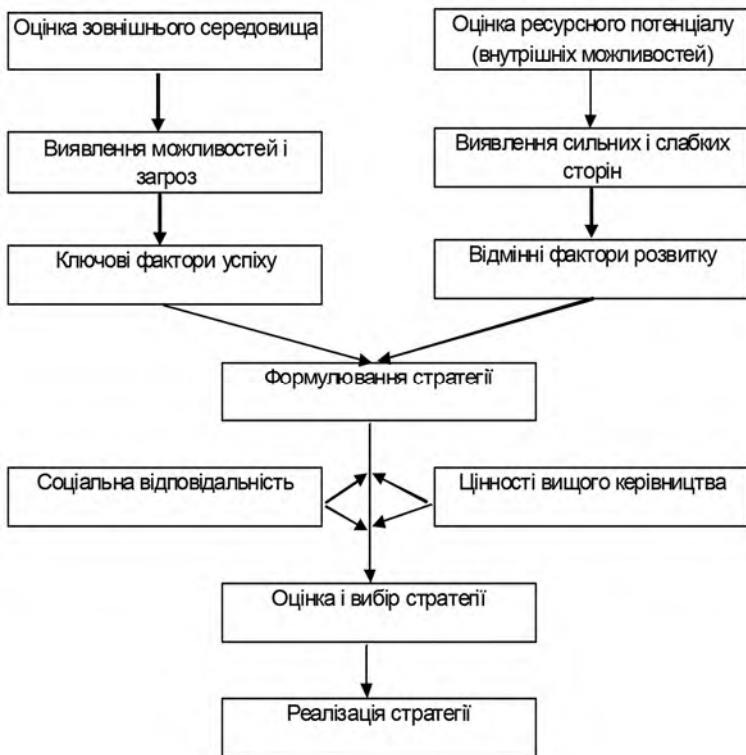


Рисунок 1 – Модель Гарвардської школи бізнесу

Відомий фахівець в області стратегічного планування І. Ансофф запропонував своє тлумачення стратегії і визначив її як «набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності». По І. Ансоффу, існує чотири різні групи стратегії:

- правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності в сьогоденні і майбутньому. Якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісну – завданням;
- правила, по яких складаються відносини підприємства з її зовнішнім середовищем (які види продукції і які технології потрібні, куди збувати тощо). Цей набір правил є продуктово-ринковою стратегією, або стратегією бізнесу;
- правила, по яких встановлюються відносини і процедури усередині підприємства. Ці правила називають організаційною концепцією;
- правила, по яких підприємство веде свою повсякденну діяльність – основні оперативні прийоми.

І. Ансофф виділяє декілька відмітних особливостей стратегії.

1. Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь швидкою дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечує зростання і зміцнення позицій на ринку.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб: по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути решту всіх можливостей як несумісних із стратегією.

3. Необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе підприємство на бажаний рівень розвитку.

4. В ході формулювання стратегій не можна передбачати всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися достатньо узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. При появі точнішої інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії. Тому необхідний

зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасний перегляд стратегії.

Слід зазначити, що визначення стратегії, дане І. Ансоффом, не зважаючи на свою простоту і популярність серед вітчизняних фахівців в галузі стратегічного планування і управління, носить дуже загальний характер. Більш того, з первинного визначення стратегії не ясно, чим стратегія відрізняється від політики вищого керівництва. Саме тому сам автор вимушений відразу ж після первинного визначення стратегії давати пояснення, вводячи в обіг низку допоміжних термінів, таких як організаційна концепція, завдання, орієнтири (цілі) і ряд інших.

Більш того, з визначення І. Ансоффа виходить, що частіше всього стратегія не може бути виражена явно. «Стратегії зазвичай прагнуть не виявляти. Вони існують або як ідеї, що не підлягають розголосу, або як розмите уявлення про загальну мету підприємства, що розділяється всіма, але, як правило, далеко від чіткого формулювання». Правда, навіть І. Ансофф, всупереч самому собі, підкреслює, що в останній час з'являється все більше прихильників продуманої і коректно сформульованої стратегії. Він відзначає, що: «Це добре в швидко змінних умовах, коли часу на адаптацію мало, і необхідна концентрація зусиль всіх співробітників».

Спробу дати найбільш узагальнене визначення стратегії здійснює Г. Мінцберг. Він розглядає стратегію як єдність «5р»: план (plan), зразок, модель, шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) і відволікаючий маневр (ploy).

Згідно Р. Міцбергу, стратегія як план є деяким набором курсів дій, сформованих відповідно до ситуації. Стратегія як план призводить до фундаментального розуміння процесу людського пізнання – тому, що спочатку наміри вищого керівництва формуються в його свідомості. Відбувається це у відповідності з цінностями (пріоритетами), якими володіють керівники підприємства і використовують при ухваленні господарських рішень. Таким чином, в стратегії як плані формулюється уявна реалізація заздалегідь певних намірів вищого керівництва.

Стратегія як шаблон, або зразок, звертає увагу на той факт, що дане поняття повинне враховувати особливості поведінки

вищого керівництва підприємства. Таке розуміння стратегії забезпечує збіжність, досягнення постійності в організаційній поведінці. Стереотипи поведінки, які, на думку багатьох фахівців в області стратегічного планування, повинні бути подолані в стратегічному плані як умова його ефективності, сприймаються Г. Мінцбергом як умова тієї, що його реалізує.

Стратегію як позиціонування є в теорії управління прийнято називати зовнішнім середовищем. Стратегія як перспектива розуміється Г. Мінцбергом як концепція бізнесу організації. Вона визначається як «сприйнятий шлях завоювання світу», тобто якась ідеологія розвитку. Автор вважає, що дане уявлення стратегії дуже важливе для розуміння того факту, що вона (як поняття) не може існувати тільки в уявленні вищого керівництва, а повинна бути сприйнята всіма. Більш того, стратегія як перспектива є реалізацією дії «колективного розуму», тобто індивідуумів, об'єднаних єдиним розумінням проблем і (або) єдністю стереотипів поведінки. В. Белошарка, і Г. Загорний розділяють думку Г. Мінцберга, вказуючи на те, що стратегія як відволікаючий маневр направлена на те, щоб перехитрити конкурента. Суть даного представлення стратегії в тому, що вона повинна ясно визначати цілі і завдання розвитку підприємства для всіх його працівників, але бути неочевидною для конкурентів. У цьому сенсі стратегія – це відволікаючий маневр, що забезпечує досягнення конкурентних переваг і отримання високого і стійкого прибутку.

Розуміння стратегії, запропоноване Г. Мінцбергом, носить якісний характер, представляючи стратегію як сутнісну категорію економічної науки, забезпечує управління різними соціально-економічними системами (народне господарство, регіон і т. п.). В своїх працях Г. Мінцберг підкреслює багатоаспектність економічної категорії. Так, не будь-який план буде стратегією, якщо він не враховує поведінкових характеристик вищого керівництва, що ґрунтуються на його цінностях, або не несе в собі ідеологію соціально-економічного розвитку. Тільки об'єднання в собі п'яти вказаних характеристик («5р»), по Г. Мінцбергу, дозволяє стратегії виступати як системна характеристика, що забезпечує розвиток підприємства.

У найзагальнішому вигляді процес формування стратегічного плану (процес стратегічного планування) представляє точку перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього навколишнього середовища, що виражаються у формі ключових чинників успіху, а також сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу, виражених, в свою чергу, в його відмітних здібностях до розвитку. Можливості зовнішнього середовища повинні бути затребувані за рахунок використання сильних сторін ресурсного потенціалу. Крім того, повинні бути виявлені загрози зовнішнього середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу підприємства зведені до мінімуму. На формулювання стратегії, її оцінку і вибір якнайкращого варіанту істотно впливають цінності вищого керівництва, а також етичні норми суспільства, які виражаються у вигляді соціальної відповідальності.

Є такі методологічні принципи даної моделі.

1. Формулювання стратегії повинне бути контрольованим процесом мислення. Це означає, що стратегія виникає не інтуїтивно і не в результаті раптового виявлення з «поточку проблем», а є продуктом ретельно контрольованого процесу обдумування людини. К. Ендрюс спеціально обумовлює, що стратегічне мислення повинно ґрунтуватися не на інтуїтивному, а на усвідомленому досвіді, називаючи при цьому раптово виникаючі стратегії як «опортунізм» і «концептуальний ворог стратегії».

2. Відповідальність за процес формування стратегії повинна бути покладена на топ-менеджера підприємства. Він є своєрідним «архітектором» стратегії, визначаючи, хто конкретно буде повернутий до процесу стратегічного планування.

3. Модель формування стратегічного плану повинна бути достатньо простою і інформативною. Можна стверджувати, що це традиційна вимога до будь-якого процесу ухвалення управлінських рішень, оскільки забезпечує співпадіння і раціональність.

4. Стратегії повинні бути унікальними, тобто єдиними у своєму роді, і бути результатом процесу творчого проектування. Іншими словами, стратегії повинні відображати сутнісні (концептуальні), відмітні для даного підприємства особливості його розвитку, а не будуватися за якимсь стандартним шаблоном.

5. Стратегія як результат процесу стратегічного планування повинна мати завершений характер. Процес формулювання

стратегії є кінцевим продуктом, коли повністю проаналізовані і оцінені всі альтернативні його варіанти і здійснений вибір як найкращого з них. Через що оцінка стратегій в одному з блоків моделі Гарвардської групи розуміється як процес ухвалення рішення, пов'язаний з вибором найкращого варіанту стратегії.

6. Стратегія повинна бути проста, лаконічна і виражена ясною, мовою, повинна полегшити діяльність підприємства, і через це дає можливість її розуміння і сприйняття працівниками підприємства.

7. Якщо стратегія є унікальною, повністю розробленою і чітко сформульованою, то вона реалізовується. Таким чином, всі елементи організаційної структури підприємства повинні володіти необхідними знаннями і ресурсами і бажанням втілити вибрану стратегію в життя.

На основі подальшого аналізу структури визначень поняття "стратегія" можна зробити висновок, що є такі варіанти формулювання його базового поняття:

- 1) набір правил для прийняття рішень;
- 2) дії, модель дій, програма дій;
- 3) детальний всебічний комплексний план;
- 4) комплекс прийнятих рішень;
- 5) система установок і заходів – Н. В. Шеховцева;
- 6) довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку;
- 7) набір напрямків діяльності;
- 8) функціональний засіб;
- 9) координуючий фактор;
- 10) система довгострокових цілей.

Існують такі визначення терміну «Стратегія»

Доцільно розглянути фактори зовнішнього середовища з точки зору можливого впливу на діяльність господарюючих структур. Вплив може бути різним і носити руйнівний, катастрофічний або стимулюючо-розвиваючий характер. В залежності від характеру впливу обираються відповідні стратегії і тактика розв'язання задач, досягнення цілей. Від рівня їхньої обґрунтованості та відповідності ситуаціям, які необхідно розв'язувати, залежить ефективність господарської діяльності підприємства як якісного критерія оцінки результативності господарюючої

Таблиця 2 – Визначення сутності терміну «стратегія»

Період	Автор	Визначення поняття
Зарубіжні вчені 1960-х років	А. Д. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей
	І. Ансофф	Набір правил дія прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загрози від зовнішнього середовища. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку
Зарубіжні вчені 1970-х рр.	К. Р. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
Зарубіжні вчені 1980-х рр.	А. Стрікленд А. Томпсон	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей
	М. Портер	Наступальні чи оборонні дії. спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і. отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства
	М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоурі	Детальний і всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей
Зарубіжні вчені 1990–2000-х рр.	Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
	П. С. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках

Продовж. табл. 2

Період	Автор	Визначення поняття
Російські вчені 1990– 2000-х рр.	Н. В. Шеховцева	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії
	О. С. Віханський	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей
	Р. А. Фатхутдінов	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей
Українські вчені 1990– 2000-х рр.	З. Е. Шершньова С. В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики
	А. Наливайко	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості
	В. Колпаков	Функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети
	Н. В. Куденко	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами підприємства
	В. Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
	В. А. Васильченко Т. І. Ткаченко	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів

Закінчення табл. 2

Період	Автор	Визначення поняття
	І. А. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення
	В. А. Белошапка Г. В. Загорний	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації

структури. Вибір стратегій є домінуючим у системі менеджменту. Уточнення своїх цілей, як стверджує Тімо Санталайнен, дає керівнику можливість оцінити, а за необхідності, і уточнити стратегічні вихідні позиції діяльності підприємства. Такими позиціями, на його думку, можуть бути сучасний рівень завдань, що ставляться, дієвість комерційних ідей, проміжні цілі і порядок їхньої важливості, а також характер виробленої стратегії.

Вибір стратегій залежить від розвитку ситуацій перспективного, поточного і оперативного характеру. Загальними в їхній реалізації є системний та комплексний підхід до формування відповідних механізмів. Оскільки стратегії розвитку підприємств потребують проведення швидких змін у підсистемах господарюючих структур, то кінцева результативність може бути забезпечена за умови збалансованого підходу до змін у біологічному, технічному, технологічному, кадровому, організаційному, економічному та в інших потенціалах організаційного формування. Це об'єктивна необхідність, оскільки зміни можуть мати різний характер. Формування потенційних можливостей підприємств не є самоціллю, а системно – комплексним фактором забезпечення їх динамічного розвитку. Це два взаємодіючих процеси, які в своїй єдності і збалансованості забезпечують реалізацію цільової спрямованості системи управління потенціалом. Автор вважає, що з методологічної точки зору при обґрунтуванні як загальної стратегії, так і портфеля стратегій необхідно враховувати, перш за все, рівень економічного розвитку підприємства. Це об'єктивна необхідність. Вона дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень щодо визначення основних напрямків розвитку на рівні підприємства та механізмів їх реалізації.

6. СУТЬ, ТИПИ ТА ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Економічне зростання є однією із найважливіших проблем кожної держави, до якої постійно звернута пильна увага політиків та науковців. Адже саме темпи економічного зростання визначають динаміку та перспективи економічного розвитку країни, її авторитет на світовому ринку. Від вирішення проблеми економічного зростання залежить створення основ соціально-економічного прогресу суспільства, перспектив зростання національного багатства та добробуту кожної людини. Тому досягнення стійкого економічного зростання є ключовим елементом стратегії розвитку української економіки, загальним орієнтиром економічної політики держави.

Так, з одного боку, економічне зростання визначається як збільшення загального обсягу ВВП за певний період або як збільшення ЧНП на душу населення, а з іншого – як ситуація, за якої разом із зростанням населення відбувається аналогічне за темпами зростання національного доходу. Найповніше сутність економічного зростання обґрунтовано в економічній енциклопедії за редакцією С. В. Мочерного, в якій зазначено, що «економічне зростання – це збільшення обсягів суспільного виробництва і розширення можливостей економіки задовольняти зростаючі потреби населення в товарах та послугах.

У політекономічному аспекті економічне зростання означає кількісне і якісне вдосконалення процесу суспільного відтворення в органічній єдності складових елементів (ВВП, відносин економічної власності тощо), зростання національного багатства, спрямоване на реалізацію поставленої мети.

Розрізняють два типи економічного зростання: екстенсивний та інтенсивний. Екстенсивний тип полягає в тому, що збільшення обсягу виробництва досягається в основному за рахунок залучення у виробництво додаткових трудових, матеріальних та фінансових ресурсів при незмінній продуктивній силі праці. Інтенсивний тип має місце тоді, коли збільшення обсягу виробництва відбувається за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів. Воно пов'язане з упровадженням нових технологій і

підвищенням продуктивності праці. Це означає, що зменшуються затрати ресурсів на виробництво одиниці продукції.

Кожен із зазначених типів економічного зростання на практиці не існує в чистому вигляді, тому розрізняють переважно інтенсивний, або переважно екстенсивний тип економічного зростання. З огляду на те, що більшість джерел екстенсивного зростання (земельні ресурси, корисні копалини, незадіяні людські ресурси) надзвичайно обмежені, а для задоволення зростаючих суспільних потреб необхідно дедалі більше товарів та послуг, доцільно переходити до інтенсивного його типу.

Економічне зростання – це багатофакторний суперечливий процес, який залежить від багатьох факторів. До основних чинників зростання переважно відносять такі:

- працю (кількість і якість трудових ресурсів);
- землю (кількість і якість природних ресурсів);
- капітал (капіталовкладення або інвестиції) з урахуванням технічного рівня засобів виробництва, який забезпечується науково-технічним прогресом;
- підприємницькі здібності, які розуміють не тільки як господарську діяльність підприємців, а й як господарський механізм, який може сприяти або гальмувати економічний розвиток

Фактори економічного зростання тісно взаємопов'язані і переплетені. Так, наприклад, праця є високопродуктивною, якщо робітники використовують сучасне обладнання і матеріали під керівництвом здібних підприємців в умовах добре налагодженого господарського механізму.

Найбільш потужним фактором економічного зростання є технічний прогрес. Він тісно пов'язаний з інвестиційною політикою. Інвестиції по-різному можуть впливати на економіку – одні інвестиції призводять переважно до економії витрат праці та збільшення витрат в основні фонди. Їх називають трудозберігаючими. Інші інвестиції, навпаки, є фондозберігаючими. Якщо перші призводять до збільшення прибутку стосовно заробітної плати, то другі – до збільшення зарплати стосовно прибутку. В дійсності економічному зростанню сприяють інвестиції в основні фонди.

Існують фактори, які стримують економічне зростання. До них належать обмеження з боку сукупного попиту (недостатній рівень сукупних витрат призводить до того, що дійсні темпи зростання відстають від можливих), соціально-політична атмосфера в країні, ресурсні обмеження, державне втручання у справи приватного бізнесу (законодавча діяльність щодо регулювання безпеки праці, охорони здоров'я, довкілля тощо).

До факторів, які негативно впливають на процес економічного зростання, належать злочини в господарській діяльності, недобросовісне ставлення до праці, припинення роботи під час трудових конфліктів, несприятливі погодні умови (насамперед для сільськогосподарського виробництва), тобто все те, що стримує зростання продуктивності праці і, відповідно, економічне зростання в цілому.

Існує також ряд факторів, які мають значний вплив на темпи економічного зростання, але вони з великими труднощами піддаються кількісній оцінці. До них можна віднести забезпеченість країни різноманітними природними ресурсами, кількість та якість земельних угідь, кліматичні умови, соціальну, культурну, політичну атмосферу і навіть національні традиції.

Таким чином, економічне зростання аграрних підприємств – це позитивна зміна економічних показників функціонування підприємства в цілому. Головною метою економічного зростання є збільшення обсягів економічних благ, що сприяє поліпшенню життя населення, створенню стабільної сприятливої соціально-політичної ситуації в країні, підвищенню її міжнародного авторитету.

Економічне зростання має важливіше значення, ніж стабільність. Це пояснюється тим, що саме завдяки такому процесові з'являється більша можливість для вирішення соціально-економічних проблем як у межах держави, так і на міжнародному рівні.

7. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої і збутової діяльності підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів.

Вона спрямована на визначення конкретних цілей та шляхів їх досягнення. У сучасному світі виробник повинен випускати продукцію, що знайде збут і принесе прибуток. Для цього необхідно вивчати суспільні та індивідуальні потреби, запити ринку як основну умову виробництва. Основна концепція управління, яка полягає в тому, що «виробництво починається зі споживання, а не з обміну» знайшла своє втілення в маркетингу.

Саме поняття “маркетинг” утворено від англійського слова market (ринок), суфікс – інг означає дію, якусь роботу, виконувану на ринку. Маркетинг припускає визначені види обміну (грошей на одяг, кошик горіхів на мішок борошна чи часу, необхідного для того, щоб заскрити вікна замовника на його допомогу при ремонті автомобіля) між членами суспільства. У найпростішому випадку це обмін, що вигідний обом сторонам. У того чи іншого індивідуума є те, що необхідно іншим. Тому вони проводять між собою торгові операції на ринку.

В міру удосконалювання організації суспільства виникло масове виробництво, розширився асортимент продукції і послуг. Для створення і функціонування відповідних організаційних одиниць був потрібний капітал. Так з'явилися інвестиції і вимога їхньої зворотності. Для того щоб інвестувати, підприємства й окремі підприємці повинні отримувати прибуток. Замість простого обміну рівноцінних за вартістю товарів у практику ввійшов обмін, що приносить прибуток усім його учасникам.

У ході подальшого розвитку даного феномена виробники стали створювати лише окремі частини чи елементи кінцевих виробів. На цьому етапі народилося поняття ефективності. Підприємства почали більше піклуватися про одержання прибутку, ніж про задоволення потреб і побажань замовників. Такий підхід до ефективності виробництва з різними модифікаціями застосовувався аж до початку ХХ ст.

Маркетинг, систематизований у середині ХХ ст., по суті, знаменує повернення до основних правил обміну. Він передбачає виявлення потреб і бажань споживачів і замовників, наступні дії, спрямовані на їхнє задоволення за допомогою виробництва товарів і надання послуг, не забуваючи про одержання прибутку. Така схема нагадує роботу старого "торгового двору", де тесляр, гончар і пекар виробляли те, що люди купували.

У наш час підприємства пристосовуються до нового ринкового середовища. Покупки робить значно більше число замовників, і набагато збільшилася кількість різних видів продукції і ринків їхнього збуту. Однак правила дій у своїй основі не змінилися. Маркетинг існує доти, поки учасники ринку визначають і враховують у своїй діяльності потреби і побажання покупців.

Якщо ж підприємства докладають зусиль тільки до з'ясування, що робити і як зроблене розподіляти, не орієнтуючись на замовників, то варто визнати, що в такому випадку маркетинговий підхід відсутній. На жаль, в економіці України усе ще переважають підприємства, орієнтовані на виробництво, і значно менше підприємств, що дотримуються маркетингової концепції.

Існує багато різних визначень маркетингу (табл. 1). В економічній літературі під ним розуміється орієнтація компаній, що виступають на ринку, на замовника. Підприємства пристосовуються до ринку, задовольняють його вимоги і при цьому досягають стратегічних цілей – конкурентноздатності, прибутку, окупності власного капіталу і т.п. Один із провідних спеціалістів світу в галузі маркетингу Ф.Котлер вважає, що такий симбіоз інтересів належить маркетингу і характеризує його як суспільний процес керування, у ході якого окремі особи і групи людей за допомогою створення матеріальних цінностей одержують те, чого вони хочуть.

Теорія маркетингу виходить з потреб замовників, перетворених на побажання. У свою чергу побажання, підкріплені купівельною спроможністю замовників, стають попитом на продукцію (вироби, послуги), запропоновану виробниками. На ринку пропозиції виробників зіставляються з попитом замовників відповідно до рис. 1.

Таблиця 1 – Тлумачення поняття «маркетинг»

Автор	Визначення поняття
Ф. Котлер	<p>Маркетинг має місце в тих випадках, коли люди вирішують задовольнити свої потреби за допомогою обміну... Маркетинг – це людська діяльність, що так чи інакше має відношення до ринку.</p> <p>Маркетинг – це робота з ринком заради здійснення обмінів, мета яких – задоволення людських потреб.</p>
Ж.-Ж. Ламбен	<p>Маркетинг – це одночасно філософія бізнесу та активний процес.</p> <p>Маркетинг – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей та організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну.</p>
Дж. Еванс, Б. Берман	<p>Маркетинг – це передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організацію людей, території та ідеї за допомогою обміну.</p>
Е. П. Голубков	<p>Маркетинг – це процес узгодження можливостей підприємства та запитів споживачів.</p> <p>Маркетинг відповідно до його широкого розуміння – це соціально-управлінський процес, за допомогою якого індивідууми та група людей шляхом створення продуктів їхнього обміну одержують те, в чому виникла у них потреба.</p>
В. І. Дорошев	<p>Маркетинг – це ринкова філософія, стратегія, тактика мислення та дій всіх суб'єктів ринкових відносин, причому не тільки виробників, посередників у комерційній діяльності, але й споживачів, а також постачальників практичних економістів, учених, цілих організацій, аж до урядових органів.</p>
Р. А. Фатхутдінов	<p>Маркетинг – концепція орієнтації на споживачів будь-якої діяльності на будь-якій стадії життєвого циклу об'єктів управління на основі прогнозування їхніх потреб і організації просування товару.</p>

Закінчення табл. 1

Автор	Визначення поняття
В. П. Федько	Маркетинг розглядається як комплекс різноманітних видів діяльності, концепцію управління, спосіб мислення та образ дій, спрямованих на перетворення потенційного покупця в клієнта... В основі маркетингу лежить дуже проста вихідна ідея: виробляти те, що хоче (що вимагає) покупець і що, в загальному, зможе задовольнити його потреби, і за тією ціною, що він готовий при цьому заплатити Маркетинг – суто ринкове поняття .

Російський професор, дослідник проблем пов'язаних з конкуренцією, Г. Л. Азоєв вважає, що маркетинг можна розуміти двояко – як філософію підприємництва чи як конкретні дії підприємства на ринку. У філософії підприємництва досягнення цілей підприємства залежить від знання потреб ринку і здатності задовольняти ці потреби більш ефективно, ніж конкуренти.

В даний час поняття “маркетинг” застосовують фахівці різних сфер діяльності, починаючи з лікарів і політиків і закінчуючи виробниками відеокасет і учасниками рок-груп. Справа в тому, що сам термін “маркетинг” трактується по-різному. Неправильно

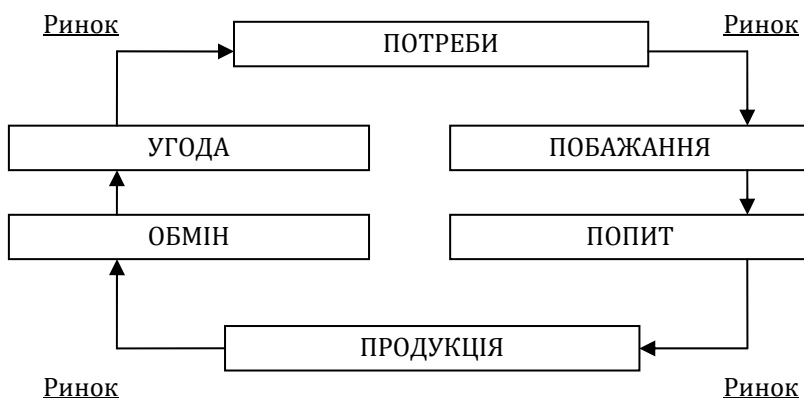


Рисунок 1 – Концепція маркетингу

його ототожнювати лише з вивченням ринку чи сприянням продажу товару. Однак таке розуміння постійно зустрічається на практиці й у спеціальній літературі (особливо в постсоціалістичних країнах).

Якщо виходити з класифікації теорії "керування маркетингом", запропонованої професором маркетингу Північно-Західного університету США Філіпом Котлером, то під "концепцією маркетингу" розуміється "порівняно новий підхід у підприємницької діяльності", який "стверджує, що основою досягнення цілей організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і більш продуктивними, чим у конкурентів, способами".

Розглядаючи сутність поставленого питання ("яка концепція маркетингу?"), її можливо, по Ф. Котлеру, "на рівні явища" визначити за допомогою виразів типу: "Відшукайте потреби і задовольніть їх", "Виробляйте те, що можете продати, замість того щоб намагатися продати те, що можете зробити", "Любіть клієнта, а не товар", "Нехай буде по-вашому", "Ви – наш бос", "Робити усе, що в наших силах, щоб максимальньо відшкодувати кожен витрачений клієнтом долар ціннісною значимістю, якістю й задоволеністю". Іншими словами, об'єктом основної уваги в "концепції маркетингу" Ф. Котлер визначає вивчення цільових клієнтів фірми з їх запитами і потребами. Фірма інтегрує і координує усю свою діяльність з розрахунком на забезпечення максимальної задоволеності клієнтів, одержуючи відповідний прибуток саме завдяки створенню і підтримці споживчої задоволеності.

Таким чином, згідно Ф. Котлеру, по своїй глибинній суті концепція маркетингу – це орієнтація на потреби і запити клієнтів, підкріплена комплексними зусиллями організації маркетингу, націленими на створення споживчої задоволеності як основи для досягнення цілей організації.

Однак, дану "концепцію маркетингу", запропоновану Ф. Котлером, має сенс порівняти з іншими концепціями, видами (чи типами) маркетингу. Зупинимося спочатку на концепціях маркетингу, узятих в історичному контексті.

Відповідно до класифікації, даної Дж. Евансом та Б. Берманом усього в історії (як і в теорії й у самій "живій практиці")

маркетингу (як "стратегій збуту") є п'ять глобальних, "фундаментально-історичних", концепцій маркетингу, на основі яких комерційні організації вели (і ведуть) свою збутову діяльність, а саме – це концепції:

- Вдосконалення виробництва.
- Вдосконалення товару.
- Інтенсифікації комерційних зусиль.
- Власне маркетингу (чи цільового маркетингу).
- Соціально-етичного маркетингу.

Дж. Еванс та Б. Берман стверджують, що концепції (1) удосконалювання виробництва і (2) удосконалювання товару – це стратегії збуту в період до початку другої світової війни; концепції (3) інтенсифікації комерційних зусиль з'явилась відразу після другої світової війни; концепція (4) власне маркетингу (чи цільового маркетингу) – в 60-х роках ХХ ст.; концепція (5) соціально-етичного маркетингу – найбільш сучасна і прогресивна, оскільки вона найбільше ефективно для фірми "направляє зусилля персоналу фірми для досягнення бажаних рівнів збуту на різних ринках" і, крім того, являє собою явище самого останнього часу.

Маркетинг як теорія, спосіб мислення, філософія підприємницької діяльності потребує уважного наукового вивчення і реалістичного підходу в практиці управління.

В першу чергу, маркетинг як концепція управління підприємством потребує аналізу управлінської діяльності. Для керівництва цим процесом необхідні чотири елементи: вихідні дані (інформація); мета діяльності; власне діяльність і контроль результатів.

Управлінська діяльність поділяється на три рівні – стратегічний, тактичний і оперативний. На стратегічному рівні визначають довгострокові (на 10–15 років) цілі підприємства, визначаються ресурси, необхідні для досягнення цих цілей (фінансові, матеріальні) та вибирається стратегія досягнення їх досягнення.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на більш короткий період (до 5 років). На їхній основі формулюються завдання і залучаються необхідні ресурси.

На оперативному рівні вирішуються поточні завдання, висунуті кон'юнктурою ринку, що не повинні суперечити довгостроковим стратегічним цілям підприємства. Цілі маркетингу як

ринкової концепції управління підприємством завжди є віддзеркаленням довгострокових і короткострокових цілей підприємства.

Якісно новий підхід до управління виробництвом, обумовлений сукупністю видів діяльності в рамках маркетингу, полягає в тому, що аналіз платоспроможного ринкового попиту на продукцію, потреб споживачів стає основою для виявлення можливостей виробництва, шляхів його інтенсифікації і підвищення ефективності.

Головним напрямком маркетингової діяльності в системі управління процесом виробництва є вивчення попиту, виявлення потреб споживачів та їх врахування при безпосередньому виробництві. Під вивченням попиту розуміють не тільки купівельну спроможність споживачів на конкретні товари і послуги, а й формування, прогнозування змін його напрямків в умовах швидкої зміни продукції і скорочення термінів повного відновлення виробництва, зростання ролі наукомісткої продукції.

Сучасна система управління виробництвом ґрунтується на ринковій концепції. Це, насамперед, врахування ринкового попиту, вимог споживача до кількісних і якісних характеристик продукції. Раціональне господарювання можливе лише в тому випадку, якщо передумовою орієнтації виробництва і збуту продукції будуть вимоги ринку. Маркетинг можна розглядати як інструмент регулювання виробництва і збуту, а отже, і ринкових відносин. При цьому споживач диктує свої умови на ринку, вимоги до властивостей продукції, а виробник до них активно пристосовується. Створюється замкнутий і постійно діючий процес безперервного впливу споживача на виробництво. Вплив попиту на ринок – процес зі зворотними зв'язками. У цьому проявляється характерна риса маркетингу.

Суть маркетингової діяльності відображає об'єктивні умови розвитку ринку. Філософія маркетингу полягає у випуску виробником такої продукції, якій заздалегідь забезпечений збут та досягнення підприємством визначеного рівня рентабельності і одержання прибутку. Основними принципами маркетингу як системи управління є:

- обґрунтований вибір стратегічних цілей діяльності й розвитку підприємств;

- ефективного поєднання виробництва новітньої продукції і продукції, що випускається;
- комплексний підхід до узгодження цілей з ресурсами і можливостями підприємства;
- визначення шляхів для досягнення цілей (розробка програм маркетингу);
- досягнення оптимального сполучення в управлінні підприємством елементів централізації й децентралізації.

Основними функціями маркетингу як елемента системи управління є:

- урахування вимог ринкового попиту і запитів споживачів на основі комплексного дослідження ринків;
- розробка технічної політики і проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок;
- визначення оптимальної номенклатури виробів, що випускаються, і структури виробництва на основі економічного розрахунку; прийняття власних ефективних рішень;
- розробка збутової політики, визначення вигідних каналів збуту, системи товароруку і стимулювання збуту.

Маркетингова діяльність повинна забезпечити: інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства, тобто надійну, достовірну і своєчасну інформацію про ринок, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки і вподобання покупців; створення товарів, які найбільш повно задовольняють вимоги ринку; необхідний вплив на споживача, попит, ринок для забезпечення максимально можливого контролю над сферою реалізації.

На рисунку 1, можна побачити основні елементи системи сучасного маркетингу. В стандартній ситуації маркетинг обслуговує ринок кінцевих покупців в умовах існуючої конкуренції.

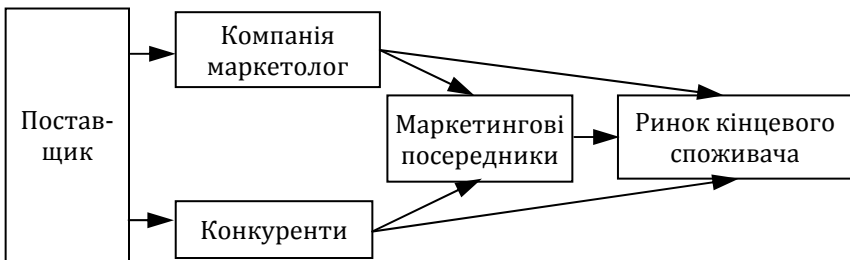


Рисунок 1 – Елементи системи маркетингу підприємства

На всі діючі елементи цієї системи мають вплив одні й ті самі фактори навколишнього середовища (демографічні, економічні, екологічні, науково-технічні, політико-правові, соціально-культурні). Кожна з складових системи маркетингу вносить свій внесок до створення споживчої цінності.

Таким чином, успіх підприємства залежить не тільки від її власних дій, але і від того, наскільки добре потреби кінцевого споживача задовольняються всіма ланками ланцюга.

Методи маркетингової діяльності полягають у проведенні аналізу зовнішнього середовища підприємства і формуванні банку даних для його оцінювання і можливостей, аналізу реальних і потенційних споживачів; у розробці концепції створення нових товарів і/або модернізації старих; плануванні товароруку і збуту; у забезпеченні формування попиту і стимулювання збуту; забезпеченні цінової політики; забезпеченні безпеки використання товару і захисту навколишнього середовища; в управлінні маркетинговою діяльністю як системою, тобто планування, виконання і контроль маркетингової програми.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися таких умов:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів; підготовка відповідних кадрів; створення кадрового потенціалу маркетингологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);
- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Можна виділити три основних девізи маркетингової діяльності:

Споживач – «король». Це означає, що потрібен систематичний, всебічний, ретельний облік потреб, стану і динаміки попиту, споживання, особливостей ринку, умов підприємницької діяльності для прийняття обґрунтованих господарських рішень.

«Виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється». Іншими словами, необхідно створити умови для

максимального пристосування виробництва, асортименту і якості продукції, усієї системи управління виробничо-збутовою діяльністю до потреб ринку, структури і динаміки суспільного попиту.

Створюючи товар, створюю і споживача. Цей девіз вимагає активного впливу на попит, ринок та інші умови реалізації за допомогою всіх доступних засобів (реклама, товарна і цінова політика, контроль за сферою товароруку і т. ін.).

Із сутності маркетингу випливають основні принципи. Однак у вітчизняній і закордонній літературі під "принципами маркетингу" розуміються досить різні речі. Розглянувши позиції різних авторів, порівнявши їх, виділимо наступні основні принципи:

1. Ретельний облік потреб, стани і динаміки попиту і ринкової кон'юнктури при прийнятті економічних рішень.

2. Створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог ринку, до структури попиту (причому виходячи не із вигоди, а з довгострокової перспективи).

3. Вплив на ринок та на покупця за допомогою всіх доступних засобів, насамперед реклами.

Вітчизняні підприємства на сучасному етапі можуть використати три рівні маркетингової діяльності (рис. 2):

- перший рівень – діяльність підприємства на основі маркетингової концепції зміни всієї філософії управління підприємством.
- другий рівень (створення служби) – на підприємстві використовують окремі комплекси (групи) обопільного зв'язку методів і засобів маркетингової діяльності.
- третій рівень – на підприємстві ізольовано реалізують окремі елементи маркетингу.

Реально в сучасних умовах на підприємствах використовують другий і третій рівні. На підприємстві в зовнішньоторговельній діяльності слід застосовувати маркетинг як цілісну концепцію ринкового управління. Оскільки маркетинг орієнтований на задоволення потреб споживачів, то маркетингова діяльність завжди починається з комплексного дослідження ринку.

Таким чином, маркетингова діяльність повинна забезпечити:

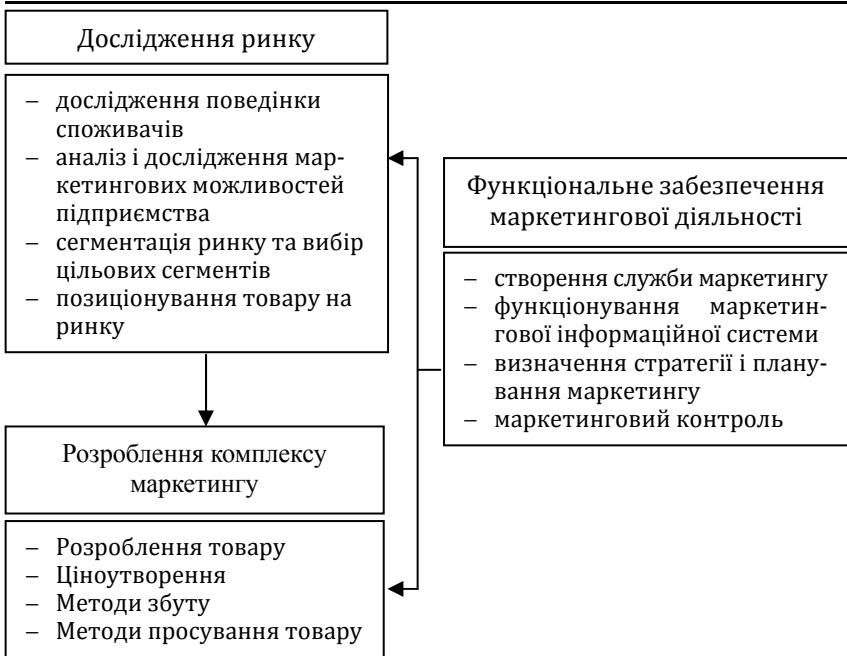


Рисунок 2 – Модель маркетингової діяльності

- надійну, достовірну і своєчасну інформацію про ринок, структурі і динаміці конкретного попиту, смаках і перевагах покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування фірми;
- створення такого товару, набору товарів (асортименту), що більш повно задовольняє вимогам ринку, чим товари конкурентів;
- необхідний вплив на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації.

Маркетингова діяльність охоплює ряд певних етапів, кроків на ринку, що їх має зробити підприємство на шляху до споживача (рис. 3).

Сутність маркетингу як управлінської діяльності полягає в тому, що ця діяльність спрямована на орієнтацію виробництва, створення видів продукції, яка відображає вимоги ринку.



Рисунок 3 – Етапи маркетингової діяльності підприємства

З посиленням конкуренції виробники більше уваги почали приділяти цінам і інформуванню про учасників ринку. Найближчим часом можна чекати своєрідного повернення до практики, що ґрунтується на визнанні індивідуального характеру кожного виробу. Менеджери по маркетингу відіграють вирішальну роль при розробці і впровадженні "чотирьох Р".

В економічній літературі "чотири Р" маркетингу чи маркетинговий комплекс:

- продукція (product);
- ціна (price);
- місце (place) чи дистриб'юторська мережа (канал розподілу);
- сприяння продажу (promotion).

При формуванні маркетингової програми компанія може використовувати стандартний маркетинговий комплекс світового (глобального) масштабу, застосовуваний усіма країнами і замовниками. Перевага його – у низьких витратах. Компанія може пристосувати маркетинговий комплекс до кожного цільового блоку ринку. Витрати, що збільшилися, можуть бути компенсовані посиленням позицій підприємства на ринку і зростанням прибутку.

Модель "чотирьох Р" надзвичайно важлива для досягнення успіху, але крім неї існують і інші інструменти. При проведенні маркетингових досліджень варто використовувати модель "чотирьох С":

- споживач (consumer). У зв'язку із широкомасштабним характером ринку варто приділити особливу увагу вибору споживачів по кожній маркетинговій програмі;
- витрати (cost). Порівнюються витрати на виготовлення продукції чи надання послуг з аналогічними показниками конкурентів, виявляються витрати, зв'язані з реалізацією маркетингового плану і доведенням продукції до споживачів і т.п.;
- конкуренція (competition). Маркетинговий комплекс коригують чи адаптують з урахуванням діяльності конкурентів. Жодна маркетингова організація не працює у вакуумі. Тому при складанні маркетингового плану необхідно враховувати цей момент;

- канали (channels). Тобто шляхи доведення товару до споживачів: торгівля, посередницька діяльність.

Моделі „чотири Р” та „чотири С” використовуються підприємствами при розробці маркетингових стратегій.

При наявності великого числа замовників, компаній, видів продукції і ринків для кожного виробу і кожної послуги необхідний свій маркетинговий план. Планування стає життєво важливим для підприємства починаючи з моменту, коли її керівництво усвідомлює, що й інші підприємства бажають заволодіти дефіцитними ресурсами. Ринок великий, неоднорідний і мінливий. Попит на продукцію і послуги постійно змінюється, і конкуренти пропонують на ринку такі ж чи подібні вироби і послуги. Тому без маркетингового планування підприємства мають мало шансів домогтися успіху.

При формуванні маркетингового плану, як правило, виконується великий аналіз, оцінюються і виробляються рішення, що повинні реалізувати керівництво підприємства. При цьому завжди варто враховувати моделі "чотири Р" і "чотири С". Подібного роду діяльність одержала назву маркетингового процесу, що спрямований на об'єднання в єдину систему всіх елементів, що діють усередині підприємства. Внаслідок цього, маркетингове планування реалізується як форма стратегічного планування підприємства.

У процесі аналізу, планування, здійснення і контролю ефективності маркетингових заходів менеджерам потрібна різноманітна інформація. Маркетингова інформація дозволяє підприємству:

- знизити фінансовий ризик і небезпеку для образу фірми;
- одержати конкурентні переваги;
- стежити за маркетинговим середовищем;
- координувати стратегію;
- оцінювати ефективність діяльності;
- підкріплювати інтуїцію менеджерів.

Зазвичай маркетингову інформацію підрозділяють на первинну і вторинну.

Первинна інформація – це дані, одержувані в результаті спеціально проведених для рішення конкретної маркетингової проблеми польових досліджень.

Переваги первинної інформації:

- збір відповідно до точно поставленої мети;
- відома і контрольована методологія збору;
- результати доступні для підприємства і можуть відгороджуватися від конкурентів;
- відома надійність.

До її недоліків варто віднести наступне:

- великий час на збір і обробку;
- дороговизна інформації;
- сама фірма не завжди може зібрати всі необхідні дані.

Вторинна інформація – це дані, зібрані раніше для цілей, відрізнених від цілей конкретного маркетингового дослідження. Джерела вторинної інформації поділяються на внутрішні (документація фірми: бюджети, звіти, рахунки, й ін.) і зовнішні.

Основними джерелами зовнішньої вторинної інформації є:

- публікації національних і міжнародних офіційних організацій;
- публікації державних органів, міністерств, організацій;
- публікації торгово-промислових палат і об'єднань;
- збірники статистичної інформації;
- звіти і видання галузевих фірм і спільних підприємств;
- книги, повідомлення в журналах і газетах;
- публікації навчальних, науково-дослідних, проектних інститутів і суспільно-наукових організацій, симпозіумів, конгресів, конференцій;
- прайс-листи, каталоги, проспекти й інші фірмові публікації;
- матеріали консалтингових організацій.

Переваги вторинної інформації:

- дешевша в порівнянні з первинною інформацією;
- можливість зіставлення декількох джерел;
- швидкість одержання в порівнянні зі збором первинної інформації.

Недоліки:

- неповнота;
- старіння інформації;
- іноді невідома методологія збору й обробки;
- неможливість оцінити вірогідність.

Недоліки вторинної інформації обумовлені, насамперед, тим, що спочатку ця інформація збиралася для цілей, відмінних від цілей конкретного маркетингового дослідження. Отже, для оцінки надійності вторинних даних варто відповісти на п'ять основних питань:

- Хто збирав і аналізував дану інформацію?
- Які цілі переслідувалися при зборі й аналізі інформації?
- Яка інформація і яким чином була зібрана?
- Якими методами інформація оброблялася й аналізувалася?
- Як дана інформація погоджується з іншою подібною інформацією?

Дослідження, виконані на основі аналізу вторинної інформації, як правило, є попередніми (оглядовими) і носять описовий чи постановочний характер. За допомогою таких досліджень можна визначити, наприклад, загальноекономічні характеристики ринку, положення в окремих галузях, національні й інші особливості при виході на закордонні ринки.

При проведенні вторинних досліджень значимість внутрішньої чи зовнішньої інформації визначається в залежності від цілей дослідження й об'єкта дослідження. Ми пропонуємо для вибору джерел інформації при проведенні вторинних досліджень маркетингових заходів застосовувати інформаційну матрицю, у якій показана можливість (імовірність) використання внутрішньої і зовнішньої інформації в залежності від деяких об'єктів дослідження.

Більшості маркетингових досліджень передують детальний аналіз ринку маркетингової інформації на предмет пошуку джерел інформації визначеної вірогідності і повноти відображення ринкових процесів.

Формування ринку маркетингової інформації у країнах з розвинутою ринковою економікою почалося на початку 60-х років. До середини 60-х основними постачальниками на цьому ринку виступали служби новин і агентства преси. Трохи пізніше в цей ринок включилися інформаційні служби банків, різні науково-технічні організації й ін. На початку 70-х з'явилися бази даних, сформовані великими інформаційними службами, що були тісно зв'язані з науково-технічними, академічними, державними установами, кооперуючи з ними в зборі інформації.

В даний час ринок інформаційних послуг являє собою сукупність економічних, правових і організаційних відносин із продажу і споживачі інформаційних послуг, що складаються між постачальниками і споживачами інформації.

Ринок маркетингової інформації можна умовно підрозділити на наступні основні сектори:

- економічної інформації;
- біржової і фінансової інформації;
- професійної і науково-технічної інформації;
- комерційної інформації;
- статистичної інформації;
- масової і споживчої інформації;
- замовлених маркетингових досліджень.

Управління маркетингом, по визначенню Ф. Котлера – це аналіз, планування, перетворення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення визначених задач організації, таких, як одержання прибутку, ріст обсягу збуту, збільшення частки ринку.

Задача управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомогло організації в досягненні цілей, що стоять перед нею. Іншими словами кажучи, управління маркетингом – це управління попитом.

8. ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Основні засоби (ОЗ) – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи поставки товарів, надання послуг, здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуємий термін корисного використання (експлуатації) яких більше одного року.

Відповідно до діючої типової класифікації ОЗ групуються за її функціональним призначенням, галузями, речовим натуральним характером і видами, за використанням і належністю.

За функціональним призначенням розрізняють виробничі ОЗ, що безпосередньо беруть участь виробничому процесі або сприяють його здійсненню (будови, споруди, силові машини і обладнання, робочі машини і обладнання тощо).

За галузями народного господарства ОЗ розподіляються на: промисловість, будівництво, сільське господарство, транспорт, зв'язок тощо.

Більша частина ОЗ належить до галузі "Промисловість". Вона безпосередньо пов'язана з процесом виробництва продукції. Але наявність інших видів господарської діяльності зумовлює необхідність обліку ОЗ, що належать до інших галузей господарства, які знаходяться на балансі промислового підприємства, належать до галузі "Будівництво".

У зв'язку з цим у бухгалтерському обліку ОЗ промислових підприємств розподіляються на промислово-виробничі, виробничі ОЗ інших галузей народного господарства і невиробничі.

До виробничих ОЗ належать: будови, споруди, передавальні пристрої, машини і устаткування, робочі машини і обладнання, вимірювальні й регулюючі прилади, лабораторне устаткування, обчислювальна техніка, інші машини і обладнання, транспортні засоби, інструмент, виробничий інвентар і приладдя, господарський інвентар, робочі і продуктивні тварини, багаторічні насадження, меліорація земель і водойми та інші ОЗ.

У складі виробничих ОЗ виділяють їх активну частину – машини, обладнання, транспортні засоби.

Невиробничі ОЗ безпосередньо не беруть участі у процесі виробництва. До невиробничих ОЗ належать: будови і споруди житлово-комунального та культурно-побутового призначення, транспортні засоби, обладнання, інструменти та інші основні засоби невиробничого призначення для обслуговування житлових, комунальних та культурно-побутових потреб населення.

За використанням ОЗ поділяються на діючі (всі ОЗ, що використовуються у господарстві), недіючі (ті, що використовуються у даний період часу у зв'язку з тимчасовою консервацією підприємств або окремих цехів), запасні (різне устаткування, що знаходиться в резерві і призначене для заміни об'єктів ОЗ).

Істотне значення в обліку ОЗ має розподіл їх за ознакою належності на власні й орендовані. Власні засоби можуть склада-

тися із Статутного (пайового, акціонерного) капіталу, допоміжного фінансування з відповідних джерел на розширення роботи підприємства, власних прибутків, коштів Амортизаційного фонду, спеціальних фондів. Орендовані ОЗ показуються у балансі орендодавача, тим самим виключається можливість подвійного обліку одних і тих же засобів.

В балансі по статті "Основні засоби" показується вартість ОЗ, як діючих, так і тих, що знаходяться на консервації або в запасі. Первісна вартість визначається:

- по об'єктам, виготовленим на самому підприємстві, а також придбаним за плату у інших підприємств та осіб – виходячи із фактичних затрат на зведення або придбання цих об'єктів, включаючи витрати на доставку, монтаж, установку. Вона виявляється в момент введення об'єкта в експлуатацію та залишається незмінною на протязі всього строку надходження ОЗ на підприємство, за винятком випадків дообладнання та добудови об'єктів в порядку довгострокових інвестицій, реконструкцій та часткової ліквідації об'єктів
- по об'єктам, внесеним засновниками в рахунок їх вкладів в Статутний капітал – по домовленості сторін;
- по об'єктам, одержаним від інших підприємств та осіб безоплатно – експертним шляхом або по даним документів прийому-передачі.
- ОЗ, які були в експлуатації та придбані за плату, приймаються на облік по купівельній вартості з додаванням витрат на доставку та установку, а також сум зносу по цим об'єктам, вказаних в документах на купівлю-продаж.

Переоцінена вартість ОЗ – це вартість необоротних активів після їх переоцінки.

Оцінка об'єктів ОЗ по залишковій вартості визначається відніманням від первісної (переоціненої) вартості нарахованого зносу, що обліковується в бухгалтерському обліку. В балансі приводиться окремо первісна та залишкова вартість основних засобів, а також окремо сума нараховано зносу.

Згідно з Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств" №334/94-ВР п. 8.2. 1 під терміном "основні засоби"

потрібно розуміти матеріальні активи, які використовуються у виробничій діяльності платника податку протягом періоду, що перевищує 365 календарних днів з дати введення до експлуатації таких матеріальних активів, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом.

Згідно з п. 8.2. 2 основні фонди діляться на три групи:

1 – будівлі, споруди, їх структурні компоненти, передавальне устаткування;

2 – автотранспорт і вузли (запасні частини) до нього, меблі; електронні оптичні, електромеханічні пристрої і інструменти, інші машини для автоматичної обробки інформації, інформаційні системи, телефони, мікрофони, рації, інше офісне обладнання;

3 – любі інші основні фонди, які не включені в групи 1 і 2.

Економічна сутність основних засобів

Згідно з П (С) БО 7 та Інструкцією №291 "Про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій" до ОЗ належать матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів і послуг, надання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації), який перевищує 1 рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік).

У визначенні нічого не говориться про мінімальну вартість предметів, що не включається при придбанні (спорудженні, виготовленні) до складу ОЗ. Проте підприємства мають право самостійно встановлювати границю вартості предметів, які входять до складу малоцінних необоротних активів.

Відповідно до П (С) БО 7 у визначенні ОЗ присутнє поняття "використовуються для здійснення соціально-культурних функцій", що дозволяє говорити про те, що ОЗ невиробничого призначення відповідно до П (С) БО 7 належать до ОЗ для цілей фінансової звітності.

На сьогодні П (С) БО 7 дозволяє підприємству самостійно визначати, що відносити до ОЗ, а що ні, виходячи з того, що ніхто не забороняє підприємству прийняти рішення про зарахування

до складу ОЗ саме тих видів МШП, котрі найбільш відповідають цьому поняттю з економічної точки зору.

Як і будь-який актив, ОЗ відображається в балансі при додержанні двох умов:

- існує імовірність одержання економічних вигод від його використання;
- оцінка ОЗ може бути достовірно визначена.

Відносно імовірності одержання економічних вигод підприємство має визначити цілі використання такого ОЗ.

Виходячи з визначення ОЗ за П (С) БО 7, такими цілями є:

- використання ОЗ в процесі виробництва;
- використання ОЗ в процесі поставки товарів, виконання робіт і надання послуг;
- використання ОЗ для надання в оренду іншим особам;
- використання ОЗ для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій.

Що стосується можливості достовірної оцінки виходячи з положень П (С) БО 7 та Інструкції №291, то підприємству слід використовувати дві оцінки вартості ОЗ: історична собівартість, справедлива вартість.

Історична собівартість ОЗ визначається на рівні первісної оцінки ОЗ, котра включає в себе:

- фактичну вартість об'єкта основних фондів;
- вартість усіх податків і зборів, що включаються до ціни товару, за винятком ПДВ;
- витрати на транспортування;
- витрати на державну реєстрацію;
- витрати, пов'язані безпосередньо з приведенням об'єкта в робочий стан (витрати на підготовку будівельного майданчика, початкові та заготівельні витрати, пов'язані з придбанням ОЗ, витрати на страхування, витрати на установлення, монтаж і налагоджування, витрати на оплату послуг спеціалізованих підприємств і фахівців, включаючи прямі витрати на оплату праці працівників, пов'язаних з процесом введення ОЗ в експлуатацію) тощо.

Не включаються до складу первісної вартості ОЗ і відображаються у складі витрат:

- витрати на сплату відсотків за кредит, залучений для купівлі ОЗ;
- понаднормативні суми відходів;
- понаднормативні витрати на оплату праці;
- загальногосподарські витрати.

Таблиця 1 – Класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів і мінімально допустимих строків їх амортизації

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
група 1 – земельні ділянки	–
група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	15
група 3 – будівлі,	20
споруди,	15
передавальні пристрої	10
група 4 – машини та обладнання з них:	5
електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 2500 гривень	2
група 5 – транспортні засоби	5
група 6 – інструменти, прилади, інвентар (меблі)	4

Закінчення табл. 1

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
група 7 – тварини	6
група 8 – багаторічні насадження	10
група 9 – інші основні засоби	12
група 10 – бібліотечні фонди	-
група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи	-
група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди	5
група 13 – природні ресурси	-
група 14 – інвентарна тара	6
група 15 – предмети прокату	5
група 16 – довгострокові біологічні активи	7

Основні засоби відображаються в балансі підприємства за додержанням двох умов:

- 1) існує ймовірність одержання економічних вигід, пов'язаних з їх використанням (у процесі виробництва, поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, надання в оренду іншим особам, або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій);
- 2) оцінка необоротних активів може бути достовірно визначена.

Порядок проведення оцінки основних засобів представлено в таблиці 2.

У процесі виробництва основні засоби втрачають свою споживчу вартість і переносять її на створюваний продукт. Тому відповідно до принципів бухгалтерського обліку необхідно розподілити вартість цих активів між звітними періодами для забезпечення відповідності доходів і витрат. Це здійснюється за допомогою амортизації.

Згідно з п.4 П(С)БО 7 «Основні засоби» амортизація – це систематичний розподіл вартості, яка амортизується, необоротних

Таблиця 2 – Оцінка основних засобів в бухгалтерському обліку

Вид оцінки	Порядок застосування
Первісна вартість – історична (фактична) собівартість необоротних активів у сумі грошових коштів або справедливої вартості активів, сплачених (переданих), витрачених для придбання (створення) необоротних активів	Застосовується для оцінки основних засобів при їх надходженні на підприємство
Залишкова (балансова) вартість – первісна вартість необоротних активів за вирахуванням вартості їх зношування	Застосовується при відображенні статті «Основні засоби» у балансі
Справедлива вартість – сума, за якою може бути здійснено обмін активу або оплату зобов'язання в результаті операції між обізнаними та незалежними сторонами	Застосовується при визначенні первісної вартості основних засобів, які отримані безоплатно та внесені до статутного капіталу
Переоцінена вартість – вартість необоротних активів після їх переоцінки	Відображається на рахунках та у звітності як первісна вартість після проведення переоцінки
Ліквідаційна вартість – сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після закінчення строку їх корисного використання (експлуатації), за вирахуванням витрат, пов'язаних із продажем (ліквідацією)	Використовується при розрахунку річної та місячної амортизації

активів протягом строку їх корисного використання (експлуатації). Дане визначення дається також в ПКУ в ст. п. 14.1.3.

Вибір методу нарахування амортизації є важливим елементом системи.

Обираючи метод нарахування амортизації, підприємства мають звернути увагу на переваги та недоліки кожного з методів у певних виробничих умовах.

Переваги та недоліки кожного з методів нарахування амортизації наведені у табл. 3.

Таблиця 3 – Переваги та недоліки існуючих методів амортизації згідно ПСБО 7 та Податкового кодексу

Метод амортизації	Переваги	Недоліки
Прямолінійний	Простота розрахунку амортизації, можливість рівномірного розподілу амортизації за кожним звітним періодом, що зручно для співставлення собівартості продукції, яка випускається, з доходами від реалізації. Доцільний до застосування щодо об'єктів, знос яких не залежить від обсягу виробництва (будівлі адміністративного призначення, виробничі цехи)	Не враховуються моральний знос об'єкта і чинник зростання витрат на ремонт по мірі їх експлуатації
Зменшення залишкової вартості	Упродовж перших років експлуатації об'єкта за допомогою нарахування амортизації накопичується значна сума коштів, необхідних для відновлення об'єктів основних засобів	Метод базується на порівняно складних математичних розрахунках і через це не є дуже зручним у використанні
Прискореного зменшення залишкової вартості	Упродовж перших років експлуатації об'єкта за допомогою нарахування амортизації накопичується значна сума коштів, необхідних для відновлення об'єктів основних засобів. Застосовують переважно у випадках, коли продуктивність обладнання в перші роки експлуатації вища, ніж у наступні	Сума зносу часто не узгоджується ні з фактичним використанням об'єкта, ні з виготовленою продукцією
Кумулятивний	Упродовж перших років експлуатації об'єкта за допомогою нарахування амортизації накопичується значна	Сума зносу часто не узгоджується ні з фактичним використанням об'єкта,

Закінчення табл. 3

Метод амортизації	Переваги	Недоліки
	сума коштів, необхідних для відновлення об'єктів основних засобів. Використовують, якщо продуктивність обладнання в перші роки експлуатації вища, ніж у наступні та у випадках швидкого морального старіння об'єкта	ні з виготовленою продукцією
Виробничий	Простота та раціональність розрахунку. Сума зносу узгоджується з виготовленою продукцією. Застосовують переважно у випадках, коли інтенсивність використання об'єкта впливає на його експлуатаційні властивості	Неможливо або дуже складно визначити фактичний обсяг виробленої продукції з використанням того чи іншого активу

Важливе значення і обліку основних засобів відводиться переоцінці. Згідно П (С)БО 7 підприємство переоцінює об'єкт основних засобів, якщо його залишкова вартість значно (більш ніж на 10%) відрізняється від справедливої вартості на дату балансу.

Частота проведення переоцінки залежить від коливань справедливої (реальної) вартості основних засобів. У разі переоцінки об'єкта основних засобів на ту саму дату переоцінюються всі об'єкти групи основних засобів, до якої належить цей об'єкт. При здійсненні переоцінки основних засобів для кожного об'єкта повинен здійснюватися аналітичний обмін зміни первісної вартості. За кожним переоціненим об'єктом основних засобів необхідно забезпечити окремий облік суми до оцінки, віднесеної до складу додаткового капіталу, і суми віднесеної на витрати.

Економічне значення переоцінки полягає по-перше, у тому, щоб визначити реальну вартість активів підприємства, по-друге – дає можливість уточнити витрати підприємства, насамперед собівартість продукції і товарів та відкоригувати цінову політику.

Переоцінена первісна вартість та сума зносу об'єкта основних засобів визначається множенням відповідно первинної вартості і суми зносу об'єкта основних засобів на індекс переоцінки індекс переоцінки визначається діленням справедливої вартості об'єкта, який переоцінюється, на його залишкову вартість. Ліквідаційна вартість визначається як сума коштів або вартість інших активів, які підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) основних засобів по закінченню періоду використання, що передбачений, за вирахуванням очікуваних витрат на ліквідацію (продані) об'єкта.

Основні засоби є матеріальною основою підприємницької діяльності, вони визначають виробничий потенціал будь-якого підприємства. Тому перевірка їх збереження та ефективності використання є важливими ланками контролю на підприємстві.

Важливим засобом контролю основних засобів на підприємстві є інвентаризація. Методичний прийом інвентаризації використовується для контролю достовірності даних бухгалтерського обліку, звітності і балансу підприємства, зокрема наявності і вартості товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів в касах, на розрахунковому і інших рахунках в установах банків; реальності обліку грошових і матеріальних цінностей в дорозі, дебіторів і кредиторів, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів, резерву наступних витрат, основних засобів, відбитих в статтях балансу.

Інвентаризацію основних засобів слід провадити відповідно до Інструкції з інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товароматеріальних цінностей, грошових коштів і документів, розрахунків та інших статей балансу, затвердженої наказом Мініфіну № 69 від 11.08.94 р.

В Інструкції № 69 передбачено ряд ситуацій, за яких проведення інвентаризації є обов'язковим, але це тільки в тому випадку, якщо така ситуація дійсно складеться. Наприклад, при пожежі або зміні матеріально відповідальної особи.

Так, відповідно до Методичних рекомендацій з інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, розрахунків та незавершеного виробництва сільськогосподарських підприємств від

04.12.2003 р. №37-27-12/14023 підприємствам агропромислового виробництва рекомендується проводити інвентаризацію в наступні терміни:

- а) основних засобів (за винятком тварин) – не менше одного разу на рік перед складанням річних звітів, але не раніше 1 жовтня звітного року;
- б) інвентаризацію земельних угідь, земель водного фонду, будівель, споруд (в тому числі гідротехнічних) та інших нерухомих об'єктів основних засобів можна проводити один раз на три роки, бібліотечних фондів – не рідше одного разу на п'ять років;
- в) нематеріальних активів – не менше одного разу на рік перед складанням річних звітів, але не раніше 1 грудня звітного року;
- г) незавершених капітальних вкладень – не менше одного разу на рік перед складанням річних звітів, але не раніше 1 грудня звітного року.

Механізм розрахунку суми до відшкодування винною особою наведено у Постанові Кабінету Міністрів України від 22.01.96 р. №116 «Порядок визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) цінностей» [40].

Згідно з Порядком №116, розмір суми до відшкодування визначається таким чином:

$$P_3 = [(B_3 - A) * I_{\text{інф}} + ПДВ + A_{\text{зб}}] * 2 + V_{\text{п}} + V_{\text{р}}, \quad (1.1)$$

де P_3 – розмір суми до відшкодування, грн; B_3 – балансова вартість на момент встановлення факту розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей, грн; A – амортизаційні відрахування, грн; $I_{\text{інф}}$ – загальний індекс інфляції, який розраховується на підставі визначених Державним комітетом статистики щомісяця індексів інфляції; ПДВ – розмір податку на додану вартість; $A_{\text{зб}}$ – розмір акцизного збору; $V_{\text{п}}$ – фактичні витрати підприємства для відновлення пошкоджених або придбання нових матеріальних цінностей (у гривнях); $V_{\text{р}}$ – фактична вартість робіт з відновлення (витрати на доставку матеріалів і усунення пошкоджень) за цінами на день вчинення правопорушення (у гривнях).

Незалежний контроль (аудит) регулює Закон України «Про аудиторську діяльність» № 140-V від 14.09.2006 р., який визначає правові засади здійснення такої діяльності в Україні і спрямований на створення незалежного фінансового контролю з метою захисту інтересів власника.

9. МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентоспроможність підприємства показує відмінності даного підприємства від її конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Можна виділити такі основні методики визначення конкурентної позиції підприємств (рис. 1).

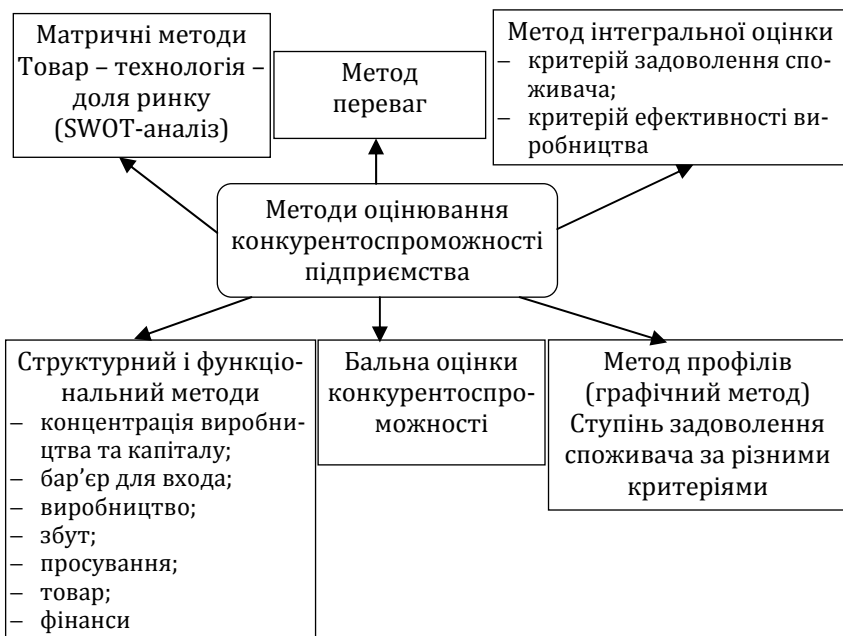


Рисунок 1 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Одним з інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства є концепція ланцюжків цінностей. Використання цього інструменту необхідне, але явно недостатнє.

Необхідна ще глибока оцінка конкурентної сили і конкурентної позиції підприємства. Перелік показників сильних і слабких сторін у конкурентній позиції підприємства запропонований у роботі А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.

Ознаки конкурентної сили:

- Важливі головні достоїнства;
- Велика частка на ринку;
- Зростаюча кількість споживачів і поліпшення ставлення споживачів до підприємства та її продуктів;
- Підприємство вловлює тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти;
- Підприємство концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку;
- Сильно диференційовані товари;
- Більш низькі витрати;
- Рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку;
- Підприємство має технологічну та інноваційну перевагу;
- Творчий, готовий до змін менеджмент;
- Підприємство готове скористатися сприятливою ситуацією.

Ознаки конкурентної слабкості:

- Підприємство зіткнулося з конкурентними недоліками;
- Конкуренти захоплюють її частку на ринку;
- Зростання доходів нижче, ніж у середньому по ринку;
- Недостатність фінансових ресурсів;
- Репутація підприємства в споживачів погіршується;
- Підприємство входить до стратегічної групи зі станом, що погіршується, на ринку;
- Положення підприємства слабке в найбільш перспективних галузях;
- Високі витрати;
- Підприємство занадто мале, щоб впливати на ринок;
- Підприємство не в силах протистояти загрозі поглинання;
- Низька якість товарів;
- Брак умінь і здібностей в основних галузях.

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. Міцність конкурентної позиції підприємства оцінюється не тільки за витратами, але і за такими важливими, з погляду конкуренції, показниками, як якість товару, фінансова стійкість, технологічні можливості та інші, стосовно основних конкурентів.

У практичному плані конкурентна позиція підприємства оцінюється порівняно з позиціями основних конкурентів в розрізі кожного істотного показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі і конкуренції в ній.

Порівняльна оцінка підприємства та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони підприємств-суперників. Методика проведення оцінки складається з таких етапів:

1. Складається список ключових факторів успіху в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг чи недоліків.
2. Проводиться оцінка підприємства та її основних конкурентів за кожним показником.
3. Підсумовуються оцінки сильних сторін кожного із суперників і розраховуються підсумкові показники їхньої конкурентної сили.
4. Робляться висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги чи недоліку, і визначаються ті сфери, де позиції підприємства сильніші чи слабші.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства формується група експертів, що виставляють підприємству та її основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактора. Використовується незважена і зважена оцінка конкурентної сили.

Незваженої оцінки наводиться у таблиці, основними показниками що оцінюються є:

1. Якість товару.
2. Репутація підприємства.
3. Виробничі можливості.
4. Збутова мережа.

5. Маркетинг.
6. Фінансовий стан.
7. Витрати порівняно з конкурентами.

При оцінці використовують різні шкали. У кінці складається та виводиться незважена загальна оцінка.

У таких таблицях зазвичай застосовується така шкала оцінок: 1 – найбільш слабка позиція; 10 – найбільш сильна позиція. Оцінки сумуються по стовпцях. Найбільша кількість балів указує на лідера, тобто на міцність конкурентного становища якої-небудь підприємства-суперника. Якщо розбіжності між лідером і підприємством складають більш ніж 20%, то це свідчить про важке становище підприємства, що найчастіше потребує перегляду стратегії підприємства.

При незваженій оцінці передбачається, що кожен ключовий фактор успіху та конкурентна сила однаково важливі, але звичайно вони неоднаково значущі. Тому вважається, що система зважених оцінок конкурентної сили підприємства більш досконала.

Інша методика визначення конкурентоспроможності підприємства складається з трьох етапів.

Перший етап – визначення конкурентоспроможності товару.

У підприємства А створено групу експертів, зацікавлених у визначенні конкурентоспроможності: генеральний директор, головний інженер, модельєр, технолог, начальники двох лабораторій, у тому числі центральної, випускної торгівельної бази та виробничого відділу. Група має виробити всі конкурентів.

Експерти виділяють ключові споживчі властивості (ознаки), які привертають увагу покупців. Для жіночих чобітків це шість ознак: собівартість/ціна (Ц), силует (С), зовнішній вигляд (Вш), внутрішній вигляд (Вн), надійність (Н), довговічність (Д).

Визначають відносне значення ознак у формуванні в покупця рішення про покупку (a_i), де i – індекс ознаки. Експерти ранжують підприємства/вироби послідовно за кожною ключовою ознакою окремо.

Ранг $r_{ij} = 1$ присвоюють підприємству j , якщо за ознакою i вона переважає всіх конкурентів, $i r_{ij} = 7$, якщо вона поступається всім конкурентам. Усі інші конкуренти отримують відповідні

проміжні значення рангів $p_{ij} = 2, 3, 4, 5, 6$. У табл. 1 наведено результати ранжування і вказано ранги. Для зацікавленого підприємства (і для інших) вона містить достатню інформацію про сильні і слабкі сторони свого товару.

Для кожної підприємства визначається середній ранг за формулою:

$$p_{CP} = \sum_{i=1}^{m=6} \alpha_i p_{ij} \quad (1.1)$$

а конкурентоспроможність виробу за формулою

$$K_{CjP} = (P_{max} - P_j) / (P_{max} - 1), \quad (1.2)$$

де P_{max} – максимальний середній ранг підприємства-аутсайдера; P_j – ранг підприємства, для якої визначають конкурентоспроможність.

У жорсткій конкурентній боротьбі найперше завдання підприємства – вижити, не загинути, проіснувати як найдовше. Для цього підприємству потрібно насамперед якнайдалі відійти від зони, де зосереджено загроза для її існування.

Ця зона зайнята аутсайдерами конкурентної боротьби, тобто завдання підприємства – обійти якомога більше конкурентів, залишити їх позаду себе. Знаменник у формулі (1.2) саме й показує максимальне число конкурентів, яких можна обійти. А чисельник показує, яка кількість конкурентів залишилась фактично позаду підприємства.

Якщо підприємство перша серед конкурентів, то $K_{CBJ}=1$, а якщо остання, то $K_{CBJ}=0$.

Описана методика дає можливість одночасно визначати конкурентоспроможність виробу не тільки свого підприємства, а й усіх конкурентів.

Другий етап – визначення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначають за формулою

$$K_{CFJ} = K_{CBJ} \times PMJ, \quad (1.3)$$

де PMJ – рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміну попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами).

Показник РМJ характеризує міру переваги над конкурентами щодо швидкості виходу на зміни попиту і визначається за формулою

$$PMJ = (T_{max} - T_f) / (T_{max} - T_{min}), \quad (1.4)$$

де T_{max} та T_{min} – максимальна (у аутсайдера) та мінімальна (у лідера) тривалість часу виходу на ринок з новим товаром у відповідь на зміну попиту; T_f – фактичний час.

У формулі (1.4) знаменник показує максимально можливий відрив від аутсайдера, чисельник – фактичний, а відношення РМJ – показує частку фактичного відриву від аутсайдера відносно до максимально можливого (щодо швидкості реагування).

Третій етап – визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Він виконується за наявності у маркетологів та менеджерів матриці ДАЛПУ, де порівнюються основні може бути добрим і корисним документом для керування конкурентоспроможністю.

Певні труднощі можуть виникати у визначенні показника РМJ, оскільки він зв'язаний з придбанням інформації про швидкість реагування конкурентів на зміну попиту. Ці труднощі можна подолати. Спеціалісти для свого підприємства визначають мінімально можливий час реагування на зміну попиту (T_{min}) і фактичний час (T_f), а далі знаходять співвідношення:

$$Pmj = T_{min} / T_f. \quad (1.5)$$

Якщо керівництво підприємства систематично вивчатиме конкурентоспроможність свого підприємства і конкурентів, то нагромаджені досвід та навички дадуть можливість мати достатню інформацію для користування за запропонованою методикою.

Ще одною методикою для визначення конкурентної позиції підприємства галузі є концепція стратегічних груп [10]. Класифікація підприємств за стратегічними групами виробляється на основі складання карти стратегічних груп. Цей аналітичний підхід пов'язує аналіз галузі в цілому й оцінку положення кожного підприємства окремо. Він особливо ефективний у тому випадку, коли в галузі діє так багато конкурентів, що вивчити кожного з них немає змоги.

Підприємства, що потрапляють до однієї стратегічної групи, звичайно мають такі загальні ознаки:

- порівнянна номенклатура продукції;
- однакові канали розподілу товарів;
- схожий ступінь вертикальної інтеграції;
- близькі ціни на продукцію;
- подібні параметри якості;
- робота з подібними цільовими групами споживачів;
- використання однакових засобів масової інформації для рекламних цілей.

Процедура складання карти стратегічних груп така:

Етап 1. Виявлення стратегічних характеристик галузі. Визначають повний перелік конкурентних характеристик, що відрізняють підприємства однієї галузі між собою. Типові характеристики: відношення ціна/якість (високе, середнє, низьке); географічна сфера діяльності (місцева, регіональна, національна, глобальна); ступінь вертикальної інтеграції (відсутній, частковий, повний); номенклатура товарів (вузька, широка); канали розподілу продукції (один, декілька, всі); обсяг запропонованих послуг (прості, обмежені, у повному обсязі); використовувана технологія (стабільна, плідна, мінлива); патенти, технологічні і маркетингові ноу-хау (відсутні, часткова наявність, повне володіння) та ін.

Етап 2. Формування осей карти стратегічних груп.

З виявлених стратегічних характеристик формують пари характеристик, що повинні задовольняти такі умови:

- кожна окрема пара характеристик повинна бути відносно незалежною;
- обрані пари характеристик як осі карти повинні виявляти істотну різницю в позиціонуванні суперниками себе в ринковій конкуренції;
- використовувані як осі змінні можуть бути кількісними, неперервними чи дискретними.

Етап 3. Позиціонування підприємств на карті стратегічних груп за певною парою характеристик. Усі підприємства галузі наносяться по координатну сітку з позначенням їхнього обсягу продажів.

Етап 4. Формування стратегічних груп.

Виділення сукупності підприємств, що потрапили в один стратегічний простір, як самостійної групи.

Етап 5. Визначення розміру стратегічної групи.

Кожна стратегічна група має вигляд окружності, діаметр якої пропорційний частці цієї групи в загальному обсязі продажів у галузі. Наведений алгоритм дозволяє скласти двовірну карту стратегічних груп.

Також можна розглянути такі види оцінки конкурентної позиції підприємств, як метод переваг, структурний та функціональний методи, матричні методи, метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу [9].

Метод переваг. Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. При цьому слід розуміти, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінних якість товару, що створює цінність для покупця за рахунок зменшення його витрат чи підвищення ефективності його діяльності. Вона збільшує "ринкову силу" підприємства так, що може примусити ринок прийняти більш високу ціну продажу порівняно з конкурентами.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства стосовно витрат чи управління, яка створює цінність для товаровиробника, дозволяє знизити собівартість більшою мірою, ніж пріоритетний конкурент.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства стосовно витрат чи управління, яка створює цінність для товаровиробника, дозволяє знизити собівартість більшою мірою, ніж пріоритетний конкурент.

Обидва типи конкурентних переваг мають різне походження і різну природу, а звідси часто бувають несумісні, оскільки вимагають різних підходів, навичок і культури. На рис. 3 пред-



Рисунок 2 – Фактори конкурентних переваг



Рисунок 3 – Розуміння конкурентної переваги

ставлені обидва типи конкурентних переваг, які можна виявити, використовуючи ринкову силу і продуктивність (Ж.-Ж. Ламбен).

Ринкова сила – як максимальна ціна продаж, що приймається ринком, співвідноситься з ціною конкурента.

Продуктивність означає, на скільки питомі витрати на виробництво продукції більші чи менші за витрати конкурента.

Аналіз конкурентоспроможності за цим методом дає можливість підприємству позиціонувати себе відповідним чином, а отже, визначити відповідну стратегію, сформулювати пріоритетні цілі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена шляхом аналізу його слабких і сильних сторін. У процесі його необхідно одержати відповіді на наступні питання:

- Які плани конкурентів щодо зміни долі ринку, підвищення рентабельності виробництва і збільшення обсягів продажу?
- Якої ринкової стратегії дотримуються ваші конкуренти в даний час?
- За допомогою яких засобів вони забезпечують їх реалізацію?
- Які їх сильні і слабкі сторони?
- Які дії можна чекати в майбутньому від нинішніх і майбутніх конкурентів?

Структурний та функціональний методи. Згідно зі структурним підходом оцінити становище можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, і бар'єрів для підприємств, що входять на галузевий ринок. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організоване виробництво та збут товару, ефективно управління фінансами.

Яскравим прикладом використання функціонального підходу є методика консультаційної американського підприємства "Дан енд Бредстріт" для оцінювання конкурентоспроможності галузі окремої країни та підприємств усередині цієї галузі. При цьому аналізують три групи показників. До першої групи входять показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств. Показники другої групи характеризують стан виробничої сфери підприємств (в основному інтенсивність використання основного та оборотного капіталу). Третю групу становлять показники, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції "методом профілів". За його допомогою виявляють різні критерії задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлюють їх ієрархії та порівняльну важливість у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також вимірюють техніко-економічні характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристиками продуктів-конкурентів. Основний недолік "методу профілів" полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції.

Інколи використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і підприємств та галузей (рис. 4).

Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, підприємств, галузей.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств, які ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в

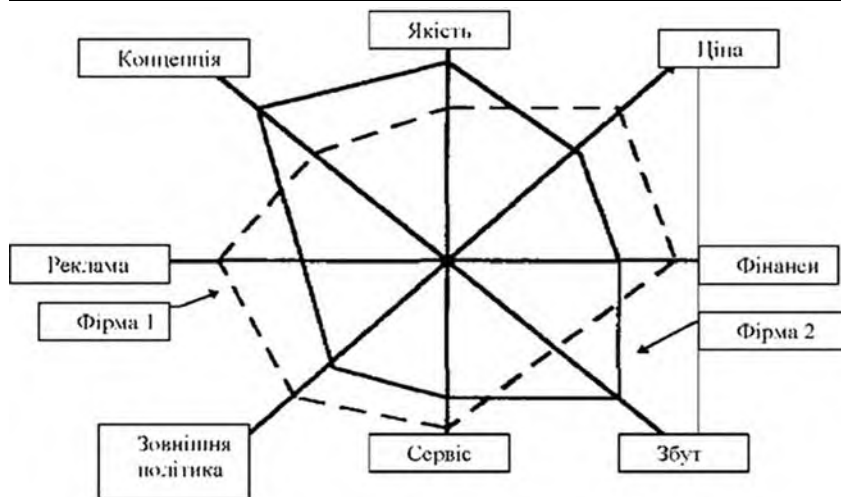


Рисунок 4 – Приклад багатокутнику конкурентоспроможності підприємств

динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу. До матричних методів належить і SWOT – аналіз (по першим буквам: сила, сильні сторони; слабкість, слабкі сторони; можливість). Ціль – виявлення приваблюючих напрямків маркетингових зусиль, на яких можливо досягти конкурентних переваг та загроз, які погрожують підприємству.

Метод інтегральної оцінки. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва.

Бальна оцінка конкурентоспроможності полягає у складанні відповідних таблиць, оцінці показників та їх порівняння із підприємствами-конкурентами.

Фактори, що аналізуються у цих таблицях це:

1. Продукт

- Якість;
- Технічні параметри;
- Стиль;
- Престиж торгової марки;
- Упаковка;
- Ремонтопридатність;
- Гарантійний строк експлуатації;
- Унікальність;
- Надійність;
- Захищеність патентами.

2. Ціна

- Розмір преїскурантної ціни;
- Розмір знижок;
- Строки платежів;
- Умови кредитування.

3. Канали розподілу

- Кваліфікація торговельних представників;
- Розвиток системи оптових посередників Кваліфікація торговельного (збутового) персоналу;
- Раціональність структури каналів;
- Охоплення ринку;
- Розвиток складських площ;
- Система управління запасами;
- Система транспортування продукції.

4. Система комунікацій

- Розвиток реклами для споживачів;
- Індивідуальний (персональний) продаж;
- Презентація товарів;
- Навчання і підготовка збутових служб;
- Система стимулювання збуту.

У кінці підбивається загальна кількість балів. Також по кожному підприємству проводиться аналіз по таким факторам:

- 1) Доля ринку;
- 2) Зростання долі ринку;
- 3) Якість продукту;

- 4) Репутація торговельної марки;
- 5) Канали розподілу;
- 6) Ефективність просування;
- 7) Виробничі потужності;
- 8) Ефективність виробництва;
- 9) Вартість товару;
- 10) Матеріально-технічне забезпечення;
- 11) Менеджмент.

Одним з найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Сукупність визначень бенчмаркінгу швидко збільшується, і тому важко сформулювати його точну характеристику. Ціль бенчмаркінгу є в тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація підприємства.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття підприємств.

Таким чином, користь бенчмаркінгу є в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі.

Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 5).



Рисунок 5 – Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Основні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- підвищення техніко-економічних і якісних показників продукції підприємства;
- орієнтація якості та техніко-економічних параметрів продукції на вимоги споживачів;
- виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його заміниками;
- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами, і використання одержаних результатів у діяльності підприємства;
- визначення можливих модифікацій продукту;
- виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- віднаходження і використання нових пріоритетних сфер використання продукції;
- пристосування продукції до роботи в різних (у тому числі екстремальних) умовах;
- диференціація продукції;
- посилення впливу на споживачів (просування).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Афанасьєв М. В., Білоконенко Г. В. Робоча програма навчальної дисципліни «Економічна діагностика» для студентів спеціальності 8.050107 усіх форм навчання. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2006. – 52 с.
2. Білоконенко Г. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Економічна діагностика» для студентів спеціальності 8.050107 усіх форм навчання. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2006. – 136 с.
3. Білоконенко Г. В. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з курсу «Економічна діагностика» для студентів спеціальності 8.050107 усіх форм навчання. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – 180 с.
4. Білоконенко Г. В. Тести з курсу «Економічна діагностика» для студентів спеціальності 8.050107 усіх форм навчання. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 40 с.
5. Васина А. А. Финансовая диагностика и оценка проектов. – СПб.: Питер, 2004. – 448 с.
6. Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для студентов вузов / М. М. Глазов; Балт, ин-т управ. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.
7. Савчук В. П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия: практические подходы и технологии // www.finconsult.ua.
8. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
9. Вартонов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А. С. Вартонов. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
10. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х.: Изд-во ХНЕУ, 2004. – 256 с.
11. Фролова Л. В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій: Навч. посіб. / [Л. В. Фролова, О. О. Микитенко, С. О. Ермак, Л. В. Іванова]. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2007. – 158 с.

12. Загорна Т. О. Економічна діагностика: Навч. посіб. / Т. О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
13. Косинчук Т. В. Економічна діагностика: Навч. посіб. / [Т. В. Косинчук, В. В. Лук'янова, Н. Л. Майорова, В. В. Швид]. – Львів: Новий Світ. – 2000, 2007. – 452 с.
14. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 215 с.
15. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.
16. Костенко Т. Д. Економічна діагностика. Практикум / [Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов, В. С. Рижиков, О. К. Добикіна, С. В. Касьянюк]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 186 с.
17. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
18. Абрютина М. С. Экспресс-анализ бухгалтерской отчетности: Методика. Практические рекомендации. – М.: Дело и Сервис, 1999. – 190 с.
19. Афанасьев Н. В. Экономика предприятия: Учеб.-метод. пособие для самоств. изуч. дисцип. / Н. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров; Под ред. проф. Н. В. Афанасьева. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2004. – 410 с.
20. Багиев Г. Л. Маркетинг-статистика: Учеб. пособие / Г. Л. Багиев. – СПб.: Изд-во СПбГУЗФ, 1999. – 206 с.
21. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 624 с.
22. Бондарь Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев. – СПб.: ИД «Бизнес-пресса», 1999. – 416 с.
23. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні: Навч.-практ. посібник / За ред. С.Ф. Голова. – Дніпропетровськ: ТОВ «Баланс-клуб», 2000. – 768 с.
24. Варганов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
25. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
26. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
27. Диагностика производственных систем / Под ред. Ф. Ф. Аунапу. – Иркутск: Центр науч.-техн. информ., 1972. – 40 с.

28. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х.: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
29. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова; Под ред. проф. Ю. Б. Иванова. – Х.: Изд-во ХНЗУ, 2004. – 256 с.
30. Камерон К. Диагностика и изменения организационной культуры / Пер. с англ. К. Камерон, Р. Куинн; Под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
31. Капустин П. А. Экспресс-оценка готовности компании к самостоятельной разработке и реализации программы реструктуризации / www.consulting.ru
32. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
33. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 222 с.
34. Малин А. С. Исследование систем управления / А. С. Малин, В. И. Мухин. – М.: ГУВШЗ, 2002. – 400 с.
35. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
36. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві / Л. В. Назарова // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. – Випуск 23. – травень, 2018.
37. Назарова Л. В. Вплив процесів глобалізації та міжнародної інтеграції на розвиток регіональних транспортно-логістичних систем / Л. В. Назарова // Social and economic changes of contemporary society. – Opole: The Academy of Management and Administration, 2018. – с. 45–52.
38. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ „УБПК „ЕксОб“, 2002. – 560 с.
39. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; Под ред. Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 304 с.
40. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Сільського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
41. Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В. Ш. Раппопорт. – М.: Экономика, 1998. – 128 с.

42. Рейнгольд Е. Методика оценки производственных возможностей предприятия / Е. Рейнгольд // www.cfin.ru.
43. Риполь-Сарагоси Ф. Б. Основы финансового и управленческого анализа / Ф. Б. Риполь-Сарагоси. – М.: Приор, 2000. – 224 с.
44. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. Посібник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
45. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
46. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М.: Приор, 2002. – 240 с.
47. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Жведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1.
48. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. / К. Уолш. – К.: Всесвіт; Наукова думка, 2001. – 368 с.
49. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во «Эксмо», 2004. – 544 с.
50. Учебное пособие для подготовки к сдаче квалификационного экзамена по экспертной оценке имущества, недвижимости, имущественных и неимущественных прав, бизнеса, техники и оборудования (категория А, В, С) / Под ред. А. Мендрула. – К.: Консалтинговая фирма «Эксперт-Л», 2000. – 324 с.
51. Marion A. Le Diagnostic d'Enterprise. Paris: Economica, 1993. – 324 с.

РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET

1. <http://www.altrc.ru>.
2. <http://www.cfin.ru>.
3. <http://www.consulting.ru>.
4. <http://www.dist-cons.ra>.
5. <http://www.econfm.ra>.
6. <http://www.fd.ru>.
7. <http://www.fmconsult.ru>.
8. <http://www.iteam.ru>.
9. <http://www.management.ru>.
10. <http://www.marketing.spb.ru>.
11. <http://www.swot-analysis.ru>.

Навчальне видання

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ
ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Навчальний посібник

ISBN 978-83-946765-4-4

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 19,6. Тираж 200 пр. Зам. № 845-116.

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu 45-085 Polska, Opole,
ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77 402-19-00/01.

ISBN 978-83-946765-4-4



9 788394 676544