
Entrepreneurship, trade and exchange activity

The textbook

**Edited by Irina Sotnyk
and Leonid Taranyuk**

Sumy
University Book»
2018

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Підручник

**За редакцією д.е.н., проф. І. М. Сотник,
д.е.н., проф. Л. М. Таранюка**

Затверджено вченою радою Сумського державного університету
як підручник для студентів вищих навчальних закладів

Суми
«Університетська книга»
2018

УДК

ББК

Б

Затверджено Вченою радою Сумського державного університету
як підручник для студентів вищих навчальних закладів
Протокол № 9 від 9 березня 2017 року.

Рецензенти:

О. М. Ястремська, доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

Л. Л. Ковальська, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва Луцького національного технічного університету;

С. К. Харічков, доктор економічних наук, професор, заступник директора Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій, завідувач кафедри менеджменту Одеського національного політехнічного університету.

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність [Текст] : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.

ISBN

Підручник містить навчальні матеріали, що забезпечують формування основних фахових компетентностей бакалаврів та магістрів зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Викладено теоретичні положення, організаційно-економічне та методичне забезпечення діяльності суб'єктів підприємництва, торгівлі і біржової діяльності. Досліджено питання антикризового управління та трансформацій у підприємстві. Розглянуто сучасні тенденції розвитку бізнесу з урахуванням європейського вектору розвитку. Розкрито економічні аспекти соціальних відносин, логістики, ціноутворення, бізнес-планування, маркетингової діяльності, управління витратами, стратегічного планування в підприємницькій та торговельній сферах. Присвячено увагу моделюванню бізнес-процесів та їх змінам у підприємницькій діяльності, організаційній культурі та етиці в бізнесі.

Підручник призначений для підготовки бакалаврів та магістрів зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», також буде корисним для викладачів та інших фахівців з питань ефективної роботи суб'єктів підприємства, торгівлі та біржової діяльності.

УДК

ББК

ISBN

© Колектив авторів, 2018

© ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2018

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ.....	11
Розділ 1. Підприємництво як вид господарювання.....	16
1.1. Підприємництво і підприємець: сутність та особливості.....	16
1.2. Еволюція та типологія підприємництва.....	20
1.3. Підприємницький процес.....	24
1.4. Підприємницька культура як сучасний феномен розвитку підприємництва.....	28
1.5. Підприємницьке середовище.....	32
Контрольні питання.....	35
Практичні завдання.....	36
Розділ 2. Бізнес-комунікації в підприємстві.....	37
2.1. Поняття та предмет бізнес-комунікації.....	37
2.2. Побудова корпоративної культури і внутрішнього PR, діловий етикет, технологія ведення переговорів.....	43
2.3. Оцінка ступеня розвитку й ефективності бізнес-комунікацій у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності.....	45
2.4. Маркетинг персоналу, бренд-менеджмент та управління іміджем бізнес-структури.....	48
Контрольні питання.....	51
Практичні завдання.....	51
Розділ 3. Організаційно-правові форми підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.....	53
3.1. Організаційно-правові форми підприємництва.....	53
3.2. Види підприємницької діяльності.....	60
3.3. Мале інноваційне підприємництво.....	63
3.4. Функції торгового підприємництва.....	66
3.5. Франчайзинг.....	70
3.6. Біржова діяльність суб'єктів господарювання.....	75
3.7. Сучасні моделі підприємницької діяльності.....	78
3.8. Інтернет-трейдинг.....	83
Контрольні питання.....	93
Практичні завдання.....	93
Розділ 4. Антикризове фінансове управління у підприємстві....	95
4.1. Економічна сутність антикризового фінансового управління.	95
4.2. Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового управління.....	100
4.3. Антикризівий фінансовий контролінг у підприємстві.....	103
4.4. Використання інструментів антикризового фінансового	

контролінгу.....	110
Контрольні питання.....	118
Практичні завдання.....	118
Розділ 5. Трансформація та реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності.....	120
5.1. Види та форми реструктуризації підприємницьких структур.	120
5.2. Реорганізація суб'єктів підприємницької діяльності: поняття і види.....	123
5.3. Класифікація основних типів злиття та поглинань.....	127
5.4. Проблеми і чинники реорганізації підприємницьких структур.....	129
Контрольні питання.....	132
Практичні завдання.....	132
Розділ 6. Напрямки розвитку бізнесу в ході Третьої і Четвертої промислових революцій.....	136
6.1. Контури майбутнього бізнесу.....	136
6.2. Трансформація матеріально-енергетичної основи в ході Третьої промислової революції.....	138
6.3. Трансформація інформаційної основи економічних систем у ході Третьої промислової революції.....	145
6.4. Трансформація синергетичної основи як провідного фактора Третьої промислової революції.....	150
6.5. Контури Четвертої промислової революції (Ч.п.р.).....	154
Контрольні питання.....	159
Практичні завдання.....	160
Розділ 7. Європейська торговельна політика.....	162
7.1. Сутність та поняття торговельної політики.....	162
7.2. Економічні інструменти регулювання торговельної політики.	165
7.3. Економічна та торговельна політики співпраці України з ЄС.	167
7.4. Європейська торговельна політика у сільському господарстві та Україні.....	170
Контрольні питання.....	174
Практичні завдання.....	174
Розділ 8. Соціальна та солідарна економіка.....	177
8.1. Поняття соціальної і солідарної економіки та її розвиток у світі.....	177
8.2. Характеристика основних організаційних форм ССЕ.....	180
8.3. Керівництво та управління в секторі ССЕ.....	185
8.4. Ресурсне забезпечення діяльності організацій ССЕ.....	189
8.5. Правова база функціонування організацій ССЕ та сучасні	

виклики їх діяльності.....	193
Контрольні питання.....	196
Практичні завдання.....	196
Розділ 9. Економіка соціально-трудо­вих відносин у підприємстві.....	199
9.1. Трудова поведінка в ринкових умовах.....	199
9.2. Мотивація трудової діяльності.....	202
9.3. Трудові конфлікти та їх розв’язання.....	204
9.4. Заробітна плата в ринкових умовах.....	210
9.5. Сучасні моделі організації системи оплати праці підприємницькими структурами.....	217
9.6. Соціальні гарантії у сфері праці.....	224
Контрольні питання.....	230
Практичні завдання.....	231
Розділ 10. Економічний аналіз у підприємстві.....	232
10.1. Сутність та особливості економічного аналізу підприємницьких структур.....	232
10.2. Аналіз у торговому підприємстві.....	235
10.3. Аналіз впливу інфляції на прийняття фінансових рішень у підприємстві.....	243
10.4. Особливості галузевого економічного аналізу.....	245
10.5. Діагностика фінансово-економічного потенціалу підприємства.....	249
Контрольні питання.....	252
Практичні завдання.....	253
Розділ 11. Інвестиції в підприємстві.....	255
11.1. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності.....	255
11.2. Класифікація інвестицій.....	258
11.3. Інвестування в підприємницькій діяльності.....	261
11.4. Урахування фактора часу в інвестиційній діяльності.....	264
11.5. Оцінка ефективності інвестицій.....	269
Контрольні питання.....	275
Практичні завдання.....	275
Розділ 12. Управління витратами підприємницької діяльності.....	277
12.1. Система управління витратами на підприємстві.....	277
12.2. Методи обліку та калькулювання витрат.....	283
12.3. Аналіз беззбитковості.....	293
12.4. Ефект операційного левериджу.....	298
12.5. Формування витрат за місцями виникнення та центрами відповідальності.....	300

Контрольні питання.....	302
Практичні завдання.....	302
Розділ 13. Ціноутворення у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності.....	304
13.1. Склад, структура і функції ціни. Непрямі податки.....	304
13.2. Склад і структура ціни продукції оптової посередницької ланки. Посередницька та торговельна маржа.....	316
13.3. Біржове ціноутворення.....	321
13.4. Особливості формування цін на будівельну продукцію.....	324
Контрольні питання.....	327
Практичні завдання.....	327
Розділ 14. Маркетинг торгово-посередницької діяльності.....	329
14.1. Сутність та особливості організації торгово-посередницької діяльності.....	329
14.2. Посередники як економічні суб'єкти ринку: функції, форми взаємодії та оцінювання ефективності.....	336
14.3. Сутність, форми та методи організації роботи торгових посередників.....	346
14.4. Особливості діяльності посередників на біржовому ринку.....	349
Контрольні питання.....	356
Практичні завдання.....	357
Розділ 15. Стратегії в підприємстві.....	359
15.1. Види стратегій у підприємницькій діяльності.....	359
15.2. Ситуаційний підхід щодо вибору кращого варіанта стратегічного рішення.....	366
15.3. Сучасні конкурентні стратегії у підприємстві.....	369
15.4. Обґрунтування підприємницького вибору стратегій виробництва.....	372
15.5. Формування моделі управління стратегічним розвитком підприємницької структури	376
Контрольні питання.....	382
Практичні завдання.....	382
Розділ 16. Бізнес-планування в підприємстві.....	384
16.1. Основи бізнес-планування.....	384
16.2. Процес розроблення бізнес-плану.....	389
16.3. Бізнес-план у підприємницькій практиці.....	399
16.4. Визначення і класифікація фондів міжнародної технічної допомоги для реалізації бізнес-планів.....	401
Контрольні питання.....	407
Практичні завдання.....	408
Розділ 17. Моделювання бізнес-процесів у підприємницькій	

діяльності.....	410
17.1. Процесний підхід до управління підприємницькою діяльністю.....	410
17.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства.....	414
17.3. Управління бізнес-процесами підприємницької діяльності	416
17.4. Моделювання бізнес-процесів підприємницької діяльності.....	421
17.5. Діагностика ризиків у системі управління бізнес-процесами.....	427
Контрольні питання.....	435
Практичні завдання.....	436
Розділ 18. Управління змінами в підприємництві.....	438
18.1. Принципи організації бізнес-процесів у системі управління змінами.....	438
18.2. Організаційно-економічні аспекти управління змінами в діяльності підприємницьких структур.....	442
18.3. Моделювання змін бізнес-процесів.....	445
18.4. Оптимізація управління реалізацією товарів і послуг на підприємстві з використанням систем ERP-класу.....	450
Контрольні питання.....	458
Практичні завдання.....	459
Розділ 19. Логістика.....	461
19.1. Теоретичні аспекти логістики.....	461
19.2. Логістика в підприємницькій діяльності.....	465
19.3. Логістика в торговельній діяльності.....	478
19.4. Логістичний підхід в управлінні фінансовими потоками у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності.....	481
Контрольні питання.....	485
Практичні завдання.....	486
Розділ 20. Корпоративна соціальна відповідальність.....	487
20.1. Передумови появи ідеї соціальної відповідальності в бізнесі.....	487
20.2. Еволюція теорії корпоративної соціальної відповідальності.....	490
20.3. Теоретичні засади КСВ.....	494
20.4. Концепції соціальної відповідальності у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності.....	497
20.5. Державне регулювання імплементації корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств.....	499
20.6. Оцінка ефективності заходів з корпоративної соціальної відповідальності.....	502

Контрольні питання.....	506
Практичні завдання.....	507
Розділ 21. Організаційна культура і етика в підприємстві.....	511
21.1. Етика в підприємстві: предмет і специфіка.....	511
21.2. Проблеми мікро- і макроетики.....	515
21.3. Корпоративна культура і корпоративна етика.....	520
Контрольні питання.....	529
Практичні завдання.....	530
ВИСНОВКИ.....	532
ЛІТЕРАТУРА	535
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	566

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

IoT – Інтернету речей
IT – інформаційні технології
PR – паблік рілейшнз
АЕС – атомна електростанція
ВВП – валовий внутрішній продукт
ВДЕ – відновлювані джерела енергії
ВНЗ – вищий навчальний заклад
ЕОМ – електронна обчислювальна машина
ЕОМ – електронна обчислювана машина
ЄЕС – Європейське економічне співтовариство
ЄС – Європейський Союз
ЗВТ – зона вільної торгівлі
ЗМІ – засоби масової інформації
ЗСП – збалансована система показників
ККД – коефіцієнт корисної дії
КСВ – корпоративна соціальна відповідальність
КТУ – коефіцієнт трудової участі
МПП – малі інноваційні підприємства
МРЦ – максимальна роздрібна ціна
МСП – малі та середні підприємства
МТР – матеріально-технічні ресурси
НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
НДІ – науково-дослідний інститут
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН – Організація Об'єднаних Націй
п.п – процентні пункти
ПДВ – податок на додану вартість
ПКУ – податковий кодекс України
ССЕ – соціальна та солідарна економіка
ССП – спільна сільськогосподарська політика
Т.п.р. – третя промислова революція
ТБ – товарна біржа
УКТ ЗЕД – Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності
Ч.п.р. – четверта промислова революція
ЮНІДО (UNIDO) – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку
PR – паблік рілейшенз

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність формування і постійної підтримки ефективних зв'язків суб'єктів господарювання з поставачальниками, торговельними представниками, клієнтами з метою підвищення рівня конкурентоспроможності компаній як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Особливо актуальними є ці питання для бізнес-структур у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, тобто тих видів економічної діяльності, які сьогодні активно розвиваються в Україні. Процеси розбудови підприємницьких мереж, розширення торгівлі та біржової діяльності наразі стикаються з важливими проблемами, зокрема, негативним впливом високих рівнів податкового навантаження на суб'єктів малого та середнього бізнесу, втратою ринків збуту, зниженням привабливості товарних ринків, відсутності електронних бірж в країні, зменшенням інвестиційної привабливості підприємницької сфери тощо. У зв'язку з цим, виникає нагальна необхідність підготовки фахівців у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, які б змогли своєчасно й ефективно відповідати на виклики сучасності.

Вирішення цього завдання потребує підвищення кваліфікації самих підприємців, а також зростання знань, навичок і вмінь персоналу компаній, які здійснюють підприємницьку діяльність. Формування таких знань і вмінь повинно відбуватися з урахуванням останніх тенденцій розвитку підприємництва, закордонного досвіду та вітчизняних реалій ведення бізнесу, інноваційних напрямів розвитку підприємств, перспектив розширення ринків їх збуту за рахунок реалізації саме інноваційної продукції, інноваційно орієнтованих технологій та нових знань.

Необхідно наголосити, що передові технології у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності повинні бути адаптовані під особливості національної економіки, чинну нормативно-правову базу, традиції підприємництва в країні. Як свідчить практика, механічне перенесення на вітчизняний ґрунт ринкових інструментів регулювання й управління бізнесом, які добре зарекомендували себе за кордоном, не завжди є виправданим та успішним. У зв'язку з цим, на сучасному етапі розвитку в Україні актуальності набувають комплексні управлінські рішення, які базуються на кращих світових практиках і, водночас, адаптовані до реалій внутрішнього ринку.

Даний підручник дає змогу сформулювати у студентів базові знання та навички щодо прийняття таких комплексних рішень з метою ефективного управління підприємницькими структурами, торговельними організаціями та біржами. Проте метою книги не є детальне висвітлення усієї різноманітності взаємовідносин у зазначених сферах діяльності і надання вичерпної інформації з усіх питань провадження бізнесу в Україні.

Безумовно, це надзвичайно складно зробити в межах одного видання. Крім того, у реальній дійсності застосування універсальних рецептів вирішення проблем часто є недоцільним, а іноді навіть шкідливим. Тому, на наш погляд, набагато важливішим є формування у теперішніх і майбутніх підприємців системи базових знань та практичних навичок щодо управління бізнесом, які б створювали передумови для розвитку нетрадиційного мислення, швидкої адаптації до нестандартних ринкових ситуацій, перетворення потенційних і реальних загроз діяльності фірм на відносні і безумовні переваги. Саме цей підхід покладений в основу формування структури даної книги.

Підручник містить матеріали, до яких увійшла інформація з дисциплін, що забезпечують формування основних фахових компетентностей бакалаврів і магістрів за спеціальністю «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Крім того, у книзі подані теми, які розширюють знання у здійсненні інноваційної підприємницької і торговельної діяльності з урахуванням провідного світового та європейського досвіду. Зокрема, до таких тем належать: «Напрямки розвитку бізнесу в ході Третьої і Четвертої промислових революцій», «Європейська торговельна політика», «Управління змінами в підприємстві», «Моделювання бізнес-процесів в підприємницькій діяльності», «Соціальна та солідарна економіка» тощо.

Структура підручника відповідає принципу системного викладення матеріалу, тому окремі розділи об'єднують зміст декількох навчальних дисциплін: наприклад, розділ «Бізнес-комунікації в підприємстві» доповнений питаннями маркетингу персоналу; розділ «Економічний аналіз у підприємстві» містить окремі питання дослідження потенціалу і розвитку підприємства; розділ «Моделювання бізнес-процесів в підприємницькій діяльності» охоплює також теми, що висвітлюють економічні ризики у підприємстві. Об'єднання в межах однієї книги матеріалів кількох дисциплін дозволило уникнути дублювання, узгодити їх зміст, форму та послідовність викладення.

У підручнику висвітлено теоретичні положення підприємництва, питання організаційного забезпечення, антикризового механізму управління та трансформацій, напрями розвитку підприємства, викладені основні засади Європейської торгової політики та солідарної економіки. Значна увага присвячена методичному інструментарію управління підприємською, торговельною та біржовою сферами, а саме економічному аналізу підприємницької діяльності, економіці соціально-трудова відносин, інвестиційному аналізу, управлінню витратами, ціноутворенню в підприємстві, торгівлі і біржовій діяльності, маркетингу торговельно-посередницької діяльності, стратегії та бізнес-плануванню в підприємстві,

управлінню змінами та моделюванню бізнес-процесів, питанням логістичного управління. Крім основних теоретичних та методичних аспектів, книга охоплює питання корпоративної соціальної відповідальності, а також організаційної культури й етики в підприємстві.

Розділи підручника містять як теоретичні та методичні, так і практичні аспекти тем, що розглядаються. Глибину й сутність досліджуваних процесів розкривають подані у кожному розділі приклади, коментарі, примітки та графічні ілюстрації. Для полегшення контролю і самоконтролю засвоєних знань у кожному розділі наведений список контрольних питань. Перелік літературних джерел, розміщений у кінці книги, дає можливість студентам самостійно і більш глибоко опрацювати навчальний матеріал.

Основними джерелами під час укладання підручника стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, інноваційного менеджменту, маркетингу, економіки фірми, стратегічного планування, нормативно-законодавча база, а також матеріали власних досліджень авторів.

Авторський внесок: д.е.н., проф. І.М. Сотник (співредактор) – вступ, розділ 8; д.е.н., проф. Л.М. Таранюк (співредактор) – вступ, підрозділи 18.1–18.3, висновки; м.н.с. Т.В. Бабій – підрозділ 12.4; к.е.н., доц. О.А. Біловодська – розділ 14; д.е.н., проф. В.Г. Борнос – підрозділи 4.1, 4.3–4.4; Dr., проф. Е. Бун (Бельгія) – підрозділ 6.4; к.е.н. І.Б. Бурлакова – розділ 21; д.е.н., доц. Н.В. Валінкевич – підрозділ 11.2; к.е.н., доц. В.Б. Васюта – підрозділ 13.4; к.е.н., доц. Д.О. Власенко – підрозділ 15.5; к.е.н. О.М. Волк – підрозділ 8.5; Dr., проф. Л. Генс (Бельгія) – підрозділ 6.3; к.е.н. Д.В. Горобченко – підрозділ 15.5; м.н.с. Т.В. Горобченко – підрозділ 12.3; д.е.н., доц. Л.А. Горошкова – підрозділ 19.4; к.е.н., доц. О.В. Григор'єва – підрозділ 20.4; к.е.н. П.В. Гриценко – підрозділ 15.2; к.е.н., доц. І.Б. Дегтяр'єва – підрозділ 15.3; к.е.н., доц. Ю.М. Дерев'янка – підрозділи 1.1–1.3; д.е.н., доц. О.М. Дериколенко – підрозділ 12.2; д.е.н., проф. О.В. Димченко – підрозділ 16.4; д.е.н., проф. І.А. Дмитрієв – підрозділ 1.4; Dr., проф. Ю. Євдокімов (Канада) – підрозділ 11.1; к.е.н., доц. С.О. Єрмак – розділ 5; м.н.с. Ю.М. Завдов'єва – підрозділ 12.2; асп. К.Ю. Завражний – підрозділ 18.4; к.е.н., доц. О.І. Карінцева – розділ 12; проф. О.І. Карпіщенко – підрозділи 9.1–9.4, 9.6, 15.1; асист. Є.В. Коваленко – підрозділи 20.1–20.3, 20.5–20.6; к.е.н. Б.Л. Ковальов – підрозділи 2.1, 3.8; Dr., проф. Н.І. Коновалова (Латвія) – підрозділ 3.8; к.е.н., с.н.с. Т.В. Косарева – підрозділ 18.4; к.е.н., доц. О.Вас. Кубатко – підрозділ 7.1, 7.4; к.е.н. О.Вік. Кубатко – підрозділ 7.2, 7.4; к.е.н. С.Ю. Кулакова – підрозділ 17.5; д.е.н., проф. Т.І. Лепейко – підрозділ 12.1; к.е.н., доц. О.А. Лукаш – підрозділи 1.1–1.3; к.е.н., доц. О.В. Люльов – підрозділи 13.1–13.3; к.е.н., доц. Ю.О. Мазін – підрозділ 18.4; к.е.н., доц.

О.М. Маценко – підрозділ 6.4; Dr., ас.-проф. В.Л. Мельник (Іспанія) – підрозділ 11.5; д.е.н., проф. Л.Г. Мельник – розділ 6; ст. викладач І.В. Міняйленко – підрозділи 3.3, 10.4, 15.4; к.е.н. Г.А. Мішеніна – підрозділ 3.1; к.е.н., доц. Н.В. Мішеніна – підрозділи 3.2, 3.5, 10.1, 10.3; д.е.н., проф. Г.В. Назарова – підрозділ 12.5; к.е.н. Т.В. Пімоненко – підрозділ 7.3–7.4; к.е.н., доц. І.Й. Плікус – підрозділи 4.1, 4.3–4.4; д.е.н., доц. О.М. Полінкевич – підрозділи 3.7, 9.5, 10.5; к.е.н. О.О. Рудаченко – підрозділ 16.4; Dr., проф. С.О. Самаль (Білорусь) – підрозділ 12.5; к.е.н. Л.О. Сигида – розділ 14; к.е.н. А.С. Скрильник – підрозділи 2.2–2.4, 17.5; к.е.н. Л.Ф. Соколенко – підрозділ 4.2; к.е.н., доц. Л.В. Старченко – розділ 11; д.е.н., проф. Стеблянко І.О. – підрозділ 11.3; Dr., проф. Т. Тамбовцева (Латвія) – підрозділ 12.1; к.е.н. К.В. Таранюк – підрозділи 18.1–18.3; д.е.н., проф. Л.В. Фролова – розділ 5, підрозділи 17.1–17.4; к.е.н., доц. М.О. Харченко – розділ 12; д.е.н., доц. О.В. Харчишина – розділ 21; м.н.с. О.О. Часник – підрозділ 11.1; к.е.н., проф. В.Я. Чевганова – підрозділи 3.3, 3.6; к.е.н., доц. Ю.В. Чорток – розділ 19; Dr., проф. П. Шауер (Чехія) – підрозділ 11.2; к.е.н., доц. І.Ю. Шевченко – підрозділ 1.5; м.н.с. І.С. Шкарупа – підрозділи 16.1–16.3; к.е.н., доц. О.В. Шкарупа – підрозділи 16.1–16.3; к.е.н., доц. І.Є. Ярова – підрозділи 3.4, 10.1–10.2.

Підручник призначений для підготовки бакалаврів і магістрів за спеціальністю «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», а також може бути корисним для студентів інших економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів, фахівців з питань підприємництва, торгівлі і біржової діяльності, керівників підприємств.

Слова подяки. Автори виражають вдячність рецензентам за цінні поради та зауваження, дякують колегам за сприяння у виданні книги.

Розділ I

Підприємництво як вид господарювання

- Підприємництво і підприємець: сутність та особливості
- Еволюція і типологія підприємництва
- Підприємницький процес
- Підприємницька культура як сучасний феномен розвитку підприємництва
- Підприємницьке середовище

Ключові слова: *підприємництво, підприємець, підприємницький процес, культура підприємництва, підприємницьке середовище.*

1.1. Підприємництво і підприємець: сутність та особливості

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (Господарський, 2003).

Підприємця як суб'єкта економічної діяльності можна розглядати з трьох точок зору:

- 1) економічної (виконує економічні функції);
- 2) управлінської (реалізовує певні завдання);
- 3) психологічної (є особистістю).

Отже, підприємець – це фізична особа, яка виконує особливу економічну функцію шляхом реалізації певних завдань (Wickham, 2006).

Підприємець **як економічний агент** створює економічні ефекти, зміст яких полягає у:

1) поєднанні економічних факторів: додана вартість створюється шляхом поєднання сировини (матеріалів), робочої сили і капіталу, а інновацією є пошук нових комбінацій цих економічних факторів;

2) забезпеченні ефективності ринкових відносин: ефективність означає оптимальний розподіл ресурсів та максимальне задоволення ними потреб людини;

3) сприйнятті ризику: якщо ми знаємо ймовірність різних подій, тоді невизначеність стає ризиком. Ряд фахівців вважають, що основна функція підприємця – сприйняття ризику від імені інших людей. Однак, по суті, підприємці надають послугу, коли приймають ризик від інших людей, одночасно купуючи його (сплачуючи за ідеї, новаторські рішення, втілюючи

їх у конкретні результати). Сприйняття ризику – це насправді те, що роблять інвестори, а не підприємці;

Примітка

Джерелом персонального ризику може бути: небезпечна ситуація (наприклад, під час скелелазіння). Економічний ризик – це результат інвестиційної діяльності.

4) максимізації інвестиційного доходу;

5) обробленні ринкової інформації: відстеженні інформації, що не використовується іншими. Користуючись такою інформацією, підприємці роблять ринки більш ефективними і отримують винагороду за рахунок створеного доходу.

Підприємець **як менеджер** бере на себе виконання певних завдань, а саме:

1) управління та володіння організацією: власність належить тим, хто інвестує у бізнес, та власникам його зобов'язань – принципалам, у той час як фактичне управління делегується професійним менеджерам або агентам;

2) заснування нової організації: завдання із поєднання різних елементів організації (працівників, майна, виробничих ресурсів та ін.) в єдине ціле та утворення окремої юридичної особи;

3) залучення інновацій на ринок: завдання підприємця виходить за рамки просто винайти щось нове. Воно передбачає залучення та використання інновацій на ринку задля донесення їх цінності до споживачів;

4) пошук ринкових можливостей: підприємці повинні постійно аналізувати бізнес-середовище, виявляючи прогалини, залишені існуючими учасниками (включаючи самого себе) на ринку;

5) застосування експертизи: підприємці мають можливість прийняття рішень про розподіл обмежених ресурсів в умовах обмеженої інформації;

6) забезпечення лідерства та виконання функцій менеджера (Wickham, 2006).

Підприємець **як особистість** (психологічна точка зору) має такі риси:

1) видатні здібності;

2) низьку соціальну пристосовуваність: підприємці часто не можуть пристосуватися до вже існуючих та усталених соціальних відносин (вони їх не задовольняють повною мірою), однак змушені працювати в існуючих обмеженнях;

3) особистісні унікальні характеристики: здібності до навчання та розвитку (вирішення складних проблем, інноваційність), темперамент (публічна діяльність та здатність наполегливо виконувати свою роботу),

динамізм (висока внутрішня мотивація, здатність пояснювати та доносити до інших мотиви своїх дій);

4) здатність до соціально прогресивного розвитку: вроджені риси (інтелект, креативність, мотивація, амбіції і т.ін.); набуті риси (здатність навчатися та навчати, наставництво, застосування мотивуючої ролевої моделі); соціальні навички (досвід сімейних відносин, культура і т.ін.);

5) когнітивні можливості: особливі здібності підприємця з мислення, просторової орієнтації, розуміння процесів та явищ і їх сприйняття, обчислення, навчання, мовлення тощо.

Тож, **підприємець** – це людина, яка об'єднує фактори виробництва в інноваційний спосіб (як правило, у вигляді нового бізнесу) для створення економічної вартості (Wickham, 2006).

Фундаментальною основою для існування підприємництва є наявність фактора невизначеності, адже, якщо все відомо, необхідність у підприємцях відсутня. Кожна людина на певному етапі життя постає перед вибором – стати підприємцем або звичайним працівником, і цей вибір може змінюватися з часом, оскільки залежить від корисності кожного варіанта. Існує загальне правило: підприємницька діяльність може принести більший прибуток, однак він є більш ризикованим, на відміну від прибутку, отриманого звичайним працівником у компанії. Вибір також залежить від відмінностей між людьми з точки зору їх підприємницького таланту і ставлення до ризику (Storey et al., 2010).

Подробиці

Існує багато визначень понять «підприємець» та «підприємство». Наприклад, Кассон (Casson, 1982) визначив підприємця як особу, яка спеціалізується на прийнятті суб'єктивних рішень про поведінку (а не тільки розподіл) з дефіцитними ресурсами, підкресливши, що «суб'єктивні рішення» передбачають прийняття рішень в умовах невизначеності і що здатність виявляти і використовувати можливості має важливе значення.

Ебер та Лінк (Hébert et al., 1989) дали подібне трактування: «Підприємець – це той, хто спеціалізується на тому, що бере на себе відповідальність за прийняття суб'єктивних рішень, які впливають на розподіл, форму і використання товарів, ресурсів або інституцій». Учені називають це визначення «синтетичним», оскільки воно містить основні історичні риси підприємництва: ризик, невизначеність, інновації, сприйняття і зміни.

Акс та Одретч (Acs et al., 2003) визначили підприємство як діяльність, що охоплює всі підприємства, які є новими і динамічними незалежно від розміру або напрямку бізнесу, за винятком усіх некомерційних організацій. Отже, підприємницький процес, можливості та характер організаційної взаємодії є основними рисами підприємства.

Стівенсон (Stevenson, 2004) визначив підприємство у більш вузькому сенсі, виділивши шість його аспектів у «пошуку можливостей поза ре-

сурсами, якими на даний момент ми володіємо»: стратегічну орієнтацію, прагнення до пошуку можливостей, процес набуття зобов'язань, контроль над ресурсами, структуру управління, а також систему компенсацій та винагород.

У 1998 році ОЕСР опублікувала доповідь «Сприяння розвитку підприємництва», визначивши підприємництво так: «Підприємництво має найважливіше значення для функціонування ринкової економіки. Підприємці є агентами змін і зростання в ринковій економіці та можуть вплинути на прискорення генерації, поширення і застосування інноваційних ідей. При цьому вони не тільки забезпечують ефективне використання наявних ресурсів, а й розширюють межі економічної діяльності. Підприємці не тільки шукають та виявляють потенційно привабливі економічні можливості, а також готові йти на ризик, щоб впевнитися, чи правильними були їх передчуття. Незважаючи на те, що не всі підприємці є успішними, країни із значною підприємницькою активністю можуть постійно генерувати нові або вдосконалювати існуючі товари та послуги» (Carlson et al., 2013).

Різні дослідження вказують на різноманітність індивідуальних характеристик підприємців, основними серед яких є (Burdus, 2010):

- впевненість в особистих здібностях через притаманний підприємцю оптимізм у досягненні намічених цілей, хоча іноді це може призвести і до суттєвих втрат;
- бажання отримати негайні результати, що призводить до безперервного відстеження результатів роботи, яке має підтвердити, правильно діють чи ні;
- надання переваги помірному ризику, який означає, що підприємці не відчувають ризик в усіх обставинах, а прораховують (оцінюють) його; однак в очах інших це може бути сприйняте як нездійсненна мета;
- готовність взяти на себе відповідальність, вважаючи за краще контролювати власні ресурси для досягнення своїх цілей;
- високий потенціал (вище середнього), що дозволяє підприємцю докладати неймовірних зусиль, необхідних для створення та початку бізнесу;
- бачення виявлення майбутніх можливостей, а не розмірковування про успіхи або невдачі в минулому;
- організаторські здібності, які дозволяють підприємцям зібрати людей для виконання певних завдань та реалізувати свої цілі;
- прагнення чогось досягти є більшим, аніж бажання отримати просто прибуток; мотивація підприємця більш складна: втілюючи бажання, йти далі для досягнення того, що для інших є неможливим, а гроші є тільки засобом підтвердження досягнутого успіху;
- високий рівень зобов'язань, що змушують підприємців самовіддано працювати в компанії для досягнення успіху, усунення бар'єрів, які здаються непереборними для інших;

- терпимість до двозначності, що є необхідною для підприємців, які часто ухвалюють рішення на основі неточної та навіть суперечливої інформації;
- гнучкість як здатність підприємців адаптуватися до мінливого середовища є також важливою їх характеристикою.

Аналізуючи сутність підприємництва та підприємців, доцільно згадати і про інших агентів зі сфери економіки та бізнесу – менеджерів та капіталістів. Варто зазначити, що між усіма ними існують досить суттєві відмінності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння підприємця, капіталіста та менеджера (Cuervo et al., 2007)

Ознака	Підприємець	Капіталіст	Менеджер
Характеристика	<ul style="list-style-type: none"> – виявляє та використовує підприємницькі можливості; – є творцем, який ініціює і стимулює процес змін 	<ul style="list-style-type: none"> – є власником капіталу – акціонером; – може виступати контролюючим або пасивним акціонером 	<ul style="list-style-type: none"> – адмініструє і управляє ресурсами; – є адміністратором
Поведінка	<ul style="list-style-type: none"> – приймає ризики на себе; – використовує інтуїцію; – досліджує новий бізнес; – є лідером, ініціює нові способи діяльності; – визначає можливості для бізнесу; – створює нове підприємство 	<ul style="list-style-type: none"> – характеризується антипатією до ризику; – оцінює альтернативи; – обирає венчурні активи 	<ul style="list-style-type: none"> – характеризується антипатією до ризику; – раціонально приймає рішення; – створює і підтримує конкурентну перевагу; – створює трасти задля розширення співпраці; – контролює адміністративний процес

1.2. Еволюція та типологія підприємництва

Короткий огляд еволюції підприємництва показує, як далеко ми просунулися, та дає можливість уявити подальший розвиток подій у підприємницькій галузі.

Дослідження в галузі підприємництва розпочалися у 1730 році, коли **Річард Кантільйон**, паризький банкір та економіст, ввів у обіг термін «підприємець». На його думку, «підприємництво» означає самозайнятість будь-якого типу, що і стало першим визначенням цього терміна.

Кантільйон зазначив, що підприємці купують за певною ціною сьогодні і продають за невизначеними цінами у майбутньому. Отже, підприємець є носієм невизначеності. Пізніше, у 1880 році, француз **Жан-Батист Сей**, натхненний економічними теоріями Адама Сміта, приєднався до групи економістів, що сповідували принцип невтручання держави у ринкові процеси і прагнули відновити дух просвітництва у республіканській Франції. Сей підкреслив важливу роль підприємництва для суспільства в цілому та визначив підприємця як агента, що поєднує всі засоби виробництва і бачить у вартості виробленої продукції відновлення всього власного використаного капіталу, заробітної плати, відсотків, ренти, яку він сплачує, а також прибутків, що належать тільки йому.

Френк Найт, американський економіст та засновник чиказької економічної школи, у 1921 році у своїй книзі «Ризик, невизначеність і прибуток» (Knight, 1921) додав підприємцю здатність прогнозувати і діяти відповідно до змін на ринках та підкреслив роль підприємця в підтримці стану невизначеності динаміки ринку. Зрештою, Найт зазначив, що підприємцям необхідно виконувати основні управлінські функції, такі, як координація та контроль.

Йозеф Шумпетер, австрійський економіст і політолог, стверджував, що досконала конкуренція не нівелює прибуток через невизначеність, та був першим, хто підкреслив роль інновацій у підприємницькій сфері. У своїх книгах «Теорія економічного розвитку» (Schumpeter, 1911), «Капіталізм, соціалізм та демократія» (Schumpeter, 1942) та інших працях Шумпетер прирівняв підприємництво до концепції інновацій у бізнесі. Він зазначив, що підприємець є новатором, який реалізує зміни на ринку, створюючи нові комбінації. Ці нові комбінації можуть набувати кількох форм: створення нового товару або покращення його якості; запровадження нового методу виробництва; відкриття нового ринку; отримання нового джерела ресурсів, нових матеріалів або їх частин; створення нової організації. Таким чином, підприємець зміщує ринок зі стану рівноваги. На відміну від Ф. Найта Й. Шумпетер не вважав менеджерів уже існуючих підприємств підприємцями.

Едіт Пенроуз у «Теорії зростання фірми» (Penrose, 1959) і пізніше її колеги Д. Барні, Д. Махоуні, Д. Пандіан та Б. Вернерфельт з точки зору ресурсного забезпечення стверджували, що підприємницька діяльність передбачає виявлення можливостей у рамках економічної системи. Як і Шумпетер, вони доводили, що управлінський потенціал відрізняється від підприємницьких здібностей.

Пізніше американський економіст **Гарві Лейбенстайн** у своєму дослідженні (Leibenstein, 1979) стверджував, що підприємець компенсує недоліки ринку своєю діяльністю. Отже, підприємництво охоплює дії, необ-

хідні для створення або запуску підприємства в умовах, коли не всі ринки добре вивчені або чітко визначені та/або в яких частини виробничої функції в повному обсязі невідомі.

Ізраель Кірцнер у своїх працях (Kirzner, 1973; Kirzner, 1979) підкреслив, що підприємець вбачає та впливає на ринкові можливості. На відміну від точки зору Й. Шумпетера він вважав, що підприємець зміщує ринок до рівноваги.

У 50-х роках ХХ ст. після досліджень *Артура Коула* (Cole, 1959) увага вчених переключилася від суто економічних функцій підприємця на персональний його аналіз. На цьому етапі розвитку багато дослідників намагалися виявити загальні риси характеру, які б допомогли відрізнити підприємців від не підприємців: зокрема, необхідність досягнень, схильність до ризику, внутрішній локус-контроль (суб'єктивне сприйняття локалізації причин поведінки чи керівного початку у себе чи інших) і навіть місце у сім'ї при народженні (Kariv, 2011).

Еволюція досліджень у підприємництві привела до того, що сучасна типологія підприємництва є досить різноманітною і має багато класифікаційних ознак. Підприємництво, перш за все, тісно пов'язане із ризиком та інноваціями, і саме цими факторами визначається загальна типологізація підприємців (Рисунок 1.1).

Інноваційність	Висока	«Мрійники»	«Справжні підприємці»
	Низька	«Інкременталісти»	«Відчайдухи»
		Низьке	
Сприйняття ризику			

Рисунок 1.1 – Типологія підприємців по відношенню до ризику та інновацій (Wickham, 2006)

Усіх підприємців умовно можна поділити на чотири типи залежно від високого чи низького сприйняття інновацій та ризику. Відповідно справжнім підприємцем є той, хто має високий ступінь інноваційності в діяльності та бере на себе високі ризики.

Залежно від *соціально-економічної ролі* підприємництва У. Баумоль поділяв його на три типи (Baumol, 1990; Storey et al., 2010):

- продуктивне, що полягає в максимізації індивідуальної (приватної) та соціальної вигоди;
- непродуктивне, яке передбачає максимізацію індивідуальної (приватної) вигоди, однак не обов'язково соціальної вигоди;
- деструктивне, за якого досягається максимізація індивідуальної (приватної) вигоди за повної відсутності соціальних переваг.

Відповідно до *етапу розвитку* підприємництва основними типами підприємців можна вважати (Westhead et al., 2011):

- народжуваного (стартуючого) підприємця (*nascent entrepreneur*), що займається питаннями створення нового бізнесу (неzareєстрованого офіційно);
- нового підприємця (*novice entrepreneur*), який нещодавно офіційно започаткував підприємницьку діяльність та не має жодного досвіду такої роботи;
- звичайного підприємця (*habitual entrepreneur*), що бере участь у повторюваній підприємницькій діяльності і тому вже є досвідченим. Звичайних підприємців поділяють на два типи: серійний (*serial entrepreneur*), який переключається з одного бізнесу на інший, однак володіє тільки одним бізнесом одночасно (не фокусується на одній ідеї, а, реалізувавши її, передає бізнес іншому та переходить до наступної ідеї), та портфельний (*portfolio entrepreneur*), що володіє одночасно більш ніж одним бізнесом.

Найбільш поширеними *організаційними типами підприємництва* сьогодні є (Westhead et al., 2011):

- стартап (*startup*) – тимчасова організація, створена для пошуку повторюваної, масштабованої і стійкої бізнес-моделі;
- корпоративний венчурінг (*corporate venturing*) – діяльність великої компанії із вкладення коштів у невеликі компанії в обмін на частку їх прибутку;
- викуп частки компанії її менеджментом (*Management Buyout – MBO* – операція, що полягає в купівлі представниками менеджменту компанії активів бізнесу, яким вони керують) або ззовні (*Management Buyin – MBI* – операція, що полягає в купівлі зовнішнім менеджером або командою менеджерів частки власності в іншій компанії та заміні існуючої управлінської команди);
- франчайзинг (*franchising*) – різновид бізнесу, за яким одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) за винагороду на певний строк або без визначення строку право використання у підприємницькій діяльності з продажу власних чи вироблених франчайзером товарів або послуг, свого ноу-хау, організації роботи, технології, найменування, товарної марки тощо;

– спадщина (*inheritance*) – вся або частина нерухомості/активів особи, які надаються спадкоємцю після того, як людина померла.

Отже, історична та сучасна типологізація підприємництва ґрунтуються на відповідному його сприйнятті у той чи інший час або відповідно до прийнятої тієї чи іншої економічної моделі. Спільним, безумовно, є наявність інноваційності та певного ризику в підприємницькій діяльності.

1.3. Підприємницький процес

Підприємницький процес містить усі *функції, діяльність і дії, які є частиною сприйняття нових можливостей і створення нової організації*. У загальному вигляді він складається з *п'яти етапів*:

1. *Попередній етап*. Це перші кроки для створення фірми (бізнесу). На цьому етапі підприємець повинен бути спроможним прийняти рішення, яке буде впливати на майбутню компанію.

2. *Прийняття рішень*. Підприємець розглядає такі основні питання, як отримання необхідної правової та економічної консультації, залучення капіталу від банків або інших фінансових установ, отримання (купівлю) дозволів, ліцензій; виготовлення попереднього проекту; ухвалення рішення про виділення землі, необхідне будівництво, устаткування, пошук робочої сили, сировини, палива, енергії і т.ін.;

3. *Планування*. Цей етап охоплює вибір найкращої стратегії для ведення бізнесу за рахунок скорочення витрат і максимізації прибутку; планування інфраструктури, будівництво; отримання необхідних дозволів з боку уряду або місцевих органів влади; екологічного аналізу; купівлі землі; ліцензування (якщо це необхідно); підключення до електромереж і водопостачання; аналізу остаточної технічної здійсненності та експлуатаційної доцільності майбутнього продукту; підготовки детального плану проекту (бізнес-планування); отримання необхідних кредитів і/або капітальних вкладень; придбання механізмів і обладнання.

4. *Реалізація*. На цьому етапі реалізуються заходи для втілення плану у життя, зокрема: придбання земельної ділянки, будівництво та закупівля сировини; монтаж установок і механізмів, організація людських ресурсів; отримання дозволів; початок реального бізнесу, підключення до джерел електроенергії і водопостачання; створення інфраструктури (дороги, лікарні, школи, місця проживання і т.ін.).

5. *Управління бізнесом*. Етап розроблення передбачає економічної політики і ринкової стратегії, управління просуванням товарів або послуг; формулювання цінової політики; управління оптовою та роздрібною торгівлею; визначення бажаної прибутковості; управління маркетинговою

стратегією, управління рекламою, управління системою розподілу товарів та послуг; управління складським господарством.

Доцільно виокремити чотири основні компоненти процесу створення нової підприємницької структури: характеристику особистості, що започатковує нове підприємство; створювану організацію; середовище навколо нової організації; безпосередньо сам процес створення нової організації. Деталізовано такий процес можна розглядати за окремими *напрямами* (Westhead et al., 2011):

1. **Теорія.** Вивчення аспектів, пов'язаних з економічною, психологічною, когнітивною та соціальною теоріями, можливістю ідентифікації і застосування таких теорій в частині дослідження підприємницького процесу і поведінки та продуктивності підприємців і їх організацій. Підприємницькі та/або організаційні ресурси й поведінка досліджуються крізь призму промислових, економіко-географічних, національних та культурних особливостей.

2. **Типи підприємців.** Підприємці розглядаються з точки зору академічного, початкового, серійного, портфельного і соціального підприємництва.

3. **Підприємницький процес,** який розглядається з точки зору створення можливостей або/та їх розпізнавання, пошуку та вивчення інформації, придбання ресурсів і позикових коштів, а також застосування конкурентних стратегій, вибраних підприємцем.

4. **Типи організацій.** У рамках цього напрямку вивчаються організаційні моделі, вибрані підприємцями, у тому числі: сімейні фірми, корпоративне підприємництво, викуп менеджментом і соціальне підприємство.

5. **Зовнішнє середовище підприємництва.** Уряди розвинених країн та країн, що розвиваються, здійснюють політику щодо подолання поведінкових, ресурсних, операційних та стратегічних бар'єрів на шляху становлення і розвитку бізнесу. Переваги та недоліки цільових та індивідуалізованих підтримуючих заходів для підприємців і фірм ретельно вивчаються практиками.

6. **Підсумки підприємницької діяльності.** Результати підприємництва можуть мати економічний та неекономічний характер. Зокрема, основними результатами можуть бути: безпосередньо сам підприємець, організаційний досвід, зростання, вихід венчурного капіталу.

Організація та підтримка підприємницької діяльності надає цілу низку *економічних переваг* (Westhead et al., 2011), серед яких:

- економічний розвиток;
- скорочення безробіття та бідності;
- створення нових робочих місць;

- податки (які сплачують фірма, підприємець і працівники), що можуть підтримати економічні, соціальні і політичні програми уряду;
- невеликі нові підприємницькі структури, які здатні перетворитися у великі та потужні компанії;
- підвищення ринкової конкуренції (зменшення впливу великих компаній, нижчі ціни, краща якість продукції/послуг, більший вибір для споживача, більш ефективне використання обмежених ресурсів, витіснення неефективних форм господарювання і т.ін.);
- зростання продуктивності виробництва;
- підвищення конкуренції між великими компаніями за рахунок підприємницьких фірм, що беруть участь у ланцюгах постачання;
- зменшення імпорту і скорочення дефіциту платіжного балансу, зменшення витрат на створення нових компаній для заміщення імпорту;
- здійснення новими фірмами радикальних та поступових (інкрементальних) інновацій, створення технологій для нових галузей і ринків;
- забезпечення основних споживчих послуг для підвищення якості життя;
- забезпечення процесу відбору для появи наступного покоління підприємців;
- захист і заохочення розвитку місцевих громад;
- забезпечення економічного розвитку на рівні невеликих міст, колишніх вугледобувних регіонів, рибальських регіонів, гірничодобувної промисловості та металургійних підприємств і периферійних сільськогосподарських регіонів.

Окрім економічних переваг, варто назвати й *інші (неекономічні) переваги*, які є важливими для прогресивного розвитку:

- скорочення соціальної та регіональної нерівності щодо можливості доступу до створення добробуту;
- можливість самореалізації окремих груп суспільства, які зазнають чи можуть зазнавати певної економічної дискримінації порівняно з іншими (масовими) групами, зокрема: інваліди, етнічні меншини, випускники вищих та професійних навчальних закладів, молодь, жінки тощо;
- розширення прав і можливостей людини (незалежність, контроль, задоволення, виконання сімейних і домашніх обов'язків і т.ін.);
- зниження потужності впливу великих фірм і профспілок (Westhead et al., 2011).

Однак, окрім переваг та позитивних ефектів, провадження підприємницької діяльності стикається із потенційними *перешкодами*, серед яких найважливішими є (Burdus, 2010):

– невизначеність доходів, одержуваних від започаткування справи, що не гарантує досягнення доходу, який даватиме необхідний заробіток підприємцю;

– ризик утрати інвестицій через відносно високий відсоток (близько 35%) банкрутств у малому бізнесі (у перші два роки діяльності та через шість років цей відсоток майже вдвічі вищий);

– важка праця часто без тривалої відпустки, якщо бізнес призупиняється, дохід більше не отримується, і клієнти можуть бути втрачені;

– досить низький рівень життя до стабілізації бізнесу у зв'язку з тим, що у важливий період життя (а підприємці починають свій бізнес, як правило, у віці від 25 до 39 років) їх роль годувальника у сім'ї знижується, тоді як у працівника великої компанії це зазвичай період позитивної динаміки;

– великий стрес через значні інвестиції у підприємницьку діяльність з низькою впевненістю у перемозі (навіть коли кошти вже інвестовано), що у підсумку може призвести до банкрутства;

– повна відповідальність за наслідки прийняття рішень підприємцем, у тому числі з питань, за якими підприємцям часто бракує знань, досвіду або допомоги фахівця у даній сфері;

– песимізм та розчарування, викликані перешкодами, з якими підприємці можуть зіткнутися і які іноді здаються непереборними.

Окрім цього, можна виділити типові **помилки при здійсненні підприємницької діяльності**:

– неякісний менеджмент діяльності;

– брак досвіду;

– фінансовий контроль низької якості;

– маркетингові дослідження низької якості;

– недостатньо розроблена (або взагалі не розроблена) стратегія діяльності;

– неконтрольоване зростання бізнесу, що може зробити його непрогнозованим та некерованим;

– помилки у виборі місця розташування компанії;

– використання неякісного обладнання та інструментів;

– установлення некоректної ціни;

– неспроможність управляти розвитком власного бізнесу.

Таким чином, підприємницький процес є багатовимірним та охоплює значну кількість важливих факторів: етапи розвитку, компоненти процесу створення нової підприємницької структури, аналіз переваг, перешкод та помилок під час такої діяльності.

1.4. Підприємницька культура як сучасний феномен розвитку підприємництва

Феномен культури підприємництва посідає особливе місце в концепції підприємницького суспільства.

Розглядаючи *підприємницьку діяльність* як процес, здійснюваний приватними особами, підприємствами або організаціями щодо освоєння природних ресурсів, виробництва, придбання, продажу товарів або надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші, слід урахувати, що цей процес повинен завершуватися взаємною вигодою бізнес-партнерів. Більше того, цей процес, на якому б практичному рівні він не існував, тісно пов'язаний з культурним середовищем, що складається із *зовнішньої і внутрішньої культури бізнес-партнерів*.

Феномен культури може здійснювати безпосередній, часто непередбачуваний вплив на результати бізнесу, досягнення його проміжних і кінцевих цілей. Тим самим формування підприємницької культури є одним із найважливіших довгострокових стратегічних завдань як суб'єктів підприємництва, так і держави при побудові ринкових відносин.

Примітка

У науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «культура підприємництва». Одні дослідники розуміють під культурою підприємства «систему символів, церемоній і міфів, які сповіщають членам організації важливі уявлення про цінності та переконання». Інші науковці переконані, що підприємницька культура є «більш-менш стійкою кон'юктурою сил, яка спонукає підприємця специфічно реагувати на певні обставини» (Макеєва, 2002).

Загалом, **культура підприємництва відображає рівень розвитку підприємницької діяльності, ставлення до законності, якості продукції, яка випускається, фінансових і виробничих зобов'язань, поширення ділової інформації, працівників підприємства тощо.**

Доцільно виділити такі *компоненти змісту поняття «культура підприємництва»:*

1) уявлення підприємця про цінність бізнесу (кожен підприємець певним чином бачить цілі бізнесу та володіє власною шкалою цінностей, відповідно до якої він судить про споживачів, клієнтів, потреби в його товарі, якість товару, очікувані вигоди тощо);

2) правила й норми поведінки при плануванні та здійсненні підприємницької діяльності, що впливають із уявлень про цінності бізнесу

(підтримка контактів з клієнтами, виявлення їхніх бажань, активна пропозиція необхідного їм товару, післяпродажне обслуговування);

3) конкретна поведінка підприємця, у процесі якої він на практиці реалізує сформовані правила й норми культурної поведінки (Макеєва, 2002).

Завдання культури підприємництва подані на Рисунок 1.2.



Рисунок 1.2 – Завдання культури підприємництва (Томилов, 2000)

Процес виникнення, формування та розвитку культури підприємництва дуже складний. В основі формування підприємницької культури лежать такі основні *принципи*:

1) системності – визначає розгляд підприємницької культури як системи взаємозв'язаних елементів, зміна якої можлива лише за рахунок зміни кожного елемента;

2) комплексності – культура підприємництва розглядається з урахуванням впливу психологічних, соціальних і організаційно-економічних факторів;

3) націоналістичності – передбачає врахування при формуванні підприємницької культури національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону чи країни, в якій перебуває та діє суб'єкт підприємництва;

4) історичності – обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації та практики міжособистісних відносин підприємців основним сучасним людським цінностям, а також урахування їхньої динаміки в часі;

5) науковості – передбачає необхідність використання науково обґрунтованих методів і рішень при формуванні культури підприємництва;

6) ціннісної орієнтації – полягає у базовій орієнтуючій ролі цінностей для всієї системи, що обумовлює культуру підприємництва;

7) сценарності – подає рекомендації, які визначають і регулюють відносини та дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності всіх її співробітників, приписує їм певний характер і стиль поведінки;

8) ефективності – передбачає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи культури підприємництва, зокрема її атрибути, з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації та її успіху в підприємстві (Тарануха, 2003).

Найбільш повно підприємницьку культуру характеризують її функції, подані у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2 – Функції підприємницької культури
(Дмитрієв, 2007; Макеєва, 2002)*

Функція	Характеристика
1	2
Охоронна	Слугує своєрідним бар'єром для проникнення небажаних негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища
Комунікативно-інтегративна	Забезпечує виживання у даному соціально-економічному середовищі, стійкість і стабільність суб'єкта підприємницької діяльності
Регулююча	Передбачає неформальні, неписані правила, які вказують на те, як підприємці повинні поводитись у процесі здійснення підприємницької діяльності
Консервативна	Створює сили внутрішньої стабільності й опірності зовнішнім впливам за рахунок репрезентації традиційних зразків підприємницької праці
Адаптивна	Полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників
Розвиваюча	Пов'язана з освітнім і виховним ефектом, результатом чого є зростання людського капіталу, тобто нарощування знань і навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення цілей провадження підприємницької діяльності
Трансляційна	Забезпечує передачу інформації

Продовження табл. 1.2

1	2
Інноваційна	Сприяє створенню нових зразків, більш пристосованих до мінливих обставин зовнішнього середовища
Управління якістю	Сприяє підвищенню якості товарів і послуг суб'єкта підприємництва внаслідок продукування працівниками більш відповідального ставлення до роботи
Орієнтації на споживачів	Ураховує цілі, запити, інтереси споживачів, що сприяє встановленню більш стійких і несуперечливих відносин підприємства з клієнтами
Оцінююча	Створює методи та критерії оцінки дій, формуючи в такий спосіб режим регламентованої і ранжованої поведінки суб'єктів підприємницької діяльності
Цілепокладання	Створює еталонні, ідеалізовані цінності, які виконують роль стимулів для формування та відбору цілей у підприємницькій діяльності
Відтворювальна	Зберігає та відтворює цінності різних форм і типів, передає їх із покоління в покоління

На процес формування культури підприємництва впливає низка факторів, зокрема:

1) загальнонаціональні фактори (державний устрій, тип економічної системи, рівень ліберальності, переважаюча форма власності);

2) загальнолюдські цінності (загальні уявлення про сенс життя, місце людини у Всесвіті та її призначення);

3) національно-культурні та релігійно-культурні стереотипи способу життя конкретної країни;

4) культурні зразки господарських уявлень і господарської поведінки;

5) норми і зразки взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, способи відтворення та демонстрації цих зразків, тобто правила поведінки певної ділової професійної групи (торгівців, фінансистів, промисловців);

6) ціннісно-мотиваційне ставлення населення до праці, багатства, нагромадження (трудова етика);

7) просторовий фактор (особливості ландшафту, клімату, місцезнаходження країни, розмірів території);

8) динаміка зовнішнього середовища (Дмитрієв, 2007; Макеева, 2002; Фінагіна, 2004).

Таким чином, підприємницька культура є одним із вагомих важелів, що визначає напрями і динаміку розвитку підприємницьких відносин у національній та світовій економіці, соціальну спрямованість бізнесу. Більш детально питання організаційної культури та етики у підприємстві, ділового етикету будуть розглянуті у наступних розділах.

1.5. Підприємницьке середовище

Розвиток процесів підприємництва неможливий поза соціально-економічним контекстом розвитку держави. Створюючи нове підприємство для реалізації своїх здібностей і можливостей, досягнення поставлених цілей, підприємець долучається до функціонування соціально-економічної системи, змінюючи її стан і структуру. Тому створення підприємства й імовірність його успішної діяльності можна трактувати тільки як частину всієї соціально-економічної системи в цілому. У такий спосіб суб'єкти підприємництва функціонують у рамках більш глобальної системи їхнього оточення, яку варто розглядати як *бізнес-середовище*, або *підприємницьке середовище*.

Примітка

В економічній літературі підприємницьке середовище, як правило, характеризують через його складові елементи, параметри, систему зовнішніх і внутрішніх факторів. Так, середовище підприємництва розглядають як «сукупність умов, що впливають на формування, розвиток і можливості реалізації підприємницьких функцій» (Тарануха, 2003), «комплекс умов і чинників зовнішнього порядку, які впливають на можливості та кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин, а також дозволяють підприємцеві реалізовувати свої цілі і функції» (Економіка, 2004), «суспільно-економічну ситуацію, що включає ступінь економічної свободи, наявність (або можливість появи) підприємницького корпусу, домінування ринкового типу економічних зв'язків, можливість формування підприємницького капіталу й використання необхідних ресурсів» (Бусыгин, 2001).

Отже, **підприємницьке середовище** – це *сукупність умов, які впливають на можливість формування та успішної реалізації підприємницької ідеї*.

Підприємницьке середовище може бути наведене у вигляді деякої цілісності (Рисунок 1.3) (Кредісов, 2003).

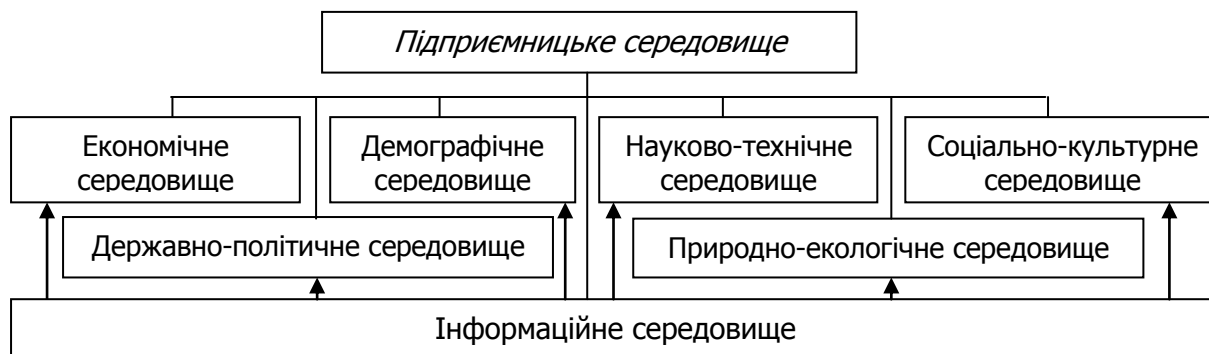


Рисунок 1.3 – Складові підприємницького середовища

Розділ 1. Підприємництво як вид господарювання

У рамках підприємницького середовища здійснення підприємцями своїх функцій відбувається відповідно до певних *факторів* (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори підприємницького середовища (Тарануха, 2003)

Фактори	Характеристика
1	2
<i>Зовнішні фактори</i>	
Природно-демографічні	Визначають галузеву спеціалізацію та розміщення підприємств, рівень витрат і можливості використання робочої сили. <i>Приклад:</i> кліматичні умови, якість земель, сировинна база, чисельність і статевовікова структура населення
Соціально-культурні	Впливають на формування потреб і особливості попиту, специфіку організації підприємництва і ділову етику, ставлення до підприємництва у суспільстві. <i>Приклад:</i> моральні норми, релігійні погляди, освітній рівень населення
Технологічні	Обумовлюють як характер і форми здійснення виробництва, так і способи ведення підприємницької діяльності. <i>Приклад:</i> рівень індустріального розвитку країни, рівень розвитку науки і техніки, наявність новітніх технологій та їх застосування
Економічні	Визначають умови розподілу обмежених ресурсів та рівень підприємницької активності. <i>Приклад:</i> ступінь розвитку ринків, обсяг сукупного попиту, рівень ринкової конкуренції, стабільність грошової системи, рівень доходів і характер їхнього розподілу, рівень заощаджень, податкова політика
Інституційні	Обумовлюють інтенсивність товарообмінних операцій, розширюючи можливості для підприємницької діяльності. <i>Приклад:</i> розвиток банківської системи та страхової справи, розвиненість каналів постачання та збуту, наявність ринкових посередників
Правові	Забезпечують передумови підприємницької діяльності та визначають рівень її активності. <i>Приклад:</i> ступінь розвитку господарського права, регулювання взаємовідносин агентів господарського обороту, законодавчий захист підприємництва, характер регулюючого втручання держави
Політичні	Обумовлюють соціальну інтеграцію підприємництва в суспільство і його ідеологію. <i>Приклад:</i> стабільність політичних інститутів, характер взаємовідносин суспільства та держави, способи управління й ухвалення рішень

1	2
<i>Внутрішні фактори</i>	
Розвиненість відносин власності	Включають: 1) гарантії приватної власності, що визначають ступінь господарської мотивації агентів ринку та контролю за використанням ресурсів; 2) чіткість визначення прав власності, що обумовлюють можливості здійснення господарських операцій; 3) розвиненість форм власності, що забезпечують мобільність капіталу
Особливості внутрішньої організації господарських осередків	Безпосередньо впливають на утримання та форми реалізації функціональних ознак підприємництва. <i>Приклад:</i> масштабність організації, особливості ієрархічної структури, форма та характер управління організацією

Під впливом зазначених факторів формується *сприятливе, частково сприятливе та несприятливе середовище* для розвитку бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Види підприємницького середовища (Економіка, 2004)

Види	Характеристика
Сприятливе підприємницьке середовище	Наявність всіх умов для нормального, цивілізованого розвитку бізнесу; підтримка розвитку підприємництва на державному і регіональному рівнях у сфері законодавства, фінансово-кредитної та податкової систем; наявність державних пільг і стимулів для розвитку підприємницької діяльності; наявність сприятливих умов для придбання нерухомості та оренди майна
Частково сприятливе підприємницьке середовище	Політична нестабільність; міжнаціональні, міжрегіональні та міждержавні розбіжності; розрив раніше сформованих господарських зв'язків; соціальна напруженість у суспільстві; низький рівень життя населення та його купівельної спроможності; відсутність реальних шляхів і механізмів моральної та законодавчої підтримки розвитку підприємництва; переважне вкладення капіталу в ті види діяльності, які характеризуються швидким обігом коштів
Несприятливе підприємницьке середовище	Нерівноправні умови функціонування державного та приватного секторів економічної системи; відсутність або недосконалість законодавчих актів, що регламентують підприємницьку діяльність; відсутність або низький рівень розвитку ринкової інфраструктури; високий рівень податкового тиску на підприємців; обмеження доступу до ресурсів

Формування підприємницького середовища є керованим процесом, в основі якого лежать методи та підходи, пов'язані не з впливом на суб'єкти підприємницької діяльності, а зі створенням сприятливих умов для появи та швидкого становлення таких суб'єктів (Рисунок 1.4).

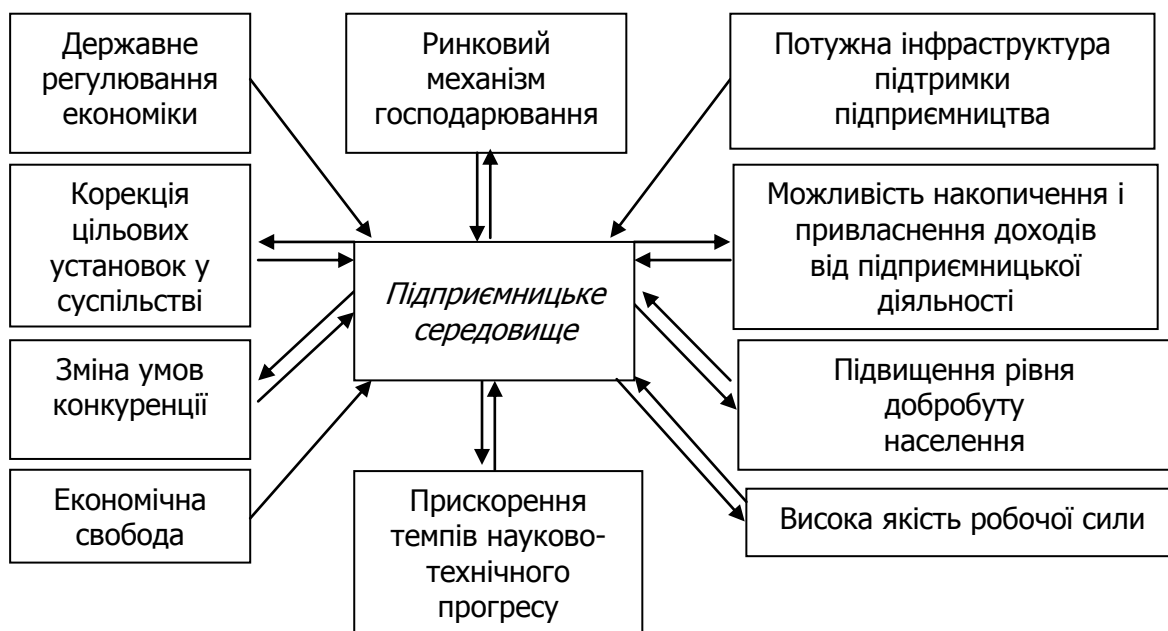


Рисунок 1.4 – Умови формування підприємницького середовища (Дмитрієв, 2007)

Формування підприємницького середовища вимагає на сучасному етапі значних трансформацій, які б охоплювали всі рівні та сфери бізнесу.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність підприємництва? Поясніть відмінності економічної, управлінської та психологічної точок зору на сутність підприємництва.
2. Хто такий підприємець? Від чого може залежати рішення людини стати підприємцем?
3. Наведіть думки різних дослідників на еволюцію підприємництва і підприємця.
4. Охарактеризуйте типи підприємців залежно від їх ставлення до ризику та інновацій, їх соціально-економічної ролі, етапу їх розвитку.
5. Що таке підприємницький процес? З яких етапів він складається?
6. Розкрийте компоненти процесу створення нової підприємницької структури.

7. Які існують економічні переваги підприємницької діяльності? У чому полягають перешкоди та помилки підприємницької діяльності?
8. Що таке «підприємницька культура»? Дайте характеристику компонентів підприємницької культури.
9. Назвіть основні завдання культури підприємництва.
10. Дайте характеристику основних принципів формування та функцій підприємницької культури.
11. Які фактори впливають на формування підприємницької культури в сучасних умовах?
12. Що таке «підприємницьке середовище»? Назвіть його складові.
13. Дайте характеристику зовнішніх і внутрішніх факторів підприємницького середовища.
14. Охарактеризуйте сприятливе, частково сприятливе та несприятливе підприємницьке середовище.
15. Назвіть умови формування підприємницького середовища.

Практичні завдання

1. На прикладі довільно обраної компанії (підприємницької структури) поясніть сутність відмінностей між економічною, управлінською та психологічною функціями підприємництва. Охарактеризуйте такі функції для обраного підприємства.
2. Ґрунтуючись на відмінностях сприйняття ризику та інновацій підприємцями, наведіть приклад реально існуючих підприємців (компаній) залежно від їх ставлення до ризику та інновацій. Проаналізуйте, у чому принципова відмінність між ними та яким чином це впливає на їх економічну діяльність і роль в економіці чи соціальному середовищі.
3. Наведіть приклад різних організаційних моделей підприємництва. Назвіть компанії (проекти, підприємців), які можна віднести до того чи іншого типу організації підприємницької діяльності.
4. Оберіть для аналізу одну з відомих підприємницьких структур (фірм). Охарактеризуйте її роль у розвитку міста, регіону, країни та вашому особистому житті.

Розділ 2

Бізнес-комунікації в підприємстві

- Поняття та предмет бізнес-комунікації
- Побудова корпоративної культури і внутрішнього PR, діловий етикет, технологія ведення переговорів
- Оцінка ступеня розвитку й ефективності бізнес-комунікацій у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності
- Маркетинг персоналу, бренд-менеджмент та управління іміджем бізнес-структури

Ключові слова: *комунікаційний процес, корпоративна культура, діловий етикет, переговори, бізнес-комунікація, імідж, маркетинг персоналу, бренд-менеджмент.*

2.1. Поняття та предмет бізнес-комунікації

Термін «бізнес-комунікація» є калькою з англійської «business» – справа, діло і «communication» – зв'язок, сполучення і означає створення зв'язків у бізнес-середовищі.

За визначенням (Business, 2016), «бізнес-комунікація» – це обмін інформацією між людьми в межах підприємства, який здійснюється для комерційної вигоди організації. Крім того, ділова комунікація може також стосуватися того, як компанія поширює інформацію для просування свого продукту або послуги потенційним споживачам.

На думку дослідника людських взаємовідносин Д. Л. Лунда (Anderson, 2013), завдання комунікації не стільки в тому, щоб бути зрозумілим, скільки в тому, щоб не бути зрозумілим неправильно.

За даними Національної асоціації коледжів та роботодавців США (National, 2009), комунікативні навички входять до переліку Топ-5 якостей та вмінь працівників, які затребувані роботодавцями, а також до переліку Топ-10 так званих «софт-скілз» (англ. «softskills» – особистісні якості і навички міжособистісного спілкування), який складено вченими Університету Східного Кентуккі відповідно до запитів керівництва фірм (Robles, 2012) (табл. 2.1).

Для того, щоб краще зрозуміти комунікаційний процес, його можна розділити на вісім основних складових: джерело, повідомлення, канал, отримувач, відгук, оточення, контекст, перешкода (Saylor, 2012). Розглянемо їх детальніше.

Таблиця 2.1 – Найбільш затребувані роботодавцями здібності та навички працівників (National, 2009; Robles, 2012)

Національна асоціація коледжів та роботодавців США	Університет Східного Кентуккі
Комунікативні	Комунікативні
Працелюбність	Ввічливість
Командна робота	Гнучкість
Ініціативність	Чесність
Аналітичні	Міжособистісне спілкування
–	Позитивне мислення
–	Професіоналізм
–	Відповідальність
–	Командна робота
–	Працелюбність

Джерело представляє, створює та надсилає повідомлення. У публічних виступах джерелом є спікер (промовець, лектор, ведучий тощо). Під час виступу спікер надсилає повідомлення слухачам через нову інформацію, тональність голосу, мову тіла та зовнішній вигляд. Перший крок спікера – це визначення повідомлення, а саме: *що* сказати і *як* сказати. Другий крок передбачає кодування повідомлення, використовуючи потрібні слова та їх визначену послідовність для передачі бажаного змісту. Наступний крок – презентація або надсилання інформації до *отримувача* або аудиторії слухачів. І, нарешті, останній – через реакцію аудиторії усвідомлення *джерелом*, наскільки добре засвоєно повідомлення, і подання роз'яснювальної та додаткової інформації.

Повідомлення є тим, що створюється *джерелом* для отримувача або аудиторії. Під час приготування промови або доповіді може скластися враження, що повідомлення – це тільки слова, які обрані автором для передачі змісту. Однак тембр і тональність голосу, жестикуляція, поява на сцені (під час промови), а також стиль написання, пунктуація та оформлення тексту (у доповіді) – це також складові повідомлення.

Подробиці

Відомий у СНД тренер із лідерства та публічних виступів Радислав Гандапас пропонує використовувати на початку виступу прийом під назвою «поки я їхав до Вас». Суть методу полягає у тому, що спікер ділиться з аудиторією тим, з якими думками він готувався до цього виступу, яка погана погода на вулиці і як важко було добиратися, тобто чимось таким, що є спільним і добре відомим для слухачів. Це дозволяє прибрати бар'єр між аудиторією та промовцем і сфокусувати увагу слухачів на виступі.

Каналом є спосіб, у який повідомлення надходить від джерела до отримувача. Під час розмови або на письмі використовуються різні канали для передачі повідомлення. *Усні* канали включають: розмови один-на-один, виступи, телефонні перемовини та голосові повідомлення, радіо, перемовини через Інтернет. До *письмових* каналів належать: листи, замовлення, інвойси, статті в газетах і журналах, блоги, і-мейл, тестові повідомлення через смс та Інтернет (чати, твіти, пости, коментарі) тощо.

Приклад 2.1

Багато користувачів Інтернет використовують для відеоперемовин Skype. Функція відеодзвінка поєднує аудіо-сигнал, який ми чуємо, з візуальним сигналом, який ми бачимо. Разом ці два *канали* надсилають *повідомлення* отримувачу або аудиторії. Чи зрозуміють співбесідники один одного, якщо вимкнути звук? Частково так, оскільки жестикуляція та міміка передадуть частину повідомлення. А якщо повернути звук, але вимкнути відео? Співбесідники все ще зможуть стежити за змістом розмови через аудіальний канал.

Отримувачу надходить повідомлення від *джерела*, зміст якого він аналізує, розшифровує та сприймає правильно або неправильно. Для отримання повідомлення отримувач використовує аудіальний, візуальний, тактильний та інші канали. Аудиторія аналізує спікера більш прискіпливо, ніж він її, а тому враження слухачів щодо промовця складається ще задовго до його виходу на сцену та першого слова.

Приклад 2.2

Для кращого розуміння функції *отримувача* звернемося до прикладу з командного виду спорту – футболу. Голкіпер (джерело) передає м'яч (повідомлення) нападнику (отримувачу), який повинен побачити передачу і відкритися у потрібному місці. *Джерело* може очікувати, що нападник отримає його повідомлення в один спосіб, тоді як *отримувач* може бачити ситуацію по-іншому і не зрозуміє «пас» (значення повідомлення, яке передається).

Відгук складається з повідомлень, які надсилає *отримувач* у відповідь *джерелу*. Вербальні та невербальні сигнали дозволяють джерелу зрозуміти, чи правильно зрозуміли зміст його повідомлення. Також відгук надає можливість отримувачу або аудиторії вимагати пояснень, погоджуватися або заперечувати, а також показувати, що можна було б покращити якість повідомлення. Зі збільшенням кількості відгуків зростає якість комунікації.

Приклад 2.3

Начальник відділу продажів під час телефонної конференції з торговими агентами повідомив їм про короткостроковий торговий тренд, стежачи за яким, можна збільшити обсяги продажів у наступному кварталі. Коментарів і запитань від агентів не було. Начальник зрозумів це, як: «агенти зрозуміли і погодились зі мною». Але наприкінці кварталу він побачив, що продажі залишилися на минулому рівні. Якщо б начальник додав до свого повідомлення запит на *відгук* («Чи погоджуєтесь Ви зі мною?» «Чи є у Вас запитання?»), то він би перевіряв, чи правильно зрозуміли його підлеглі і чи будуть вони використовувати тренд.

Оточення може включати як фізичні (предмети інтер'єру, світлове та звукове обладнання), так і психологічні фактори (настрій, атмосфера заходу тощо). Чималу роль для спікера відіграє оточення його майбутньої промови. Експерти радять перевіряти заздалегідь місце майбутнього виступу та проводити репетиції.

Приклад 2.4

На бізнес-форумі зустрілися два однокурсники. Вони представляють виставкові стенди своїх підприємств, які знаходяться по різні боки великої зали з величезною кількістю людей. Їх розділяє відстань і люди. У такому випадку найкращим способом комунікації є дистанційний метод (смс-повідомлення або телефонна розмова). Вибір такого способу комунікації зумовлений *оточенням*.

До *контексту* належать обстановка, місце та очікування від осіб, які комунікують. Контекст містить очікування співбесідників один від одного, які обумовлені орієнтирами *оточення*. Ділова форма одягу (орієнтир), яка притаманна професійному контексту, вимагає від учасників комунікації дотримання відповідного формату спілкування та поведінки.

Приклад 2.5

Олена проходить співбесіду з начальником відділу аналітики Іриною. Вочевидь, що подібна зустріч має діловий контекст, тому обидві дівчини вдяглися в діловому стилі. Хоча запитання, які задає Ірина, інколи мають особистий характер, проте вони допомагають визначити, чи володіє Олена відповідними навичками та вміннями.

Перешкода є «шумом», який блокує або змінює первинний зміст *повідомлення*. Психологічним шумом є думки, які відволікають увагу слухачів від слухання, читання або перегляду *повідомлення*. Шум заважає нормальному кодуванню і розшифровці повідомлення, яке надсилається через канал між джерелом і отримувачем. Також шум може надходити не

тільки від одного, а й від декількох джерел. У певних ситуаціях шум може бути навіть корисним.

Приклад 2.6

Під час дороги на роботу сигнали машин, білборди або радіо в салоні громадського транспорту відволікають пасажирів від роздумів та комунікацій з іншими.

Мелодія рингтону (шум) може бути бажаною, коли людина чекає на дзвінок, але може й відволікати під час лекції або важливих перемовин.

Усна та письмова форма спілкування мають багато спільного, у тому числі й те, що вони обидві спираються на основний комунікаційний процес та його вісім основних елементів, які описані вище (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняння усної та письмової комунікації (Saylor, 2012)

Номер та назва елемента	Усна комунікація	Письмова комунікація
1. Джерело	Олесь телефонує Ірині	Олесь пише Ірині e-mail
2. Отримувач	Ірина слухає Олеся	Ірина читає листа Олеся
3. Повідомлення	Олесь запрошує Ірину долучитися до вебінару о 19:00	У листі Олеся йдеться про запрошення Ірини до участі у вебінарі о 19:00
4. Канал	Телефон	E-mail
5. Відгук	Ірина каже «Так»	Ірина надсилає у відповідь лист з підтвердженням
6. Оточення	Ірина їде в автобусі, коли їй телефонує Олесь	Ірина перевіряє e-mail на домашньому комп'ютері
7. Контекст	Ірина очікує отримати e-mail з посиланням на вебінар. Олесь планує зробити це і робить	Ірина очікує, що Олесь зателефонує і нагадає їй про вебінар. Олесь очікує, що Ірина перевірить e-mail і приєднається до вебінару самостійно
8. Перешкода (шум)	Ірина переходить за посиланням о 19:00, але вебінар вже закінчився, бо проходив в іншому часовому поясі	Ірина забула про вебінар, а Олесь не зателефонував їй

Приклад 2.7

У табл. 2.2 наведено щонайменше два види перешкод, які можуть завадити ефективній комунікації (вебінару) незалежно від форми комунікації (усна або письмова). Хоча наведений приклад ілюструє невдалу

комунікацію, проте водночас акцентує увагу на спільних рисах двох форм комунікаційного процесу.

Ще однією спільною рисою між усною і письмовою комунікацією є те, що вони обидві мають вербальні та невербальні характеристики. До усної та письмової вербальної комунікації належать слова та їх значення. У свою чергу, до *усної невербальної* належать тональність голосу, міміка обличчя, жестикуляція та мова тіла, а до *письмової невербальної* – спосіб передачі інформації (e-mail, друкований документ), тип шрифту та його розмір, підпис і печатка тощо.

На думку Д. Л. Лунда (Anderson, 2013), ступінь сприйняття та засвоєння повідомлення під час комунікації залежить у середньому на:

- 55% від міміки обличчя та мови тіла;
- 37% від тональності, тембру та гучності голосу;
- 8% від слів та їх змісту.

Крім того, стать *отримувача* також впливає на кінцеві характеристики сприйняття. Так, жінки більше уваги звертають на міміку обличчя і мову тіла та дуже мало на слова.

Приклад 2.8

В офісах кол-центрів та компаній, які продають товари телефоном, у кожного співробітника є маленькі дзеркала на робочому місці. Це дозволяє їм під час телефонних перемовин стежити за своєю мімікою обличчя, частіше посміхатися і передавати свій настрій співрозмовнику.

Мова тіла охоплює міміку обличчя, жестикуляцію, положення тіла та пози. Її вивчає наука кінесика. Рухи спікера значною мірою сприяють налагодженню ефективної комунікації через:

- доповнення (запросити аудиторію перейти за посиланням і самому зробити це);
- повторення (сказати про необхідність відкрити нове вікно програми і перемістити курсор миші в бік ярлика);
- регулювання (кивнувши головою під час розмови з клієнтом, консультант може стимулювати покупця продовжувати задавати питання або навпаки – зробити жест рукою, подавши сигнал про зупинку);
- заміну мовного повідомлення (сумний вираз обличчя клієнта під час першого використання нового смартфона свідчить про невдоволеність від придбання, проте якщо клієнт відкинув від себе смартфон – це свідчить про роздратованість (слова зайві)) (Saylor, 2012).

2.2. Побудова корпоративної культури і внутрішнього PR, діловий етикет, технологія ведення переговорів

Сучасне економічне середовище орієнтує бізнес, торгівлю та біржову діяльність на кооперацію, спільну роботу. Це забезпечує досягнення синергетичного ефекту, відповідно до якого сумарна ефективність діяльності команди за комплексом проектів буде вищою, ніж звичайна сума результатів окремих проектів, адже навіть висококваліфіковані і професійні працівники мають потребу в співробітництві й допомозі колективу. Зазначені аспекти актуалізують питання розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура (англ. *corporate culture*) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та які формують його поведінку, обумовлюють характер життєдіяльності організації (Корпоративна, 2011).

Побудова і розвиток корпоративної культури неминучі при виході суб'єкта підприємництва на міжрегіональний чи міжнародний рівень, де стикаються різні культури і стереотипи поведінки споживачів. Корпоративна культура має фундаментальне значення для формування збалансованого внутрішнього середовища підприємства й акумулює внутрішні ресурси: інтелектуальні, нематеріальні, духовні. Отже, корпоративна культура є внутрішнім потенціалом, який забезпечує самоорганізацію бізнес-системи.

Формування і розвиток корпоративної культури – один із найважливіших процесів на підприємстві у сучасних ринкових умовах. Він спрямований на поєднання різних цінностей у структурі персоналу та відбувається в межах певних правил:

- поступовості та структуризації етапів змін цінностей у роботі працівників бізнес-структур;
- морально-психологічної підготовки персоналу підприємств, усвідомлення необхідності зміни корпоративної культури та переоцінки корпоративних цінностей;
- системності і безперервності впровадження нововведень за умови змін зовнішнього середовища, узгодження нововведень із фундаментальними елементами корпоративної культури.

Побудова корпоративної культури організації повинна здійснюватись як єдиний комплексний процес, який охоплює різні сфери діяльності, зокрема:

- налагоджування зв'язку з потенційними споживачами та системний моніторинг змін ринкового середовища;

- забезпечення збереження, ліквідності й оборотності товарно-матеріальних запасів;
- підвищення обсягів реалізації товарів та послуг (дотримання ділового етикету, корпоративної культури, іміджу підприємства);
- удосконалення рівнів управління організацією та зростання мотивації до праці всередині трудового колективу.

Побудова корпоративної культури передбачає зміни в політиці оплати праці і стимулюванні працівників, характері контролю за господарськими процесами, комфортністю соціально-побутових умов на підприємстві. Для цього поряд з матеріальними стимулами необхідно застосовувати внутрішній зв'язок з персоналом (PR) і визначати вагомість та важливість кожного працівника в управлінні господарськими процесами, розширювати участь персоналу у формуванні нових напрямків розвитку бізнесу. За участю PR-служби можна аналізувати соціально-психологічний клімат колективу підприємства, впроваджувати неформальні системи оцінювання взаємовідносин та взаємозв'язків у роботі відділів, служб і персоналу в цілому. На сьогодні PR-служби майже відсутні у підприємницьких, торгових та біржових структурах. Проте їх організація дасть змогу вдосконалити систему внутрішньофірмового стратегічного планування й управління бізнесом.

Процес побудови корпоративної культури охоплює не тільки сферу виробничо-господарської діяльності підприємництва, а й процеси спілкування та дотримання ділового етикету, ефективного управління діловими зв'язками в бізнесі.

Сучасний діловий етикет – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу та ділових контактів, уміння тримати себе в колективі. Особливо дотримання ділового етикету актуально для підприємств торгівлі та біржової діяльності, оскільки за культурою поведінки співробітника компанії і за його вмінням спілкуватися з клієнтами можна судити про ефективність корпоративної культури та менеджменту підприємства в цілому.

Ділова етика є одним із головних «знарядь» формування іміджу та корпоративної культури підприємства і вагомим фактором ефективності здійснення ділових переговорів. Залежно від завдань, які вирішують учасники переговорного процесу, в ньому можна виділити три етапи:

- 1) взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників – «комунікативне зондування»;
- 2) висування пропозицій та їх обґрунтування;
- 3) узгодження позицій і вироблення домовленостей, які є обов'язковими. Інакше існує небезпека або завершити переговори невда-

лим рішенням, або втратити можливість домовитися (Підприємство, 2011).

Головна особливість корпоративної культури полягає в тому, що вона вимагає від керівництва і персоналу бізнес-структури переосмислення економічних цінностей і стимулів до мотивації праці, встановлення нових виробничо-збутових зв'язків та відносин між основними суб'єктами ринку, нової ідеології управління.

Процес розвитку корпоративної культури безперервний, оскільки є шляхом вирішення проблем і адаптації персоналу підприємств до змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища й ефективним способом налагоджування взаємозв'язків у процесі організації праці. Тому вибір напрямів розвитку в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності, що супроводжується значними перетвореннями на підприємстві, локального чи глобального масштабу, буде неефективним без відповідної зміни корпоративної культури.

2.3. Оцінка ступеня розвитку й ефективності бізнес-комунікацій у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності

Побудова раціональної комерційно-збутової політики у суб'єктів підприємства, торгівлі та біржовій діяльності вимагає систематичного проведення аналізу ринкового середовища та дослідження бізнес-комунікацій, оцінювання їх ефективності, яке може бути як кількісним, так і якісним.

Подобиці

Кількісна оцінка ефективності бізнес-комунікацій притаманна комерційним комунікаціям і пов'язана з оцінюванням динаміки змін обсягу продажів, частки ринку, структури потенційних споживачів, ефективності рекламної компанії, тобто відношення отриманого в результаті реклами ефекту до витрат тощо.

Якісна оцінка бізнес-комунікацій здійснюється на основі оцінки досконалості ключових чинників діяльності підприємств. Результат застосування різноманітних комунікацій може виявлятися як у короткостроковому (стимулювання збуту, прямий маркетинг, товарна реклама), так і в довгостроковому періоді (спонсорство, реклама бренда).

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають приділяти увагу розвитку інтегрованих бізнес-комунікацій, що включають у себе: рекламу, прямий маркетинг, телефонний маркетинг, директ-мейл, систему просування,

особисті продажі, виставковий маркетинг, інтерактивний маркетинг, спонсорство.

Оцінювання ступеня розвитку бізнес-комунікацій у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності передбачає такі напрями:

- узгодження комунікацій маркетингу з корпоративними цілями (інтеграція по вертикалі). При цьому необхідна підтримка керівників вищої ланки не тільки з питань інтеграції, але й за формами реалізації комунікацій. Це стає можливим при чіткому формулюванні цілей комунікацій і завдань із завоювання міцних позицій на ринках збуту;

- узгодження стратегії бізнес-комунікацій з функціональною діяльністю корпоративних блоків (інтеграція по горизонталі). У процесі узгодження потрібна чітка програма розвитку підприємництва, яка повинна бути реальною у виконанні як за термінами, так і за джерелами покриття потреб;

- інтеграція в рамках маркетингового набору, тобто з урахуванням товару, ціни, розподілу, просування і зв'язків з громадськістю. Вирішальне значення має бренд компанії, що інтегрує одночасно повідомлення і корпоративний метод залучення уваги цільових аудиторій покупців;

- фінансово-економічна інтеграція. Починати її рекомендується з нульового бюджету, поступово включаючи до нього собівартість комунікаційного каналу і сумарні витрати за розділами комунікаційної програми, необхідні для досягнення обраних цілей;

- інтеграція позиціонування. Передбачає, в першу чергу, використання новітніх інформаційних технологій, нових релізів, організацію презентацій, участь у галузевих виставках, соціальні акції для зміцнення корпоративного впливу, конкурентних переваг, ринкової стійкості.

Поняття ефективності бізнес-комунікацій завжди передбачає зіставлення отриманого результату від використання комунікації із сумою витрат на неї у грошовому вираженні. І якщо ці витрати вплинули на збільшення обсягів реалізації, то, безумовно, така комунікація ефективна.

При оцінюванні ефективності ступеня розвитку й ефективності бізнес-комунікацій варто враховувати, що конкретний елемент комунікативного комплексу окремо може мати позитивну, негативну або нульову ефективність. Наприклад, реклама і спонсорство можуть сформувати потрібні результати через позитивний імідж, але при низькому рівні сервісу й ділового етикету така комунікація може бути втрачена. Таким чином, при оцінюванні ефективності комунікативного комплексу варто враховувати його спроможність створювати нові комунікації, підтримувати й удосконалювати вже існуючі.

Для комплексної оцінки ефективності бізнес-комунікацій у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності з урахуванням двох напрямів

контролю – фінансово-економічної інтеграції та інтеграції в рамках маркетингового набору – доцільно визначати індекс ринкової ефективності бізнес-операції (I_{ef}) (Підприємництво, 2011):

$$I_{ef} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t}{\sum_{t=1}^T (B_t + P_t)}, \quad (2.1)$$

де D_t – сумарні доходи від комунікаційної операції у t -му періоді, грн; B_t – сумарні витрати на комунікаційну операцію у t -му періоді (асигнування за напрямками комунікаційної роботи – розміщення реклами та матеріалів у засобах масової інформації, участь у ярмарку, виставці, організація презентації та ін.), грн; P_t – очікувана сукупність ринкових витрат при проведенні комунікаційної операції (наприклад, робота інших учасників ринку під товарною маркою даної організації, низька якість рекламного матеріалу, збої в мережі Інтернет, розкрадання оригінальних рекламних ідей та ін.) у t -му періоді, грн; T – тривалість розрахункового періоду на здійснення конкретної комунікаційної операції в роках, місяцях, днях.

Приклад 2.9

Регіональна торговельна мережа «Промінь» на початку року здійснила ребрединг найбільшого власного супермаркету в центральній частині міста з метою збільшення кількості потенційних покупців і зростання загального іміджу торговельної мережі в місті. Програма ребредингу передбачала такі заходи: розробка бренду – 24000 грн, фестиваль, ярмарок та презентації – 110000 грн, акції – 190000 грн, будівельно-монтажні роботи – 120000 грн.

На кінець року сумарний обсяг товарообігу супермаркету збільшився на 40% і становив 7 млн грн. При цьому маркетинговий відділ торговельної мережі зробив висновок, що збільшення притоку покупців до супермаркету з новим брендом спричинив відтік покупців з окремих магазинів у районах міста, що забезпечило зростання виручки оновленого супермаркету на суму 470000 грн.

Визначимо індекс ринкової ефективності бізнес-операції з ребредингу найбільшого супермаркету торговельної мережі «Промінь»:

- сумарний дохід від комунікаційної операції становить:

$$D_t = 7000000 - \frac{7000000}{1,4} = 2000000 \text{ грн};$$

- сумарні витрати на комунікаційну операцію становлять:

$$B_t = 24000 + 110000 + 190000 + 120000 = 444000 \text{ грн};$$

– очікувана сукупність ринкових втрат при проведенні комунікаційної операції становить: $P_t = 470000$ грн.

Отже, індекс ринкової ефективності бізнес-операції (I_{ef}):

$$I_{ef} = \frac{2000000}{444000 + 470000} = 2,19.$$

Результати розрахунку індексу ринкової ефективності бізнес-операції торговельної мережі з ребредингу найбільшого супермаркету свідчать про перевищення отриманих доходів над витратами і втратами від ребредингу в 2,19 разу. Отже, захід з ребредингу є економічно доцільним.

Ефективність бізнес-комунікацій може визначатися такими якісними параметрами, як: зростання іміджу, репутації підприємства, лояльності споживачів; підвищення ступеня активності просування товарів; залучення додаткових клієнтів до споживання; збільшення повторних покупок постійними клієнтами; правильне використання типів маркетингових комунікацій залежно від життєвого циклу товару; отримання додаткового прибутку за рахунок креативності, нових комунікативних технологій.

Системне оцінювання ступеня розвитку й ефективності бізнес-комунікацій у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності дозволяє своєчасно впливати на споживачів, раціонально використовувати ресурсний потенціал і концентрувати маркетингові зусилля; формувати гідний імідж і отримати визнання споживачів за рахунок формування споживчої цінності виготовлених товарів і послуг.

2.4. Маркетинг персоналу, бренд-менеджмент та управління іміджем бізнес-структури

Сучасний етап розвитку науки і техніки характеризується безперервними змінами у технологіях здійснення торгівлі та біржової діяльності, що зумовлює зміну функцій, методів і підходів до управління персоналом та виокремлення нового напрямку в цій сфері – маркетингу персоналу.

Маркетинг персоналу є органічною частиною управління персоналом і охоплює такі види діяльності: аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури; підтримку відповідності попиту і пропозиції персоналу підприємства; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство персоналом; аналіз кадрового потенціалу та рівня його використання; формування ринкових стратегій управління персоналом;

комунікаційну діяльність; управління маркетингом кадрового забезпечення (Захарчин, 2011).

Маркетинг персоналу створює базу для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрів, професійного навчання і атестації працівників, професійно-кваліфікаційного просування фахівців, формування резерву керівників. Маркетинг персоналу базується на методологічних принципах, що розроблені та науково обґрунтовані у межах продуктового і споживацького маркетингу для типових умов ринкового господарства. Тому на маркетинг персоналу можна поширити найбільш важливі характеристики маркетингу в цілому: орієнтацію на партнера та поведінкові фактори, активний вплив на ситуацію, систематичний збір і обробку інформації, диференційоване дослідження ринку, врахування зміни соціальних цінностей тощо.

Схема основних етапів формування програм маркетингу персоналу на підприємстві подана на Рисунок 2.1.

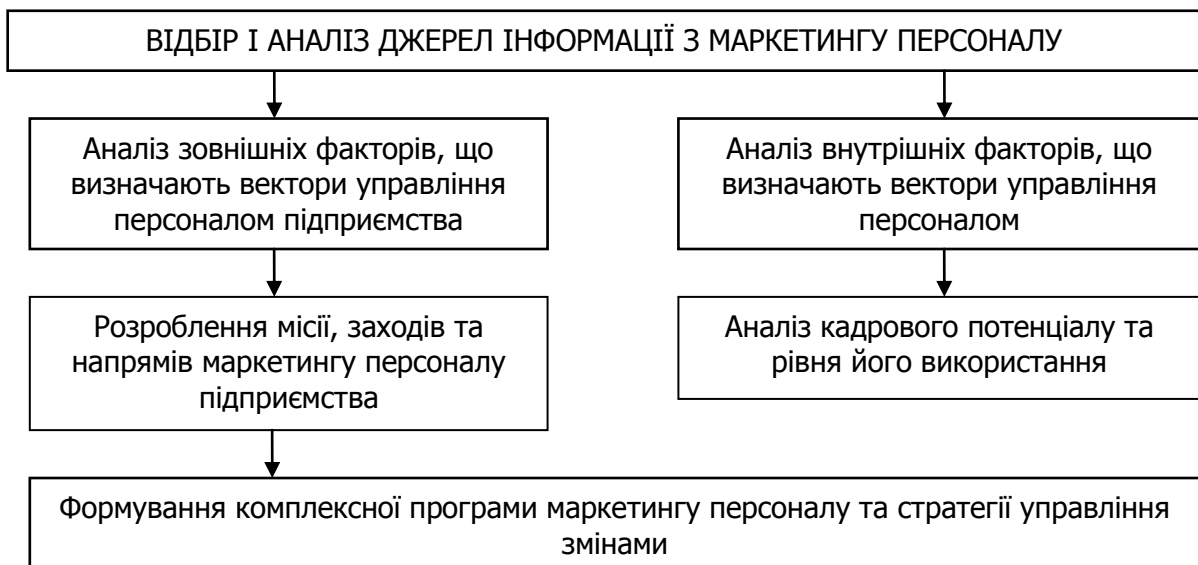


Рисунок 2.1 – Етапи формування програми маркетингу персоналу підприємства

Основною функцією маркетингу персоналу є відстеження ситуації на ринку праці та ринку освітніх послуг для виявлення й ефективного покриття потреби структурних підрозділів підприємства у персоналі. Виконання цього завдання повинно здійснюватися з урахуванням підходів до забезпечення безперервного зростання іміджу бізнес-структури та реалізації політики бренд-менеджменту.

Подобиці

Поняття «імідж» та «бренд» незалежно від того, кого чи чого вони стосуються, мають вихідну точку – інформацію про об'єкт. Так, **імідж** – це думка про об'єкт, сформована на основі отриманої інформації. **Бренд** – торгова марка, яка містить інформацію про товар. Імідж може мати як позитивний, так і негативний характер, тоді як бренд – однозначно позитивний.

Імідж для суб'єктів підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, безсумнівно, – інструмент досягнення стратегічних цілей. Для ефективного управління іміджем необхідно спочатку сформувати підприємницькі бачення та корпоративну місію, на яких він будуватиметься. Управління іміджем вимагає проведення цілеспрямованого систематичного аналізу ринкового середовища на кожному етапі життєвого циклу підприємства. Розв'язання цієї проблеми забезпечить відповідність іміджевої політики зовнішнім і внутрішнім умовам ринкової діяльності підприємства і сформує корпоративну індивідуальність й ідентичність. Для створення певного рівня іміджу необхідно декілька атрибутів. До них належать такі, як позиціонування бізнесу, тобто зайняття певної конкретної ніші на ринку; емоціоналізація – поширення емоційно цікавої інформації, яка запам'ятовується; візуалізація – створення чітких візуальних елементів іміджу – товарних знаків, логотипів тощо (Котлінська, 2011).

Бренд-менеджмент передбачає управління брендом з боку власників і клієнтів (у тому числі потенційних). Під управлінням у цьому випадку розуміють процес цілеспрямованого спостереження і впливу на об'єкт: цільова зміна або цільова відмова від зміни об'єкта (Бренд-менеджмент, 2015).

Персонал підприємства незалежно від часу його прийняття на роботу повинен формувати у споживача позитивний імідж товару, послуги або торгового бренда та сприяти формуванню додаткових мотивів отримати товар з відповідним маркуванням, зробивши вибір серед різноманітності інших пропозицій.

Сьогодні комунікаційний простір стає настільки широким, що межі між різними підходами до бренд-менеджменту стають досить розмитими. Проте у кожного підходу є свої позитивні та негативні риси, які підприємства повинні враховувати під час розроблення стратегій. Серед переваг англо-американського підходу до складових елементів системи брендів слід виділити страхування від помилок (якщо на ринок вийде неякісний товар, це ніяк не позначиться на продажі інших брендів та іміджі підприємства в цілому). Водночас японський підхід до роботи з брендами дозволяє компанії ефективніше боротися з конкурентами і за

допомогою корпоративного бренда виводити на ринок інші товари й послуги. Практика свідчить, що товарні та корпоративні бренди часто використовуються спільно, переносячи корпоративний імідж на продукт. У цьому випадку корпоративні бренди найчастіше переносять на весь товарний асортимент, тобто застосовують єдиний товарний знак, упаковку, фірмовий стиль та рекламний матеріал.

Контрольні питання

1. Дайте визначення бізнес-комунікації. Наведіть приклади.
2. Охарактеризуйте основні складові комунікаційного процесу.
3. Що спільного в усній та письмовій комунікації?
4. Що належить до вербальних і невербальних характеристик комунікації?
5. Які особливості побудови корпоративної культури у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності?
6. Які сфери діяльності охоплює процес побудови корпоративної культури? Що таке діловий етикет?
7. Назвіть етапи переговорного процесу.
8. Як визначається ефективність бізнес-комунікацій?
9. Охарактеризуйте основні етапи формування програми маркетингу персоналу.
10. Що таке бренд, імідж, бренд-менеджмент?
11. Назвіть атрибути іміджу.
12. Охарактеризуйте різні підходи до роботи з брендами.

Практичні завдання

1. Уявіть, що Вас найняли, щоб робити «холодні дзвінки», тобто опитати людей, чи знайомі вони з новим рестораном, який щойно відкрився у Вашому районі. Напишіть сценарій (скрипт) для телефонного дзвінка. Випробуйте скрипт у парі з однокласником. Обміняйтесь ролями. Обговоріть ваш досвід роботи з рештою студентів групи.
2. Мережа магазинів спортивного одягу у співпраці з фітнес-клубом провела 5-денний фестиваль спорту та здоров'я в місті. Метою фестивалю було пропаганда здорового способу життя та збільшення потенційних покупців мережі спортивних магазинів.
3. Програма фестивалю передбачала такі заходи: розроблення та узгодження програми заходу – 30000 грн (виконавець – міський відділ культури), організаційні і маркетингові витрати – 410000 грн (мережа спортивних магазинів), акції – 140000 грн (20% мережа спортивних магазинів, 80%

– фітнес-клуб), будівельно-монтажні роботи – 250000 грн, (30% мережа спортивних магазинів, 80% – фітнес-клуб). На кінець року сумарний обсяг товарообігу спортивних магазинів збільшився на 33% і склав 3,7 млн грн. Визначити індекс ринкової ефективності бізнес-операції проведення фестивалю спорту та здоров'я в місті для мережі магазинів спортивного одягу.

4. Уявіть, що Вас запросили на проходження співбесіди. Напишіть структуру майбутньої комунікації, використовуючи її основні елементи.

5. Нижче наведено схему повноважень щодо прийняття рішень у відділі інвестицій окремого підприємства. Начальник відділу інвестицій підпорядкований головному менеджеру – генеральному директору компанії. Штабні менеджери мають особливі повноваження в окремих питаннях, пов'язаних з діяльністю компанії в цілому.

Ділянка прийняття рішень	Начальник відділу інвестицій	Штабний менеджер	Генеральний директор	Рада директорів
1. Капітальні вкладення: – згідно із затвердженим бюджетом; – не передбачені бюджетом	Уповноважений вирішувати всі питання	Головний бухгалтер перевіряє відповідність витрат бюджету. Секретар-скарбник погоджує статті й суми витрат для затвердження радою директорів	Приймає рішення щодо окремих витрат, які перевищують 10 тис. дол. США. Затверджує всі витрати, що перевищують 1 тис. дол. США	Затверджує всі витрати, що перевищують 10 тис. дол. США. Затверджує всі витрати, що перевищують 5 тис. дол. США
2. Продаж нерухомості	Уповноважений вирішувати всі питання	Усі повноваження мають головний бухгалтер і секретар-скарбник	Приймає рішення, якщо сума перевищує 5 тис. дол. США	Приймає рішення, якщо сума перевищує 100 тис. дол. США
3. Придбання ліцензій і патентні угоди	Уповноважений вирішувати всі питання	Секретар-скарбник погоджує статті й суми витрат для затвердження радою директорів	Уповноважений вирішувати всі питання	Приймає рішення, якщо сума перевищує 50 тис. дол. США

Знайдіть помилки у розподілі повноважень при побудові структури управління даним підприємством.

Розділ 3

Організаційно-правові форми підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

- Організаційно-правові форми підприємництва
- Види підприємницької діяльності
- Мале інноваційне підприємництво
- Функції торгового підприємництва
- Франчайзинг
- Біржова діяльність суб'єктів господарювання
- Сучасні моделі підприємницької діяльності
- Інтернет-трейдинг

Ключові слова: *організаційно-правова форма, державне підприємництво, приватне підприємництво, виробниче підприємництво, наукове підприємництво, комерційне підприємництво, фінансове підприємництво, страхове підприємництво, мале інноваційне підприємство, комерційні процеси, франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза, франчайзинг товару, біржа, кайдзен, «інтернет-трейдинг», валюта, ціна валютна, базова валюта, котирована валюта, ціна попиту, ціна пропозиції, ринковий ордер.*

3.1. Організаційно-правові форми підприємництва

Вибір організаційно-правової форми підприємництва є важливим і складним етапом на шляху започаткування підприємницької діяльності.

Організаційно-правова форма – це форма юридичної особи, що характеризує специфіку її створення, майнового статусу, її прав і прав засновників (учасників) на майно та особливості їхньої відповідальності за зобов'язання суб'єкта (Захарчин, 2013).

Різноманітність організаційно-правових форм діяльності підприємців обумовлена багатьма факторами, відображеними на Рисунок 3.1, у тому числі й тим, що кожна з форм має свої переваги та недоліки, які виявляються по-різному, залежно від сфери та масштабу діяльності суб'єкта господарювання.

Подробиці

Зокрема, діяльність, пов'язана з виготовленням та реалізацією військової зброї й боєприпасів, може здійснюватися тільки державними підприємствами та організаціями, а проведення ломбардних операцій – і повними товариствами також.

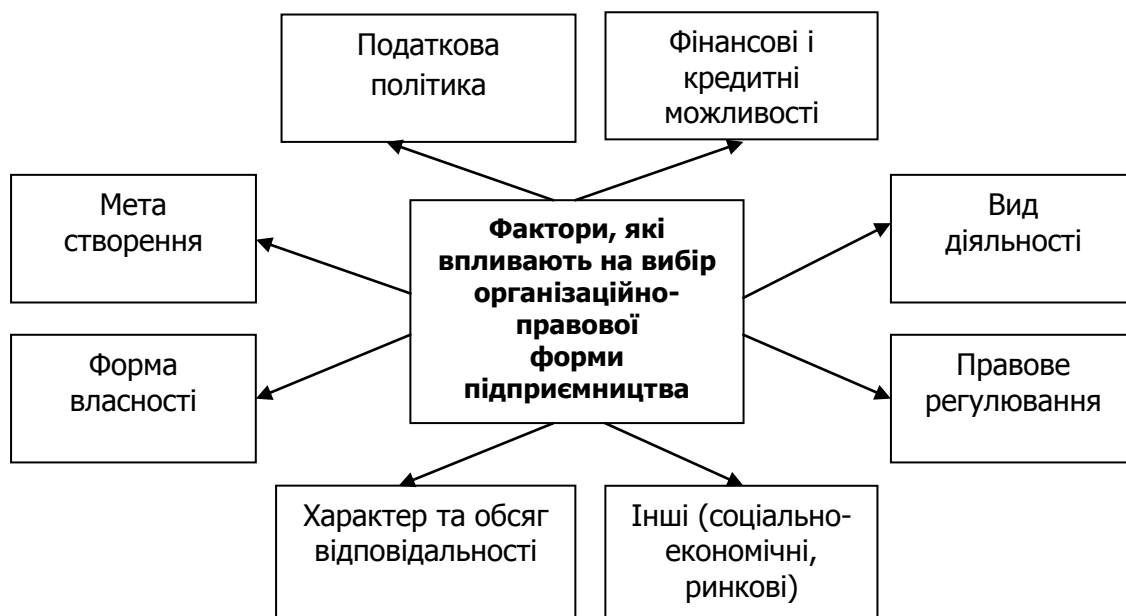


Рисунок 3.1 – Фактори, які впливають на вибір організаційно-правової форми підприємництва (Захарчин, 2013)

Класифікація організаційно-правових форм підприємництва у загальному вигляді наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація підприємств (Економіка, 2012)

Класифікаційна ознака	Види підприємств
1	2
Цілі діяльності	– Комерційні – Некомерційні (неприбуткові)
Відношення до власності	– Корпоративні – Унітарні
Форма власності	– Приватні – Колективні – Комунальні (муніципальні) – Державні – Зі змішаною власністю
Розмір підприємства	– Великі (надвеликі) – Середні – Малі (дрібні, мікропідприємства)

Продовження таблиці 3.1

1	2
Форма господарювання і правовий статус	<ul style="list-style-type: none"> – Приватні підприємці – Сімейні – Одноосібні – Кооперативні – Орендні – Акціонерні (господарські товариства)
Види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Виробничі – Сервісні – Посередницькі – Консалтингові – Адміністративні – Громадські об'єднання – Надання майна в користування (кредит, лізинг, оренда, трест)
Сфери господарювання	<ul style="list-style-type: none"> – Промислові – Сільськогосподарські – Будівельні – Транспортні – Комунікаційні – Торговельні – Наукові – Освітні – Інформаційно-просвітницькі – Фінансові – Юридичні – Страхові – Рекреаційні – Культурні – Релігійні та ін.
Ступінь підпорядкованості	<ul style="list-style-type: none"> – Материнські – Дочірні – Внучаті – Філії – Асоційовані
Матеріально-інформаційне середовище діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Матеріальні – Віртуальні

Примітка

У табл. 3.1 нами подано, на наш погляд, найбільш важливі класифікаційні ознаки. У літературі застосовуються й багато інших, зокрема: галузева структура (монопродуктові підприємства, галузеві, багатогалузеві); структура продукції (однопрофільні, багатoproфільні); тип виробництва (масові, серійні, одиничні); структура управління (однозаводські, багатозаводські); роль на ринку (монопольні, домінуючі, конкуруючі); рівень

конкурентноспроможності (конкурентноспроможності, неконкурентноспроможні); національна належність капіталу (національні, зарубіжні, змішані) (Економіка, 2012).

Одним із найважливіших моментів для різних форм власності і господарювання є реалізація відповідальності підприємств за їхніми зобов'язаннями. Характеристика цього аспекту для різних форм підприємств показана в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Відповідальність різних форм підприємств за зобов'язаннями (Економіка, 2012)

Форма підприємства		Відповідальність за зобов'язаннями
Індивідуальний підприємець		Відповідає всім майном
Товариства	Повне	Субсидіарна відповідальність
	На вірі (командитне)	Субсидіарна відповідальність повних товариств; відповідальність вкладників у межах внеску
	З обмеженою відповідальністю	Відповідальність у межах внеску
	З додатковою відповідальністю	Субсидіарна відповідальність у межах внеску
	Публічне акціонерне	Відповідальність у межах пакета акцій
	Приватне акціонерне	Відповідальність у межах пакета акцій
	Дочірнє	Відповідність обмежена правами власності та договорними умовами з материнською компанією
	Залежне	Частка іншого товариства в статутному капіталі не менше 20 відсотків
Виробничі кооперативи		Особиста трудова участь, субсидіарна відповідальність
Унітарні підприємства	На праві господарського ведення	Не може розпоряджатися майном без дозволу власника
	На праві оперативного управління (казенні підприємства)	Не може розпоряджатися майном без дозволу власника; порядок розподілу доходів визначає власник
Некомерційні організації	Установа	Власник несе субсидіарну відповідальність
	Фонд	Добровільні майнові внески; немає членства; засновник не відповідає за зобов'язаннями фонду
	Громадська організація	Учасники не зберігають прав на майно
	Споживчий кооператив	Членство; пайові внески
	Об'єднання юридичних осіб	Субсидіарна відповідальність учасників

Примітка

Поняття «субсидіарна відповідальність», що використовується в таблиці 3.2, означає відповідальність особи, що згідно із законодавством або

умовами зобов'язання несе її додатково до відповідальності іншої особи, що є основним боржником (Економіка, 2012).

Охарактеризуємо детальніше деякі види підприємств.

Кооперативи є однією з форм колективної власності. Діяльність кооперативів заснована переважно на особистій праці їх членів. Крім того, члени кооперативу можуть вносити до його статутного фонду грошові і матеріальні паї, у зв'язку з чим розподіл доходів між членами кооперативу може здійснюватися не лише з урахуванням особистого трудового внеску, але й з урахуванням розмірів пайових внесків. Порядок розподілу доходів визначається статутом кооперативу. Кооперативи мають право залучати в ході своєї комерційної діяльності найману робочу силу, що не набуває при цьому прав члена кооперативу.

Найбільшого поширення у світовій практиці одержали *господарські товариства* на основі об'єднання капіталів різних власників. Порядок утворення та діяльності цих товариств в Україні регламентується Законом «Про господарські товариства».

Господарські товариства в Україні поділяються на: акціонерні товариства; товариства з обмеженою відповідальністю; товариства з додатковою відповідальністю; повні товариства; командитні товариства.

Акціонерним товариством називається товариство, статутний фонд якого розділений на паї у вигляді акцій однакової номінальної вартості, та яке відповідає за своїми зобов'язаннями лише майном даного товариства. Акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах наявних у них акцій. Акціонерні товариства бувають двох видів: публічні (акції товариства розповсюджуються шляхом відкритої підписки і купівлі-продажу на біржах) і приватні (акції розповсюджуються лише між засновниками товариства, виключаючи підписку, купівлю і продаж на біржі).

Подробиці

Учасники акціонерного товариства, які створили статутний фонд, формують органи управління, колективно розподіляють щорічний прибуток компанії і ліквідаційний прибуток у випадку продажу товариства.

Акції можуть продаватися, надаватися в заставу і т. п. без згоди інших акціонерів. Акціонери можуть купувати, продавати або передавати третім особам свої акції. Розмір статутного фонду акціонерного товариства має бути не нижче суми, еквівалентної 1250 мінімальним заробітним платам. У той самий час для інших господарських товариств згідно з Законом України «Про господарські товариства» (Про господарські, 2016) ця сума має бути не нижче суми, еквівалентної 625 мінімальним заробітним платам.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це товариство, майнова відповідальність учасників якого не перевищує суми внесеного паю.

Примітка

Загальна номінальна вартість усіх паїв складає статутний капітал товариства. Власник паю, який має право на частину статутного фонду, може передати це право тільки за згодою всіх учасників даного товариства.

Товариство з додатковою відповідальністю відрізняється тим, що його учасники відповідають за його зобов'язаннями не лише внесками до статутного фонду, а в разі потреби – і належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до пайового внеску. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається установчими документами.

У *повному товаристві* всі члени несуть повну відповідальність своїм особистим майном за результатами господарської діяльності даного товариства. Прибуток, отриманий товариством за підсумками фінансового року, розподіляється між учасниками відповідно до внесків у статутний фонд.

Примітка

При укладанні угод ведення справ у повному товаристві може здійснюватися одночасно всіма членами або деякими з них, які мають право виступати від імені товариства. В останньому випадку обсяг доручень визначається повноваженнями, підписаними іншими учасниками товариства.

Командитне товариство складається з об'єднаних членів з повною відповідальністю (дійсних керівних членів) і членів з відповідальністю, обмеженою їхніми внесками в майно товариства (командистів). В установчому договорі визначається порядок розподілу прибутку між членами товариства відповідно до їхньої відповідальності.

Спільне підприємство створюється на основі об'єднання майна як вітчизняних, так і зарубіжних учасників.

Подробиці

Створення спільних підприємств вигідно як для зарубіжних партнерів, так і для вітчизняних підприємців. Факторами привабливості створення спільних підприємств є: для зарубіжних партнерів – відносно дешеві сировина та кваліфікована робоча сила, наявність науково-технічних розробок світового рівня, недосконале законодавство у сфері охорони навколишнього середовища, наявність традиційних зв'язків у країнах СНД, що дає доступ до їх ринків тощо; для вітчизняних фірм – доступ до передових технологій і «ноу-хау», насичення вітчизняного ринку новими товарами і послугами,

Розділ 3. Організаційно-правові форми підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

набуття передового досвіду господарювання в умовах ринкових відносин, розвиток експортної бази країни, підвищення конкурентноспроможності вітчизняного виробника та ін.

Індивідуальне (сімейне) приватне підприємство засноване на особистій власності громадян. Його власником є одна особа (одна родина), що одержує весь дохід і несе весь ризик від результатів господарської діяльності. У цих підприємств спрощена система оподаткування, але можуть виникати ускладнення з одержанням кредиту (Економіка, 2012) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємницької діяльності (Калініченко, 2012)

Організаційно-правова форма	Сутнісно-змістова характеристика	Організаційно-правові та економічні	
		переваги	недоліки
1	2	3	4
Одноособісне володіння	Підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я	<ul style="list-style-type: none"> – Простота заснування; – повна самостійність, свобода та оперативність дій підприємця; – високі спонукальні мотиви до ефективного господарювання; – гарантоване збереження комерційних таємниць 	<ul style="list-style-type: none"> – Труднощі із залученням значних інвестицій та одержанням кредитів; – повна відповідальність за борги; – відсутність спеціалізованого менеджменту; – невизначеність терміну функціонування
Господарське товариство (партнерство)	Об'єднання власних капіталів кількох фізичних або юридичних осіб за умов однакового розподілу ризику і прибутку; спільного контролю результатів; безпосередньої участі у здійсненні діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – широкі можливості для здійснення виробничої та комерційної діяльності; – збільшення фінансової незалежності й дієздатності; – значна свобода дій та більша вираженість управлінських рішень; – можливості залучення до управління товариством професійних менеджерів 	<ul style="list-style-type: none"> – загроза партнерам через солідарну відповідальність, тобто можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів; – збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність результатів діяльності

1	2	3	4
Акціонерне товариство	Підприємство, власниками якого є акціонери, що несуть обмежену відповідальність (у розмірі внеску в акціонерний капітал) і розпоряджаються прибутком	– реальна можливість залучення необхідних інвестицій; – більша можливість для нарощування обсягів виробництва продукції; – обмежена відповідальність акціонерів; – постійний характер функціонування	– наявність розбіжностей між правом власності і функцією контролю діяльності; – сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів; – існування потенційної можливості посадових осіб впливати на діяльність товариства у власних інтересах

Знання особливостей тієї чи іншої організаційно-правової форми важливе в трьох аспектах. По-перше, важливо правильно визначити ту організаційно-правову форму, в якій підприємцю найвигідніше й найзручніше діяти. Важливо також правильно та вчасно визначити, коли настане необхідність зміни організаційно-правової форми, якщо наявна вже не задовольняє потреби підприємця. По-друге, розвиваючи довірливі зв'язки з контрагентами за угодами, знання специфіки їх організаційно-правових форм допомагає визначити майновий статус контрагента, характер відповідальності, щоб уникнути невиправданого ризику. По-третє, певні види діяльності можуть здійснюватися тільки в тих організаційно-правових формах, що зазначені в законодавстві.

3.2. Види підприємницької діяльності

Підприємництво може здійснюватися як у державному, так і в приватному секторі економіки. Відповідно до цього розрізняють державне та приватне підприємництво. Кожна з цих форм має відмітні ознаки, але основні принципи їх функціонування багато в чому збігаються. І в тому, і в іншому випадку здійснення такої діяльності передбачає ініціативність, відповідальність, інноваційний підхід, прагнення до максимізації прибутку.

Державне підприємництво – форма підприємництва, в якій прийняття стратегічних рішень щодо досягнення мети і способу підприємницької діяльності належить державі, а використання результатів не має приватного характеру (Економіка, 2012).

Приватне підприємництво – форма підприємництва, заснована на приватній власності і здійснювана приватними особами у власних інтересах (Економіка, 2012).

Підприємницька діяльність дуже різноманітна і тією чи іншою мірою пов'язана з основними фазами відтворювального процесу – виробництвом продукції і послуг, обміном і розподілом товарів, їх споживанням.

Розглянемо докладніше картину підприємницьких дій, що перетворюють ресурси на кінцевий продукт підприємницької діяльності (Рисунок 3.3). Наведена на Рисунок 3.3 схема має принциповий характер, вона стосується всіх видів підприємництва та відображає головні елементи і провідних учасників бізнес-операцій.

Як бачимо зі схеми, у здійсненні бізнесу беруть участь три провідні дійові особи: сам підприємець, той, хто постачає йому ресурси підприємницької діяльності у вигляді факторів підприємництва, і особи, які споживають продукт підприємництва у вигляді товарів і послуг.

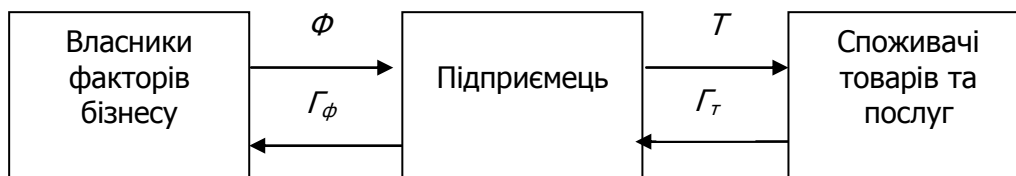


Рисунок 3.3 – Загальна схема підприємництва (Економіка, 2015)

(Φ – фактори у вигляді природних і трудових ресурсів, засобів виробництва; T – товар; Γ_Φ – гроші, необхідні для придбання факторів; Γ_T – гроші, отримані за товар)

У кінцевому підсумку результат підприємництва полягає в тому, що бізнесменові вдається з вигодою для себе задовольнити певне коло потреб у товарах і послугах, реалізуючи свій товар T і отримуючи взамін гроші Γ_T від споживачів товару.

У результаті отримуємо таку загальну схему підприємницької операції. Бізнесмен купує за наявні у нього гроші Γ_Φ необхідні йому для здійснення підприємницьких дій фактори Φ у вигляді природних і трудових ресурсів, засобів виробництва. Потім ці ресурси перетворюються на товари і послуги T , необхідні споживачам. Продукт підприємницької діяльності T продається покупцям, у результаті чого бізнесмени отримують грошову виручку Γ_T . Отже, логічний ланцюг підприємницьких дій має такий вигляд: $\Gamma_\Phi \rightarrow \Phi \rightarrow T \rightarrow \Gamma_T$.

Зрозуміло, що підприємець докладаеть всіх зусиль для того, щоб гроші Γ_T , виручені від продажу товару, були більше грошових витрат Γ_Φ підпри-

ємця на здійснення операції, до яких входять витрати власних ресурсів. Це основна умова прибутковості операції (Райсберг, 1992).

Виходячи з цього, можна виділити такі види підприємницької діяльності: виробнича, наукова, фінансова, страхова та комерційна.

Виробниче підприємництво – це підприємництво, спрямоване на виготовлення різноманітної продукції, виконання робіт і надання послуг для споживачів. Цей вид підприємництва можна назвати основним, оскільки від нього безпосередньо залежить рівень розвитку економіки і добробут населення країни.

Наукове підприємництво є передвиробничою стадією і реалізується в діяльності венчурних (ризикованих) підприємств. Вони працюють над втіленням у виробництво нової ідеї або продукту і спеціалізуються на проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Венчурні (ризикові) підприємства не повертають вкладені в них інвестором кошти і не виплачують відсотки за ними. Однак інвестор отримує права на всі запатентовані і незапатентовані ноу-хау, інновації та засновницький прибуток від діяльності ризикових підприємств у разі їх успіху. Середній дохід на венчурний капітал у розвинених країнах приблизно в два рази перевищує середній дохід промислових компаній. Венчурні підприємства засновуються великими компаніями, банками, страховими фірмами і, таким чином, останні використовують підприємницький талант дрібних бізнесменів, їх енергію і творчу ініціативу, а також частково перекладають на них ризик нововведень (Економіка, 2012).

Комерційне підприємництво передбачає діяльність з купівлі-продажу товарів і послуг. Такою діяльністю займаються, перш за все, торговельні організації і різні посередники.

Підприємницька активність у сфері посередництва дозволяє поєднати у стислі терміни економічні інтереси виробника і споживача. Посередництво, з точки зору виробника, підвищує ступінь ефективності його роботи, оскільки дає можливість зосередити активність тільки на виробництві, передаючи посереднику функції щодо просування товару до споживача. Крім того, включення посередника у відносини між виробником і споживачем істотно скорочує термін оборотності капіталу і підвищує прибутковість виробництва.

Посередники можуть вести підприємницьку діяльність самостійно або виступати на ринку від імені виробників або споживачів. Як посередницькі підприємницькі організації на ринку виступають оптові постачальницько-збутові організації, брокери, дилери, дистриб'ютори, біржі, певною мірою комерційні банки та інші кредитні організації (Райсберг, 1992).

Фінансове підприємництво – діяльність з купівлі-продажу грошей, валюти і цінних паперів. Такою діяльністю займаються комерційні банки, фондові біржі, інвестиційні фонди та ін. (Економіка, 2012).

Страхове підприємництво – діяльність зі страхування ризиків і відшкодування витрат. Цей вид діяльності здійснюють страхові компанії та інші організації.

Підприємці-страховики прекрасно розуміють, що страхові внески, які сплачуються страхувальником, повинні перевищувати суми, що витрачаються страховиком на відшкодування шкоди. Інакше підприємець не отримає ніякого прибутку. Весь розрахунок у страховій справі на те, що ймовірність виникнення нещасних випадків, каліцтв, пожеж, аварій, крадіжок відносно невелика. Отже, більшість страхувальників не матимуть підстав для отримання відшкодування витрат. Гроші, сплачені цими страхувальниками, повністю переходять до підприємця і не повертаються. Ці гроші використовуються і для страхового відшкодування збитку тим, хто постраждав, і як джерело прибутку підприємця. До того ж страхові фірми роблять все можливе, щоб мінімізувати суми, що виділяються ними для компенсації збитку, зазнаного страхувальниками (Мацибора, 2008).

Крім того, у всіх розвинених країнах виділяється такий самостійний вид підприємництва, як консультативний (консалтинг). Він охоплює інформаційні, консультативні та маркетингові види послуг.

3.3. Мале інноваційне підприємництво

Об'єктивна необхідність розвитку вітчизняного малого інноваційного підприємництва на сучасному етапі потребує вивчення обставин його виникнення, визначення економічної суті, виявлення особливостей їх функціонування, факторів, можливостей і перспектив.

За свідченням англійського економіста Г. Беннока, із 70 найважливіших винаходів ХХ ст. більше половини були зроблені дрібними фірмами або самостійними винахідниками. Саме малими підприємствами створені електронні трубки для телевізорів, установки кондиціонування повітря, електростатичні копіювальні машини, транзистори, міксери і навіть реактивний двигун, не кажучи вже про такі дрібниці, як кулькова авторучка, застібка, пілососи, тостери і багато іншого (Ванноск, 1981).

Прототипи малих інноваційних підприємств (МІП) у нашій країні з'явилися наприкінці 80-х років минулого століття, у період перебудови, коли темпи зростання їх кількості і питомої ваги у загальному масиві малих підприємств були максимальні.

Малі підприємства інноваційної спрямованості наприкінці 80-х–початку 90-х років минулого століття формувалися різними шляхами. Одні виділялися з науково-дослідних інститутів (НДІ), науково-виробничих об'єднань, інші створювалися як «ринкові двійники» лабораторій і відділів галузевих НДІ та заводів. Вони займалися як науковими, прикладними дослідженнями, так і повним циклом «дослідження-виробництво-збут». Деякі підприємства створювалися за ініціативи розробників, що відчували в собі потяг до підприємництва й мали намір випускати конкурентоспроможну, прибуткову наукоємну продукцію. Часто такі компанії, маючи на меті швидке просування продукції за кордон, організовували спільні підприємства з іноземними партнерами. У середині 90-х років ХХ ст. уже чітко формується цілий клас суб'єктів інноваційного малого підприємництва, для якого бізнес є самометою (Нестеренко, 2006).

Мале підприємництво за своєю природою є інноваційним, а в умовах економіки знань ця якість посилюється і перетворюється на ключовий чинник трансформаційних змін.

По-перше, мале підприємництво є інституціональною структурою, що забезпечує рухливість і динамізм економічної системи та сприяє швидкій комерціалізації результатів досліджень і розробок, а також адаптації до зміни умов у всіх сферах діяльності.

По-друге, завдяки сучасним інформаційним технологіям, які істотним чином змінюють саму модель функціонування різних структур, забезпечується доступ малих підприємств до нових видів діяльності та збільшується частка малого підприємництва на світовому ринку товарів і послуг. Крім того, інформаційні технології створюють умови для зниження витрат виробництва (інтернет-технології значно здешевлюють процеси у сфері маркетингу, реклами, логістики, консалтингу, реєстрації, організації контактів з партнерами) і відповідно дозволяють малим підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність.

МПП не можна ототожнювати з малими підприємствами, які здійснюють інші види економічної діяльності, хоча вони і мають не тільки відмінні, а й загальні функції (Рисунок 3.4).

Говорячи про феномен малого інноваційного підприємництва, необхідно виходити з постулату, що малі інноваційні підприємства є структурною частиною малого підприємництва з властивими йому особливостями та функціями

Отже, МПП – це особливий тип сучасної підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку від проведення науково-дослідної роботи, результатом якої є створення нової (або вдосконалення існуючої) конкурентоспроможної продукції (технології, послуг), покликаної істотно

поліпшити умови виробництва або життя людини, та її успішна комерціалізація (Мазур, 2005).

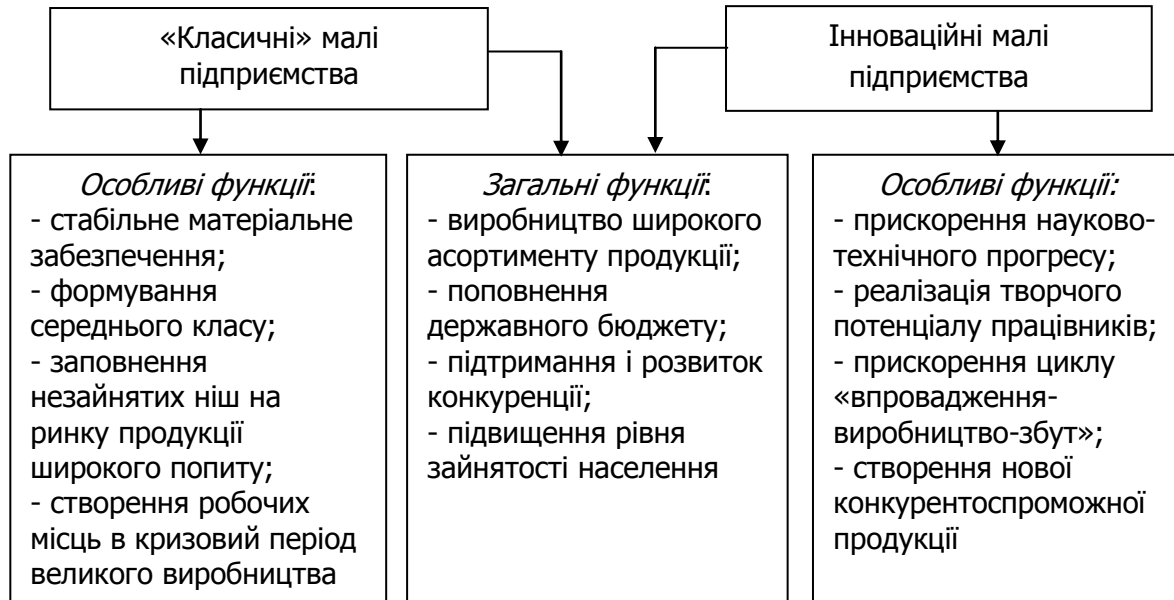


Рисунок 3.4 – Функції «класичного» та інноваційного малого підприємництва

У зарубіжній практиці використовують різні варіанти назв для такого роду організацій: інноваційне мале підприємство (innovative small enterprise), високотехнологічна фірма (high technology firm), фірма новітньої технології (new technology-based firm – NTBF), фірма, заснована на використанні знань (knowledge-based firm), «експлерент» – фірмоватор, яка свідомо йде на значний ризик, а отримання прибутків від продажу нових товарів і технологій залежить від обдарованості інтелектуалів, що працюють на цій фірмі (Економічна, 2000).

Як правило, при визначенні МПП застосовують комбінований підхід, у якому використовують критеріальні ознаки суб'єктів малого бізнесу, тобто кількість співробітників і (або) фінансові показники діяльності, а також показники інноваційної активності організацій – кількість наукових співробітників, нововведень, публікацій за результатами досліджень, обсяг коштів, що спрямовуються на наукові дослідження. Критеріальною ознакою може бути і наукоємність продукції, тобто рівень витрат на наукові дослідження та розробки.

МПП можна умовно розділити на такі групи (Мазур, 2005). Перша група – незалежні МПП, до яких відносять суб'єктів, абсолютно незалежних від будь-якої іншої ринкової (або неринкової) структури і тих, що не працюють на її замовлення. Вони самоорганізуються з ініціативи

носія ідеї – менеджера-винахідника, який створює команду вчених і фахівців для досягнення конкретної мети (роботи над об'єктом винаходу).

Друга група – МІП, що працюють на замовлення. Вони дуже схожі на попередню групу з тією лише відмінністю, що створюються завдяки багатосторонній підтримці спонсора або (і) замовника. Останній ініціює організацію МІП, забезпечує її необхідними фінансовими ресурсами та обладнанням, допомагає інформацією, а натомість отримує унікальний продукт. Замовник і виконавець будують свої взаємовідносини на договірних засадах, але з високим ступенем довіри, а також з можливостями тривалої співпраці у разі успіху.

Третя група – це інтегровані МІП, що входять до структури компанії, яка має широкі повноваження, свободу дій і доступ до загальнокорпоративних фондів розвитку. Такі МІП є повноцінними конкурентами відносно зовнішніх економічних агентів і підрозділів самої компанії.

Мале інноваційне підприємництво має ряд переваг практично у всіх галузях народного господарства, що полягають у: гнучкості й оперативності прийняття рішень, сприйнятті нововведень у виробничій та управлінській діяльності, швидкій адаптації до місцевих умов, високому рівні спеціалізації виробництва і праці, швидкій оборотності коштів, невисоким витратах на управління.

Слід відзначити, що інноваційна діяльність є ризикованим видом підприємництва, вимагає великих одноразових витрат, які не завжди окупаються. Тому є потреба у страховому захисті ризиків інноваційної діяльності як засобі зниження фінансових втрат інвесторів у разі невдалої реалізації проектів.

3.4. Функції торгового підприємництва

Важливе місце у ринковій економіці посідає підприємництво у сфері торгівлі (комерція), де швидше і з меншим вкладенням ресурсів можна отримати доходи від проведених бізнес-операцій. Як оперативно-організаційна система комерційне підприємництво має справу з товарообмінними та товарно-грошовими операціями, що проводяться з урахуванням поточних і перспективних ринкових змін.

У вузькому розумінні комерційне підприємництво – це підприємництво у сфері торгівлі, пов'язане із здійсненням процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту покупців (споживачів) та отримання прибутку (Виноградська, 2005).

У широкому розумінні комерційне підприємництво є господарсько-торговельною діяльністю, яка здійснюється суб'єктами господарювання у

сфері виробництва і товарного обігу та спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення й виробів народного споживання, а також допоміжною діяльністю у вигляді надання відповідних послуг (Виноградська, 2005).

У найбільш загальному вигляді схема такого бізнесу наведена на Рисунок 3.5.

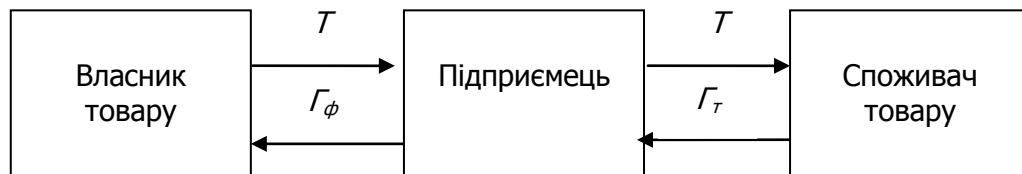


Рисунок 3.5 – Принципова схема торговельної операції

Відповідно до Рисунок 3.5 підприємець купує товар T у власника товару (виробника) за кошти Γ_{ϕ} , які залежать від обсягу товару і його ціни на ринку.

Приклад 3.1

Якщо комерсант закупив партію бананів вагою в 50 тонн за ціною п'ятсот доларів за тонну, то йому доведеться сплатити 25000 доларів.

Слід мати на увазі, що підприємець закуповує великі партії товарів за оптовими цінами, які нижче ринкових роздрібних цін реалізації закуплених товарів. Припускаючи, що при продажах вроздріб комерсант реалізує всю партію за ціною один долар за кілограм, доходимо висновку, що його виручка становитиме 50000 доларів.

Було б, однак, глибокою помилкою вважати, що підприємець отримав на цій операції $50000 - 25000 = 25000$ доларів прибутку. По-перше, ми не врахували витрати на оплату праці самого підприємця і залучених ним найманих робітників. По-друге, треба взяти до уваги підприємницькі витрати, зумовлені транспортуванням і зберіганням товарів. По-третє, варто врахувати витрати коштів на оренду та утримання торгового приміщення і обладнання. Якщо останні належать підприємцю, то до витрат входить амортизація. Нарешті, не можна забувати про податки. Отже, реально в розглянутому прикладі підприємець отримує не 25000, а близько 10000 доларів прибутку.

Посередництво як вид підприємництва характеризується насамперед тим, що посередник не виробляє продукцію, не торгує товарами, валютою, цінними паперами, не надає гроші в кредит, а сприяє здійсненню всіх цих операцій і укладанню відповідних угод. Посередник найчастіше займає місце між виробником, продавцем товару, з одного боку, і покупцем, споживачем – з іншого, поєднуючи їх в єдиний ланцюг підприємницької угоди.

Господарсько-торговельна діяльність може здійснюватися суб'єктами господарювання в таких формах: матеріально-технічне постачання і збут; електропостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність щодо забезпечення реалізації товарів (послуг) (Бусыгин, 2001).

Господарсько-торговельна діяльність опосередковується договорами поставки, контрактації сільськогосподарської продукції, електропостачання, купівлі-продажу, оренди, обміну (бартеру), лізингу та іншими договорами.

Підприємництво у сфері торгівлі відіграє значну роль в активізації економічних процесів, зокрема: забезпечує встановлення збалансованого ринку; сприяє формуванню оптимальних пропорцій між виробництвом та суміжними сферами; виявляє попит на товари; стимулює виробниче підприємництво; здійснює ефективний товарний оборот; задовольняє потреби населення у товарах та послугах; стимулює діяльність суб'єктів ринку; робить відповідний внесок у формування доходів державного і місцевого бюджетів за рахунок сплати податків. Крім того, підприємництво у сфері торгівлі дозволяє всім учасникам комерційного обороту вигідно співпрацювати на основі планування, реалізації торгових операцій, закладає основу для формування виробничих програм та перспективних напрямів щодо випуску продукції за кількісними та якісними параметрами, асортиментною структурою. А це, у свою чергу, свідчить про те, що комерція визначає економічний стан виробничих підприємств, їх успіх на товарному ринку. Якщо вироблена продукція не буде реалізована у сфері торгівлі в намічених обсягах, це негативно вплине на господарсько-фінансову діяльність виробничих підприємств (Виноградська, 2005).

Успіх у комерційному підприємстві може досягатися за рахунок: гнучкості і мобільності діяльності з урахуванням ринкової ситуації, що змінюється; виявлення комерційних пріоритетів та їх реалізації; активного використання у прийнятті комерційних рішень принципів менеджменту і маркетингу; вміння передбачити комерційні ризики; адаптації комерційних працівників до нових умов роботи.

У сфері комерційного товарного обігу виконується великий комплекс різних процесів і операцій, які за характером функцій можна поділити на два види: виробничі, або технологічні, і комерційні (суто торговельні) (Виноградська, 2005).

Технологічні процеси пов'язані з рухом товарів та є продовженням процесу виробництва у сфері обігу (транспортування, зберігання, пакування, фасування, підсорткування). Ці процеси відображають механізм

управління матеріальним потоком вантажів із включенням виробничо-технологічних операцій, що супроводжують організацію просування товарів від виробника до кінцевого споживача.

Комерційні процеси – це процеси, пов’язані із зміною форм вартості, тобто з купівлею та продажем товарів. До комерційних також відносять торговельні процеси, які забезпечують нормальне функціонування торгового механізму, зокрема: організацію ринкових досліджень, оцінку інфраструктури основних конкурентів, установлення партнерських зв’язків тощо (Виноградська, 2005).

Крім цих головних процесів, що відбуваються у сфері торгівлі, важливими є виконання додаткових торговельних та експлуатаційних послуг, які останнім часом домінують при врахуванні інтересів споживачів у процесі купівлі-продажу. Це доставка товарів додому, установка куплених технічно складних товарів вдома у покупців, приймання замовлень та ін. Послуги передпродажного, продажного та післяпродажного сервісу – невід’ємні елементи в досягненні комерційного успіху підприємства.

Комерційне підприємництво реалізується через комерційні функції, які залежно від участі у формуванні доходів умовно можна поділити на дві групи (Рисунок 3.6). Успішне здійснення цих функцій залежить від рівня ефективності здійснення комерційної діяльності на конкретному підприємстві, кваліфікації його працівників, їх ініціативності, підприємливості.

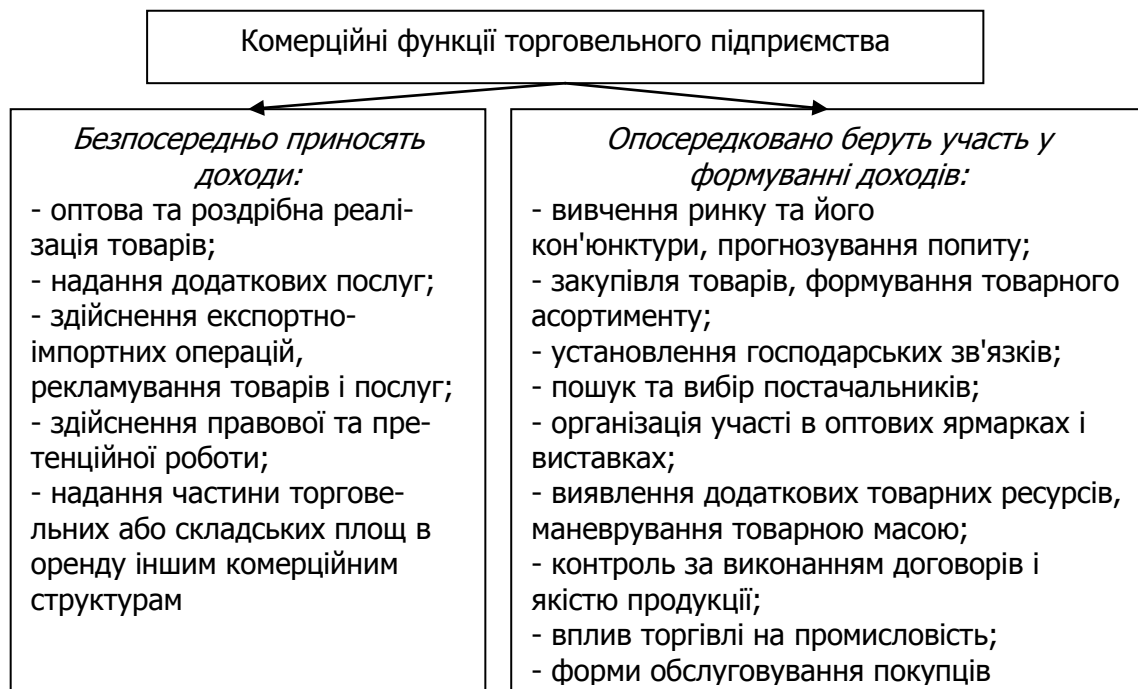


Рисунок 3.6 – Комерційні функції торговельних підприємств

Складовими діяльностями комерційних служб в оптовій ланці є:

- комплексне вивчення ринку товарів своєї номенклатури в районі діяльності. Вивчення ринку може здійснюватися самотійно або спільно з виробничими, роздрібними підприємствами, науково-дослідними установами;
- визначення потреби в товарах і послугах на підставі проведення маркетингових досліджень;
- проведення спеціальних спостережень за попитом населення на товари, участь у проведенні експериментів, опитувань спеціалістів і покупців;
- розроблення прогнозів попиту на товари;
- збір, обробка й аналіз інформації, отриманої від роздрібною ланки і сфери виробництва.

Роздрібні торговельні підприємства надають оптовим структурам інформацію про:

- потребу в товарах;
- постачання, продаж і запаси товарів у роздрібній мережі;
- результати опитувань покупців та експертів відносно стану попиту і причин його зміни;
- результати виставок-продажів, сезонних розпродажів;
- товари, попит на які не задовольняється (Виноградська, 2005).

Можна зробити висновок, що комерція – це вид торгового підприємництва, який є основою будь-якої цивілізованої ринкової економіки.

3.5. Франчайзинг

Франчайзинг (від англ. *franchising*) – це підприємницька діяльність у формі довгострокового ділового співробітництва, в процесі якого велика компанія-франчайзер (правовласник) надає юридичній або фізичній особі – франчайзі (користувачу) ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під своєю торговою маркою чи комерційним позначенням на обмеженій території на термін і на умовах, визначених договором франчайзингу.

Зростанню популярності франчайзингу в усьому світі сприяє те, що він поєднує переваги малого і великого бізнесу. У діловому світі франчайзинг ще називають королем малого бізнесу, оскільки він значно зменшує ризик організації бізнесу на старті. Через систему франчайзингу власник інвестує малий бізнес нематеріальними активами.

Подробиці

Як форма ведення бізнесу франчайзинг має давню історію, яка бере початок із середньовічної Англії, де громадянам видавали франшизу (дозвіл на продаж товарів на території міста). Ера сучасного франчайзингу розпочалася у 50-х роках ХХ ст. Значний внесок у розвиток цього виду бізнесу внесли трендові компанії Канади, Франції, Німеччини, Японії, Великобританії, Австралії. Статистика свідчить, що через кожні вісім хвилин у світі народжується один франчайзі (Захарчин, 2013).

Об'єктом франчайзингу є комплекс виключних прав, у тому числі право на фірмове найменування, на комерційну інформацію, що охороняється, а також інші передбачені договором майнові та немайнові об'єкти власності і виключних прав, знак для товарів та послуг.

Суб'єктами франчайзингу є франчайзер і франчайзі (Рисунок 3.7).

Франчайзер (від англ. *franchiser*) – це велика фірма (корпорація), зареєстрована в Україні або за її межами як суб'єкт підприємницької діяльності, яка:

1) є власником виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності (технології, ноу-хау);

2) має широковідому торгову марку (комерційне позначення) та імідж на споживчому ринку;

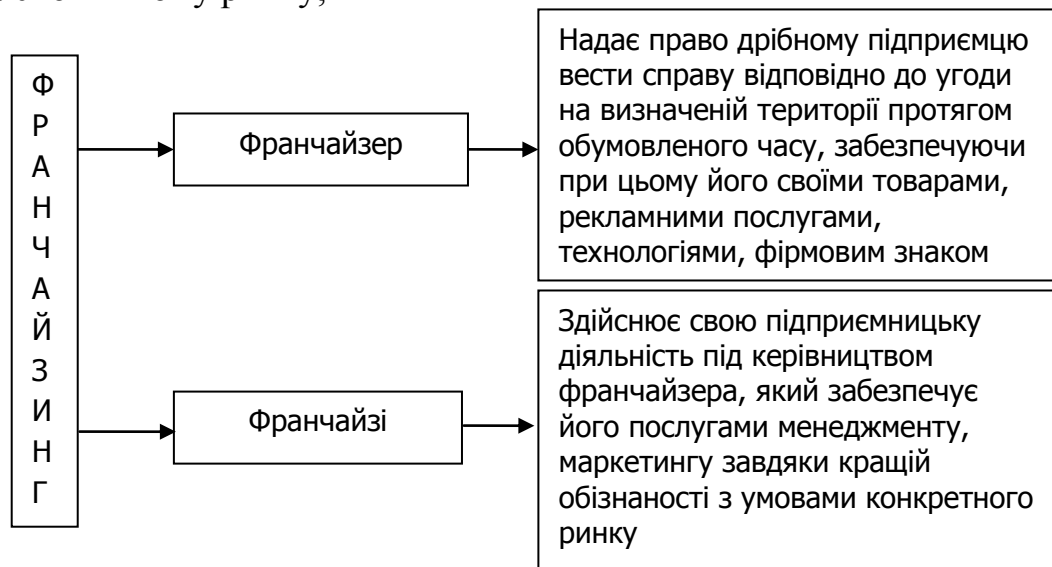


Рисунок 3.7 – Учасники франчайзингових відносин (Захарчин, 2013)

3) надає на певний строк і на визначених умовах ліцензію (франшизу) юридичним особам, індивідуальним підприємцям або їх групам на використання її торгової марки в комерційній діяльності.

Франчайзі (від англ. *franchisee*) – це фізична або юридична особа, що зареєстрована в країні як суб'єкт підприємницької діяльності і купує у

франчайзера на певний строк і на визначених умовах комплекс виключних прав (франшизу) на ведення комерційної діяльності з використанням торгової марки і технології франчайзера.

Франшиза (від англ. *franchise* – привілеї, пільга, особливе право) – це право на створення підприємства, торгівлю продукцією, виконання робіт і надання послуг під торговою маркою (комерційним позначенням) великої фірми на визначених умовах та за певну винагороду.

Особливості франшизи полягають у такому:

- дає дозвіл або зобов'язує франчайзі займатися протягом періоду франшизи певним бізнесом, використовуючи специфічне найменування, що належить франчайзеру;
- дає право франчайзеру здійснювати контроль протягом усього періоду франшизи за якістю ведення бізнесу, що є предметом франшизи;
- зобов'язує франчайзера надавати франчайзі допомогу при веденні бізнесу (в організації підприємства, навчанні персоналу, управлінні продажами та ін.);
- зобов'язує франчайзі регулярно протягом усього періоду франшизи сплачувати франчайзеру відповідні грошові суми в оплату франшизи або товарів, послуг, які надаються франчайзером франчайзі.

Найперспективнішими напрямками розвитку франчайзингу є підприємства сфери: харчування, автотранспорту, побутового обслуговування, обслуговування бізнесу, розваг, мандрівок, спорту, охорони здоров'я, будівельних послуг; освіти, роздрібною торгівлі.

Залежно від форми, в якій франчайзер надає франчайзі товар (роботу, послугу) для реалізації, існують кілька видів франчайзингу: товарний, виробничий, діловий.

Товарний франчайзинг полягає у придбанні франчайзі (користувачем) прав на продаж товарів франчайзера (правовласника) під торговою маркою (комерційним позначенням) головної компанії. **Франчайзинг товару** – це продаж товарів, що виробляються франчайзером і марковані його товарним знаком. Франчайзі, як правило, здійснює післяпродажне їх обслуговування.

Подробиці

Прикладами ефективної роботи у цьому напрямку є компанія «Дженерал моторс», яка є лідером автомобільної промисловості, та компанія «Зінгер» з продажу швейних машин.

Франчайзинг товару може бути застосований і у системі збуту нафтопродуктів, особливо при виділенні автозаправних станцій з великих збутових структур. Так, франчайзинг у нафтопереробній промисловості найбільше поширений в Австралії.

Товарний франчайзинг може бути також використаний при продажу косметики і фірмового одягу. Прикладом товарного франчайзингу є компанія «Ле Монті» (Виноградська, 2005).

Виробничий франчайзинг полягає у продажі права на виробництво та збут товарів (виконання робіт, надання послуг) з використанням сировини та матеріалів, куплених у головній компанії. Це найбільш ефективна організація виробництва певного виду продукції. Фірма, що має секрет виробництва сировини та запатентованої технології виготовлення готового продукту, здійснює забезпечення кінцевого виробника сировиною і передає права на використання цієї технології. Систему виробничого франчайзингу застосовують компанії «Кока-Кола» та «Пепсі».

Виробничий франчайзинг базується на загальних для сторін цілях: розподілі праці і спеціалізації виробництва; підвищенні обсягу виробництва і розширенні виробничої програми: забезпеченні економічності і гнучкості виробництва та збуту відповідно до вимог ринку; освоєнні виробництва нових виробів залежно від змін на ринку.

Схема виробничого франчайзингу працездатна практично в усіх галузях виробництва за наявності прав на об'єкти інтелектуальної власності, підтверджених охоронними документами, у тому числі на товарний знак.

Діловий франчайзинг полягає у продажі права на організацію малого підприємства, яке матиме назву головної компанії та працюватиме в тій самій сфері бізнесу. Діловий франчайзинг називають також франчайзингом бізнес-формату. Він є найбільш комплексним, оскільки поряд з усіма переліченими правами франчайзер передає франчайзі розроблену ним технологію організації і ведення бізнесу. Франчайзі повністю ідентифікується з франчайзером і стає частиною загальної корпоративної системи.

Подробиці

Діловий франчайзинг наочно продемонстрований мережею закусочних: «Макдональдс», «Баскін і Роббінс», «Піцца-Хат», «Кентукі фрайд чікен», готелів «Холідей Інн» та салонів різних послуг – «Кодак», «Фуджі», «Альфа-графікс» (Виноградська, 2005).

Франчайзером за таким франчайзингом може бути підприємство-постачальник сировини, виробник, оптовий або роздрібний торговець, підприємство сфери послуг. Але при цьому всі підприємства, що входять до системи, повинні працювати. Діловий франчайзинг дає можливість розширити бізнес, включити в систему різні його напрямки і разом з товаром продавати широкий спектр послуг.

Приклад 3.2

На жвавій трасі знаходиться автозаправочна станція – франчайзер. На її території розташовані: мийка машин (франчайзі), кафе (франчайзі), магазин (франчайзі) та інші послуги франчайзі, у яких фірмовий стиль і методологія діяльності повинні бути ідентичними.

Відповідно до умов взаємовідносин між франчайзером (правовласником) та франчайзі (користувачем), строку дії франшизи та кількості посередників між франчайзером і франчайзі можуть бути використані такі моделі франчайзингу: класичний, регіональний, розвинутий і субфранчайзинг.

При використанні моделі **класичного франчайзингу** франчайзі укладає договір безпосередньо з франчайзером на постачання його товарів, виконання робіт, надання послуг в обмін на зобов'язання виплатити початковий внесок та певні суми у відсотках (роялті).

Подробиці

Величина роялті залежить від популярності материнської компанії. Так, однією з найвищих ставок, яка становить 13% прибутку франчайзі, є відрахування компанії «Макдональдс». Щодо початкового внеску, то він може виплачуватися повністю або частинами. Це залежить від фінансових можливостей франчайзі та зацікавленості франчайзера у створенні нової точки. При цьому всі франчайзі рівні між собою і наділені однаковими правами (Виноградська, 2005).

У системі **регіонального франчайзингу** проміжною ланкою (посередником) є головний франчайзі, який виступає в ролі офіційного представника франчайзера в регіоні.

Подробиці

Регіональна схема франчайзингу використовується, зокрема, для організації роботи незалежних консультантів косметичних фірм «Ейвон», «Мері Кей», «Оріфлейм» (Виноградська, 2005).

Договором франчайзингу може бути передбачено право користувача в межах відповідного регіонального ринку виступати в ролі субфранчайзера, тобто дозволяти іншим особам користуватися наданим йому комплексом виключних прав або часткою цього комплексу на умовах **субфранчайзингу**, погоджених ним із правовласником або визначених у договорі франчайзингу.

У моделі **розвинутого франчайзингу** роль посередника виконує особа або група осіб (інвесторів), яким головна компанія надала виключних прав

на роботу в межах певного регіону, за умови укладання у визначений строк певної кількості договорів франчайзингу (Виноградська, 2005).

У цілому перевагами франчайзингової системи є зменшення ризику входження нових суб'єктів господарювання в бізнес; забезпечення їх високого конкурентного статусу; гарантія якості товарів та послуг; забезпечення високого рівня підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для нових фірм; ефективне інвестування капіталу; кращі фінансово-кредитні можливості для розвитку бізнесу.

Водночас укладення франчайзного контракту для підприємця має низку недоліків, що полягають у такому: неможливість реалізувати власні задуми; значні обмеження у прийнятті самостійних рішень стосовно розвитку свого бізнесу; необхідність дотримання операційних стандартів; зменшення доходів у зв'язку з придбанням франчайзі та постійними платежами франчайзеру.

Подробиці

Аналізуючи ситуацію в Україні, можна передбачити, що у найближчій перспективі, незважаючи на необхідність і можливість створення українських підприємств-франчайзерів, домінуватиме франчайзинг, який здійснюватиметься іноземними підприємцями. Зацікавленість в іноземних франчайзерах полягає у такому. Відкриваючи свої підприємства, вони підвищують зайнятість, постачають на ринок нові товари та послуги, які вітчизняні підприємства не можуть надати нашим споживачам у повному обсязі. Місцеві підприємці, що бажають реалізувати свій потенціал, зможуть з успіхом зайнятись новим бізнесом як франчайзі, значно зменшуючи ступінь ризику. Крім того, функціонування франчайзерів дозволяє з часом накопичити досвід ведення франчайзингових операцій, достатній для більш широкого розвитку договірної системи внутрішнього франчайзингу в Україні.

3.6. Біржова діяльність суб'єктів господарювання

Одним із особливих суб'єктів господарювання є біржа як постійно діючий організований оптовий ринок, на якому здійснюється торгівля біржовими товарами.

Біржа – установа, що створюється для забезпечення регулярного функціонування організованої торгівлі товарів, валют, цінних паперів та похідних фінансових інструментів, а також відповідного оформлення угод купівлі-продажу. Торгівля здійснюється, як правило, партіями (лотами) або стандартними контрактами, які регламентують нормативні документи біржі. Біржа є юридичною особою і володіє відокремленим майном, має відповідні права й обов'язки, а саме від свого імені укладати угоди, бути

позивачем і відповідачем у суді, державному арбітражі, третейському суді (ЕСУ, 2016).

У розвинених країнах біржі відіграють істотну роль в економіці для суб'єктів господарювання багатьох видів діяльності, оскільки вони є:

- місцем реалізації результатів діяльності безпосередньо виробників, а отже, відображають тенденції економічного розвитку;
- інструментом реалізації законів конкуренції, створення прозорості і легітимності господарських операцій;
- джерелом залучення та перерозподілу капіталу відповідно до потреб як на рівні суб'єктів господарювання, так і видів економічної діяльності в цілому;
- формою оптимізації економічних відносин між попитом і пропозицією, що сприяє зменшенню трансакційних витрат виробництва (Сохацька, 2008; Солодкий, 2005).

Подробиці

Специфіка українських бірж полягає в тому, що вони в першу чергу мають виконувати функцію організації торгівлі, створення і забезпечення бізнес-середовища. Згідно з чинним законодавством біржа є організацією, яка об'єднує юридичних і фізичних осіб і має на меті надання послуг в укладенні біржових угод, виявленні цін, попиту і пропозиції на біржові товари, вивченні, упорядкуванні і полегшенні товарообігу й пов'язаних з ним торговельних операцій. Біржі не можуть займатися комерційним посередництвом, не мають на меті одержання прибутку. Прибуток бірж спрямовується виключно на їх власний розвиток (Закон, 1991; Закон 2006).

Правові умови створення та діяльність бірж на території України регламентуються державними актами (законами) і контролюються державними й громадськими комісіями. У країні прийнято американську модель державного регулювання біржових ринків, яка передбачає співпрацю професійних посередників і значне внутрішньобіржове регулювання (Сохацька, 2008).

Основні принципи діяльності бірж полягають у такому:
1) забезпечення однакових прав усіх учасників біржових торгів;
2) використання вільних (ринкових) цін; 3) публічне проведення біржових торгів.

Результатом біржових торгів є біржові угоди, тобто всі угоди, укладені на біржі. Порядок реєстрації й оформлення біржових угод установлюється біржею. Основними видами угод є:

- 1) форвардні, при яких здійснюється взаємна передача прав і обов'язків стосовно реального товару з відстроченим терміном його поставки;

Розділ 3. Організаційно-правові форми підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

2) ф'ючерсні, при яких здійснюється взаємна передача прав і обов'язків стосовно стандартних контрактів на поставку біржового товару;

3) опціонні, коли здійснюється поступка прав на майбутню передачу прав і обов'язків стосовно біржового товару або контракту на поставку біржового товару;

4) звичайні торгові, коли взаємно передаються права і обов'язки стосовно реального товару.

Класифікація бірж здійснюється за низкою ознак, але віднесення біржі до певного виду визначається як специфікою її діяльності, так і особливостями нормативно-правового середовища її функціонування (законодавством країни, участю в економічних об'єднаннях, дією міждержавних та міжнародних угод тощо). Розрізняють такі види бірж:

1. За видами біржових товарів: фондові, товарні, валютні, змішані.

2. За участю держави в організації біржі або принципом організації: публічно-правові (державні), приватно-правові (приватні), змішані.

3. За формою участі у торгах (легітимністю учасників): відкриті, закриті, змішані.

4. За рівнем спеціалізації: універсальні, спеціалізовані.

5. За характером товару та видом укладених угод: реальних товарів, ф'ючерсні, опціонні, форвардні, змішані.

6. За сферою діяльності: центральні, міжрегіональні, регіональні (територіальні).

7. За масштабом та географією торгів: міжнародні, національні, локальні (Пепа та ін., 2009; Солодкий, 2005; Сохацька, 2008).

Подробиці

У 2015 році в Україні було зареєстровано 555 бірж (без урахування фондових), з яких товарно-сировинних – близько 70% (Державний, 2016). У багатьох країнах світу функціонує тільки одна біржа (Швеція, Швейцарія, Нідерланди), в Англії – 5 бірж, у США – 11 фондових і 30 товарних (Пластун, 2013).

Основними напрямками підвищення ефективності та розвитку біржової діяльності в Україні є:

– залучення більшої кількості суб'єктів господарювання до участі у біржових торгах як продавців та покупців;

– зменшення та оптимізація кількості бірж шляхом удосконалення державної економічної політики, що має бути спрямована на прозорість та досконалість конкурентних відносин між суб'єктами господарювання;

– упровадження інноваційних інструментів маркетингу і торгівлі, які засновані на телекомунікаційних та інтерактивних технологіях (розвиток спеціалізованих бізнес-порталів, електронних систем дистанційного доступу до торговельних майданчиків) (Пластун, 2013; Щепіна, 2015).

3.7. Сучасні моделі підприємницької діяльності

У сучасній практиці підприємництва існує багато моделей ведення бізнесу, які призводять до перепроєктування або реінжинірингу окремих бізнес-напрямів підприємства або зміни його профілю взагалі. До найбільш використовуваних у західній практиці належать моделі з використанням коучингу, тімбілдингу, краудсорсингу, аутсорсингу, ауттаскінгу, інсорсингу, аутстафінгу, аутплейсменту, кластеризації, структуризації або вдалого поєднання окремих з них у єдину підприємницьку систему (табл. 3.4). Аутсорсинг, ауттаскінг, інсорсинг пов'язані з організаційними рішеннями щодо використання тих чи інших структурних підрозділів у діяльності підприємства. Аутстафінг та аутплейсмент передбачають застосування праці замовного персоналу або допомогу у працевлаштуванні звільненим працівникам. Ауттаскінг і інсорсинг є видами аутсорсингу. Використання цих моделей у практичній діяльності підприємств сприяє зниженню витрат, зростанню конкурентоспроможності не лише підприємств, а й окремих бізнес-процесів, упровадженню інноваційних технологій у виробництво.

Таблиця 3.4 – Сучасні моделі ведення бізнесу у підприємницьких структурах (Полінкевич, 2014)

Модель	Суть	Прийнятність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Аутсорсинг (від англ. <i>outsourcing: outside sourcing</i> – використання зовнішніх ресурсів)	Послідовність організаційних рішень, суть яких полягає в передачі певних, раніше самостійно реалізованих організацією функцій або видів діяльності зовнішній організації («третьої стороні»). Відносини в межах аутсорсингу зв'язують організацію – виробника продуктів або послуг, яка є замовником або клієнтом, і аутсорсера, тобто організацію-виконавця, що забезпечує необхідними ресурсами. Щодо організації-виробника й кінцевого споживача організація-аутсорсер є «третьою стороною», ресурси аутсорсера залучають організації-виробники для реалізації основної, допоміжної та обслуговуючої діяльності, пов'язаної з виробництвом необхідних споживачеві продуктів та послуг	Прийнятний для таких організаційних форм, як об'єднання	Залучення ресурсів аутсорсера наближає організацію до найбільш повної відповідності вимогам ринку. Досягається найкраще задоволення запитів споживача, тобто відповідність продукту або послуги ціновим, якісним критеріям або індивідуальним потребам (Аникин, 2006)	Не завжди дозволяє досягти бажаного рівня конкурентоспроможності через дуже швидку зміну уподобань споживачів, неправильний вибір партнера з аутсорсера, не виправданий аутсорсинг проектів тощо

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Коучинг (від англ. <i>coach</i> – тренер, інструктор)	Стратегія постійного навчання персоналу, особлива методика розкриття потенціалу особистості для максимізації продуктивності й ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж навчає. Він принципово відрізняється від інструктування, наставництва, консультування, психоаналізу, оскільки передбачає прямий вплив з негайним підвищенням ефективності й одержанням результату (завжди здійснюється у формі порад і директив) (Renton, 2009; Коучинг, 2016)	Прийнятний для всіх без винятку підприємств	Дозволяє у ненав'язливій формі підтримувати фаховий рівень персоналу	Не підходить для персоналу з нігілістичними настроями
Краудсорсинг (від англ. <i>crowdsourcing</i> : <i>crowd</i> – коробка, <i>sourcing</i> – підбір ресурсів)	Використання колективного розуму тисячі людей, їхньої праці, у тому числі з комерційною метою (залучення дешевої робочої сили). Наприклад, можна оголосити конкурс на швидкість посадки дерева, запросити двісті учасників і пообіцяти переможцеві гарну футболку (конкурс на кращий логотип за незначну винагороду тощо) (Краудсорсинг, 2016)	Прийнятний для дуже відомих (брендових) та великих організацій	Усю необхідну роботу в краудсорсингу роблять неоплачувані або малооплачувані люди-аматори, які будуть витратити свій вільний час на вирішення проблем або навіть на проведення досліджень і розробку (Хау, 2012)	Результати від краудсорсингу можуть не влаштовувати замовників, оскільки робота була виконана не фахівцями
Тімбілдинг (від англ. <i>team building</i> – побудова в команди)	Формування й (або) оздоровлення психологічного клімату серед персоналу. Тімбілдинг передбачає колективний виїзд на природу, проведення змагань з командами конкурентів або партнерів тощо	Прийнятний для всіх підприємств	Тімбілдинг збільшує продуктивність і мотивацію праці персоналу (Что такое тимбилдинг?, 2008)	Проводиться за рахунок вільного часу персоналу

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Структуризація	Формування ефективної структури підприємства через перегруповання окремих структурних елементів, їхнє укрупнення чи розукрупнення, зважаючи на вплив факторів зовнішнього середовища і стратегічний потенціал підприємства	Прийнятний для всіх підприємств	Створює ефективну структуру	Часта зміна структури сприяє погіршенню психологічного клімату в колективі
Ауттаскінг (від англ. <i>outtasking</i> : <i>outside task giving</i> – передача завдання сторонній організації)	Передача невеликої бізнес-функції сторонній організації (виконавцеві). Ауттаскінг є різновидом аутсорсингу – частковою передачею окремих завдань організації (замовника), коли передається лише окрема частина послуг (робіт), яку раніше виконував певний відділ організації (замовника) або співробітник (Аникин, 2006)	Прийнятний для великих і середніх підприємств	Залучення ресурсів ауттаскера наближає організацію до найбільш повної відповідності вимогам ринку	Вимагає жорсткого контролю за виконанням доручень зовнішньою стороною
Інсорсинг (від англ. <i>insourcing</i> : <i>inside resource using</i> – використання внутрішніх ресурсів)	Додаткове використання внутрішніх ресурсів організації. Прикладом інсорсинга є організація, яка володіє власним складом і приймає на зберігання товари сторонніх осіб на період, коли склад нею не використовується. Інсорсинг – це процес, зворотний аутсорсингу, який передбачає повернення частини бізнес-процесів або функцій суб'єкту господарювання (Аникин, 2006)	Прийнятний для великих організацій, які працюють не на повну потужність	Інсорсинг дозволяє знизити витрати на утримання невикористовуваних потужностей	Не завжди виправдовує сподівання відновлення роботи ресурсів, що не були задіяні у власному бізнесі
Кластер (від англ. <i>cluster</i> – скупчення)	Об'єднання декількох потужних підприємств в єдину виробничу структуру без втрат майнової незалежності для більш повного використання сировини, обладнання, випуску інноваційної продукції	Для підприємств усіх форм власності і розміру	Знижує витрати підприємств та сприяє підвищенню конкурентоспроможності	Затримка у виконанні замовлень, фінансові витрати на управління кластером

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Аутстафінг (від англ. <i>outstaffing</i> – позаштатний)	Технологія позикової праці або лізинг персоналу. Замовник платить за наданий персонал	Для підприємств, чий бізнес має сезонний характер або є інноваційно спрямованим	Дозволяє не відпускати свій персонал «у відпустку за власний рахунок»	Вимагає жорсткої підтримки з боку трудового законодавства (Аникин, 2006)
Аутплейсмент (від англ. <i>outplacement</i> – розміщення поза межами)	«Розміщення» або працевлаштування співробітників у випадках масового вивільнення і робота з ними, що передбачає психологічну підтримку, допомогу в пошуку роботи. Це послуга, яка підтримує авторитет організації (замовника), що здійснює вивільнення	Прийнятний лише для підприємств з великою (більше 200 осіб) кількістю персоналу, коли після великого скорочення важливо зберегти репутацію справедливого роботодавця	Як правило, дешевше замовити аутплейсмент, ніж відповідати на судові позови, втрачаючи ділову репутацію	Не завжди може задовольнити вимоги обуреного звільненого персоналу. Потребує певних фінансових витрат

Подробиці

Аутсорсинг в Україні почав використовуватися ще з 2002 року, коли на підприємствах створювалися відокремлені підрозділи у формі юридичних осіб, які виконували окремі бізнес-процеси.

В Україні основними напрямками запровадження аутсорсингових послуг на машинобудівних підприємствах сьогодні є спеціалізоване виробництво матеріалів, компонентів і вузлів; використання різних видів послуг логістики; обслуговування промислового обладнання; послуги у сфері інформатики. Організація спеціалізованого виробництва матеріалів і комплектуючих та налагодження довгострокових відносин між постачальниками і виробниками цих товарів стимулює удосконалення основного виробництва.

Прикладом такого співробітництва є формування прямих довгострокових виробничих зв'язків на основі договорів між ПАТ «СКФ-Україна» та корпорації SKF, відповідно до яких ПАТ «СКФ-Україна» розширює поставки компонентів для інших заводів корпорації SKF.

Приклад 3.4

Для вдосконалення процесу постачання сировини, матеріалів і комплектуючих на ПАТ «Електротермометрія» створено дочірнє підприємство ВКП «Водотерм», яке має права юридичної особи. Окрім цього, для встановлення виробничо-комерційних зв'язків із зарубіжними контрагентами засновано також ВКП «Джерело Захід», яке має всі необхідні дозволи і ліцензії для ведення зовнішньоекономічної діяльності. Це дає змогу оптимізувати розрахунки, мінімізувати валютні ризики та податкові платежі. До аутстафінгу і аутплейсменту керівництво промислового підприємства ще не готове через відсутність довіри до залучених і звільнених працівників, існування тіньових схем ведення бізнесу, нечесну конкуренцію (Полінкевич, 2014).

Порівняно новою для вітчизняної практики підприємництва є модель ведення бізнесу *кайдзен*, що пропонує якісно нову для філософії менеджменту, в основу якої покладена орієнтація на процес, а не на результат.

Подробиці

Ця філософія в Японії вперше почала застосовуватися ще в часи відновлення економіки після Другої світової війни. За цей час кайдзен зробив японську економіку однією з найефективніших та найрозвиненіших у світі (Нічітайлова, 2009, с. 159). Дану систему використовують такі провідні компанії такі, як Toyota, Nissan, Canon, Honda та ін. В Україні цю філософію вже застосовують Coca-Cola, ЗТІ, Еліо-Україна, СП ТОВ «Модерн-Експо», ТОВ «Дніпропетровський завод бурового устаткування», ПАТ «Енергомашспецсталь», ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», компанія «Інтерпайп», ТОВ «Юнівест-Прінт», компанія «Шелл-Україна», компанія «Лантманнен Акса», Компанія AMF, Концерн «NICMAS», ТОВ «АДМ», компанія «AGT plus» тощо.

Кайдзен ґрунтується на тому, що правильна організація процесу дає змогу не тільки досягати гарних результатів, а й досягати їх з мінімумом витрат. Постійне зменшення витрат, раціоналізація робочого місця, контроль якості в масштабах усієї компанії, введення стандартизації – основні компоненти кайдзен. Оскільки кайдзен – це безперервний процес, в якому беруть участь всі співробітники компанії, то менеджери будь-якого рівня так чи інакше займаються кайдзен (Нічітайлова, 2009).

Перевагами системи управління «кайдзен» є: безперервний процес оновлення; раціоналізація робочого місця за системою 5S, яка містить 5 складових: сортування (маєш сумніви в потрібності речі – позбався її), раціональне розташування (місце для кожної речі і кожна річ на своєму місці), прибирання (наведи чистоту і підтримуй її), стандартизацію (якщо

ти не бачиш – ти не знаєш, а якщо ти не знаєш, то не можеш і управляти), вдосконалення (підтримуй досягнуте, вдосконалюй і забудь про обвинувачення); можливість впровадження на підприємствах усіх видів економічної діяльності.

Водночас такій системі властиві і певні недоліки, зокрема, вона не завжди сприймається на всіх рівнях управління через різні менталітет, традиції, звичаї, рівень культури та освіти. Крім того, кайдзен є довготривалим проектом, результат від упровадження якого отримують не одразу; також вона не має розробленої системи мотивації для працівників, яка б забезпечувала безперервність процесу «кайдзен» на підприємстві.

При всіх перевагах даної філософії слід все ж зважати, що вона виникла не стихійно, а була сформована в процесі історичного розвитку Японії, менталітету її жителів, традицій та звичаїв. Тому до впровадження кайдзен в Україні необхідно ставитися з великою обережністю та терпінням. У ході реалізації такого довгострокового проекту не можна робити перерв, потрібно мотивувати працівників дотримуватися кайдзен, усвідомити, що результат неможливий без процесу. Найголовніша проблема для впровадження кайдзен в Україні – змінити свідомість та менталітет. Треба відкинути загальноприйняті ідеї та методи і думати про те, як зробити, а не чому це має бути зроблено.

3.8. Інтернет-трейдинг

Термін «інтернет-трейдинг» є калькою з англ. *«internet trading»* і означає здійснення операцій купівлі-продажу на торговельних платформах фінансових бірж з використанням інтернету. Синонімічними до нього є терміни, які утворюються з двох слів: *перше* позначає спосіб зв'язку, який використовується, наприклад «інтернет», «онлайн», «електронний», а *друге* – вид операції, яка здійснюється, наприклад, «торгівля», «трейдинг». По суті «інтернет-трейдинг» є частиною електронної комерції, яка набула значного розвитку разом з масовим використанням інформаційних та інтернет-технологій починаючи з середини 90-х ХХ ст. і до сьогодні.

Примітка

У 2014 р. обсяг продажу товарів та послуг через комп'ютери, планшети та смартфони становить 1,5 трлн дол. США (Criteo, 2015). За прогнозом (Statista, 2012) на 2018 р. цей показник зросте до 2,356 трлн дол. США.

Електронна комерція може охоплювати деякі або всі з перелічених види діяльності:

- здійснення онлайн-покупок через вебсайти безпосередньо споживачами;
- надання або використання ринкових онлайн-платформ для здійснення операцій купівлі-продажу за схемами «бізнес – споживачу» (від англ. *business-to-consumer, b2c*) та «споживач – споживачу» (від англ. *consumer-to-consumer, c2c*), наприклад, Amazon, Ebay, Aliexpress тощо;
- здійснення операції купівлі-продажу за схемою «бізнес – бізнесу» (від англ. *business-to-business, b2b*);
- збір та використання демографічних даних із вебсайтів та соціальних медіа-платформ, наприклад, Facebook, Youtube, Instagram тощо;
- електронний обмін даними за схемою «бізнес – бізнесу»;
- застосування маркетингу для потенційних та існуючих клієнтів по електронній пошті або факсу;
- участь у передпродажних заходах із випуску нових товарів або послуг;
- використання фінансових бірж для онлайн-обміну валют або торгівлі товарами (E-commerce, 2017).

Подобиці

Станом на листопад 2015 р. (The Money, 2016) у світі існувало 60 основних фондових бірж загальною вартістю 69 трлн дол США, з яких 16 мали загальну ринкову капіталізацію більше 1 трлн дол. США. Найбільшою є Нью-Йоркська фондова біржа (New York Stock Exchange, NYSE), ринкова капіталізація якої (18,5 трлн дол. США) перевищує сукупну капіталізацію 50 найменших основних фондових бірж. Друге місце посідає американська фондова біржа НАСДАК (National Association of Securities Dealers Automated Quotation, NASDAQ) з капіталізацією 7,4 трлн дол. США.

Проте за кількістю учасників ці дві біржі міняються місцями, оскільки кількість компаній, які беруть участь у торгівлі NASDAQ, становить близько 3700, тоді як учасників NYSE близько 2400.

Основною відмінністю між цими двома біржовими гігантами є спосіб здійснення біржових операцій з купівлі-продажу цінних паперів. Торги на NYSE відбуваються за аукціонною схемою на так званому «поверсі трейдерів», де в реальному часі учасники ринку купують та продають безпосередньо один у одного, як на аукціоні.

NASDAQ є ринком дилерів, у якому учасники ринку купують та продають один у одного через дилера (маркет-мейкера). Ринок дилерів не існує у фізичному просторі; це електронна мережа, в якій відображаються ціни купівлі та продажу цінних паперів кожного з маркет-мейкерів. Для кожної акції є свій маркет-мейкер, а для великих акцій, наприклад, Microsoft, їх декілька (Investopedia, 2016).

Усі операції з купівлі-продажу онлайн відбуваються через інтернет-трейдингову платформу – комп'ютерну програму, яка дозволяє розміщу-

вати замовлення на фінансові продукти через комп'ютерну мережу за участю фінансового посередника.

Розглянемо більш детально основні терміни та операції на *валютній біржі* як найбільш активному торговельному ринку у світі. Середньодобовий обсяг торгівлі валютою в 25 разів перевищує аналогічний показник для акцій на фондовому ринку (Nasdaq, 2016).

Основним фінансовим ресурсом, який продається та купується на валютному ринку, є **валюта** – *грошова одиниця певної країни*. Серед різноманіття валют різних держав виділяються так звані *основні валюти* (англ. *major currencies*), тобто такі грошові одиниці, якими торгують найчастіше (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Основні світові валюти

Позначення (ISO-4217)	Назва країни	Назва валюти
USD	Сполучені Штати Америки	Американський долар
EUR	Європейський Союз	Євро
JPY	Японія	Єна
GBP	Велика Британія	Британський фунт
CAD	Канада	Канадський долар
CHF	Швейцарія	Швейцарський франк
AUD	Австралія	Австралійський долар

Подібно до основних валют існують *основні валютні пари*, якими торгують найчастіше. Вони включають USD та будь-яку з основних валют, наприклад, EUR/USD, USD/JPY, GBP/USD, USD/CHF, USD/CAD, AUD/USD. Хоча цими валютними парами торгують найбільш часто, проте це не означає, що всі операції здійснюються тільки в них. Також існують *екзотичні валютні пари*, які включають американський долар (USD) та валюту країни, що розвивається (табл. 3.6), наприклад, USD/NOK, USD/DKK, USD/SEK, USD/MXN, USD/ZAR, USD/THB, USD/HKD, USD/SGD. Якщо до валютної пари не входить USD, то така пара називається *крос-курсом (Cross Rate)*, наприклад, EUR/JPY.

Валютний ринок працює цілодобово, починаючи з опівдня у неділю до кінця торгового дня у Нью-Йорку в п'ятницю. Це можливо завдяки тому, що валютний ринок децентралізований і працює у фінансових центрах по всій земній кулі. Торговий день зазвичай розпочинається у Новій Зеландії та Австралії, і йде за сонцем через Токіо, Гонконг, Франкфурт, Лондон, завершуючись у Нью-Йорку.

Таблиця 3.6 – Валюти країн, що входять до екзотичних валютних пар

Позначення (ISO-4217)	Назва країни	Назва валюти
NOK	Норвегія	Норвезька крона
DKK	Данія	Данська крона
SEK	Швеція	Шведська крона
MXN	Мексика	Мексиканське песо
ZAR	Південна Африка	Ренд
THB	Таїланд	Бат
HKD	Гонконг	Гонконгівський долар
SGD	Сінгапур	Сінгапурський долар

Подібно до того як на фондовій біржі вартість акції Google виражається в американських доларах, барель нафти марки «Brent» – у британських фунтах, а обід в Японії – в японських єнах, так само і на валютній біржі оперують кількістю однієї валюти, яка потрібна, щоб купити іншу, або сумою, яку отримав би продавець, якщо він продав би валюту. Отже, *ціна грошової одиниці однієї країни, яка виражається в грошовій одиниці іншої країни*, називається **котируванням**, або **валютним курсом**, або **ціною валюти**.

Розрізняють базову та котируему валюту. **Базова валюта** – це валюта, яка продається або купується, її позначення знаходиться зліва у валютній парі, а значення дорівнює одиниці. **Котирувана валюта** – це валюта, в якій виражена ціна базової, її позначення – справа у валютній парі, а значення не дорівнює нулю. Наприклад, найбільш торговою валютною парою є EUR/USD, де EUR – базова, а USD – котирувана валюта. Котирування 1,100 означає, що потрібно заплатити 1,100 USD, щоб купити 1 EUR (Рисунок 3.9).

$$\underbrace{\text{EUR}}_{\text{Базова}} / \underbrace{\text{USD}}_{\text{Котирувана}} = 1:1,1000$$

Рисунок 3.9 – Валютна пара та котирування

Котирування, як правило, вказується з точністю до четвертого знака після коми. Наприклад, EUR/USD котирується з точністю до сотої частки цента (0,01 цента).

У контексті торгівлі валютою використовуються два види цін: ціна попиту та ціна пропозиції. **Ціна попиту (Bid price)** – ціна, за якою трейдер продає валюту, а ринок купує. **Ціна пропозиції (Ask price)** – ціна, за якою трейдер може придбати валюту на ринку. Ці дві ціни виводяться на табло

торгового терміналу (платформи) для інформування трейдерів. Різниця між цінами Bid та Ask називається *спред* (*Spread* або *Bid/Ask Spread*). Значення спреда може змінюватися і залежати від: валютної пари, волатильності (мінливості) ринку, наявної ліквідності, а також від способу доступу трейдера до торгів.

Мінімальна зміна ціни валюти називається *пунктом* (*Pip*) і дорівнює 0,0001% або 1% від 1%. Більшість з котирувань валют зазначені в такому вигляді. Тому якщо валютний курс EUR/USD змінився з 1,4034 на 1,4039, то відбулося зростання курсу на 5 пунктів.

Обсяг валюти, який можна придбати або продати на валютному ринку, називається *лотом* (*Lot size*). Найбільш поширеним серед індивідуальних інвесторів (трейдерів) є стандартний лот, розмір якого становить 100000 грош. од., а найменшим – нанолот розміром 100 грош. од. (табл. 3.7). Під час торгівлі валютою на рівні інституцій розміри лотів досягають 1000000 грош. од.

Таблиця 3.7 – Розміри основних валютних лотів

Назва	Розмір лота, грош. од.
Нанолот	100,00
Мікрлот	1 000,00
Мінілот	10 000,00
Стандартний лот	100 000,00

Часто індивідуальні трейдери для торгівлі на валютному ринку використовують *кредитне плече* (*Leverage*), тобто вони запозичують гроші, одночасно збільшуючи ризик та примножуючи прибутковість для свого портфеля. Наприклад, якщо у трейдера є 1000 USD з кредитним плечем 1:10, то він може оперувати сумою до 10000 USD.

Існують декілька видів *ордерів* (англ. *order* – наказ, замовлення), які допомагають налаштувати перебіг торгів відповідно до стратегії трейдера.

Ринковий ордер – *вид ордера, за яким трейдер купує або продає за будь-якою поточною ціною на ринку, тобто ринковою ціною*. Такий вид ордерів сприйнятливий до ринкових коливань, які можуть виникнути в той час, коли трейдер відправляє ордер на виконання. Припустимо, що трейдер відправив ринковий ордер покупки на виконання, але в той самий момент ціна на валютну пару зросла на 20 пунктів. Таким чином, трейдер не має іншого виходу, як купувати валюту за ціною, яка збільшилася на 20 пунктів.

Ордер «Limit» – це вид ордера, який дозволяє трейдеру встановлювати бажане значення котирування, при якому відкривається ордер покупки за

ціною нижче, ніж поточна на ринку, та ордер продажу за ціною вище, ніж поточна на ринку.

Приклад 3.5

Поточне котирування для EUR/USD становить 1,0015, але трейдер бажає відкрити ордер покупки при значенні котирування не більше ніж 1,0005. Для цього встановлюється ордер «Buy Limit», який спрацює при зниженні котирування на 10 пунктів. В іншому випадку трейдер бажає відкрити ордер на продаж EUR/USD за ціною, яка вище поточної ринкової ціни на 10 пунктів, тобто не менше, ніж 1,0025. Для цього встановлюється ордер «Sell Limit».

Ордер «Stop» – це протилежний до попереднього вид ордера, який дозволяє трейдеру купувати за вищою ціною, ніж ринкова, та продавати за нижчою ціною, ніж ринкова.

Приклад 3.6

Поточне котирування для EUR/USD становить 1,0015 і трейдер розміщує ордер продажу (Sell Stop) на рівні 1,0005. У такому випадку його ордер спрацює при зниженні котирування на 10 пунктів і більше. В іншому випадку трейдер бажає відкрити ордер на покупку (Buy Stop) за ціною, яка вище ринкової ціни на 10 пунктів. У такому випадку його ордер спрацює при зростанні котирувань до рівня 1,0025 і вище.

Ордери «Limit» і «Stop» є так званими *відкладеними* ордерами, тому що вони спрацювують тільки у разі досягнення поточною ціною заданого рівня у майбутньому.

Ордер «Take Profit» – вид ордера, який дозволяє трейдеру зафіксувати прибуток на бажаному рівні.

Приклад 3.7

Трейдер відкриває ордер покупки (Buy-ордер) на валютній парі EUR/JPY за котируванням 114,12. Це означає, що трейдер купує 100 євро за єни за ринковим курсом 114,12. Інвестиції становлять $100 \cdot 114,12 = 11412$ єн. Далі трейдер установлює ордер «Take Profit» на рівні 115,00. Котирування досягають цього значення, Take Profit автоматично спрацює (продається 100 євро за ринковим курсом 115,00, що становить 11500 єн). Трейдер отримує прибуток 88 єн.

Ордер «Stop Loss» – протилежний до попереднього виду ордера, який допомагає трейдеру обмежувати його збитки.

Приклад 3.8

Треjder відкриває ордер покупки (Buy-ордер) на валютній парі EUR/JPY за котируванням 114,12, інвестуючи 11 412 єн. При цьому трейдер установлює ордер «Stop Loss» на рівні 114,00 на випадок, якщо ситуація на ринку зміниться і курс впаде. Якщо Stop Loss спрацює, збиток за операцією становитиме $11\,412 - 11\,400 = 12$ єн. Це той рівень втрат, на який свідомо йде трейдер, попереджуючи максимально можливі збитки.

Ордери «Stop Loss» і «Take Profit» є так званими обмежувачами, оскільки допомагають трейдеру встановлювати межі для його можливих втрат та доходів, а отже, робити торгівлю контрольованою.

Розглянемо основні види валютних операцій, які можуть здійснюватися банками та їхніми клієнтами-підприємцями в інтернет-просторі.

1. **Валютні операції «spot»** – передбачають обмін валют або розрахунок за валютами на другий робочий день, не рахуючи дня укладання угоди (контракту) за курсом, зафіксованим у момент укладення угоди. Здійснюючи угоди «spot», необхідно розрізняти дві дати – дату укладення і дату виконання (валютування) контракту (*value date*) (Лаврушин, 2016).

Приклад 3.9

Розглянемо приклад угоди «spot»:

- дата укладення угоди (контракту) – 25 червня поточного року;
- дата виконання контракту за умовами «spot» – 27 червня поточного року.

Припустимо, клієнт-підприємець 25 червня укладає з банком угоду «spot» на покупку 200 тис. GBP за євро (EUR). На цей день курс GBP/EUR становить 0,80225 (тобто за 1 EUR можна купити 0,80225 GBP). Даний курс фіксується в контракті і є курсом виконання. 27 червня, в день виконання контракту, курс GBP/EUR становить 0,79965. Але клієнт-підприємець буде купувати GBP за зафіксованим курсом 0,80225. Отже, його витрати на придбання GBP становитимуть $200\,000 \text{ GBP} \cdot 1 / 0,80225 = 249\,298,85 \text{ EUR}$.

Якби клієнт-підприємець не уклав угоду «spot», то 27 червня купив би GBP за курсом 0,79965 і витратив би на покупку $200\,000 \text{ GBP} \cdot 1 / 0,79965 = 250\,109,42 \text{ EUR}$. Отже, укладення угоди «spot» у цьому випадку для клієнта виявилось вигідним – витрати на придбання GBP з укладенням угоди були менші на 810,57 EUR ($250\,109,42 - 249\,298,85 = 810,57$), тобто клієнт заощадив цю суму.

Якби в той самий день, 25 червня, клієнт-підприємець укладав би з банком угоду «spot» на продаж 200 тис. GBP за євро, то він зазнав би збитків у розмірі 810,57 EUR. При продажу GBP грошові надходження в євро становили б лише $200\,000 \text{ GBP} \cdot 1 / 0,80225 = 249\,298,85 \text{ EUR}$. А якби клієнт не укладав угоди «spot» на продаж, а

продавав би GBP за поточним курсом, що склався на 27 червня, то він отримав би 250109,42 EUR ($200000 \text{ GBP} \cdot 1 / 0,79965 = 250109,42 \text{ EUR}$).

Існує кілька *видів угод «spot»*:

– на умовах **TOD (Today)** – укладаються і виконуються в один і той самий день, тобто дата укладення контракту і дата його виконання (валютування) збігаються;

– на умовах **TOM (Tomorrow)** – означають поставку валюти на завтра (tomorrow). Отже, якщо угода TOM укладена сьогодні, то терміном її виконання буде завтрашній день;

– на умовах **SPOT** – укладаються на найтриваліший термін – другий робочий день, тому угода SPOT означає поставку валюти на післязавтра з фіксованим курсом в останній момент підписання договору (Лаврушин, 2016)

2. **Валютні операції «forward»** – угоди, при яких іноземна валюта продається або купується з поставкою в майбутньому за курсом, зафіксованим на день укладання контракту. Фактичний розрахунок за форвардними угодами проводиться в термін більш ніж через 2 робочих дні після укладення угоди (Лаврушин, 2016).

Приклад 3.10

Розглянемо приклад угоди «forward», укладеної на три місяці:

- дата укладення угоди (контракту) – 25 червня поточного року;
- дата виконання контракту за умовами «forward» – 25 вересня поточного року;
- дата валютування (value date) за угодою «forward» – 25 вересня поточного року;
- курс виконання угоди фіксується в останній момент підписання договору – 25 червня поточного року.

Валютним операціям властива подвійна природа: з одного боку, їх здійснення пов'язане з ризиком, з іншого – вони використовуються для **хеджування**, тобто страхування з метою зниження валютного ризику. Так, за допомогою комбінацій угод «spot» і «forward» можна застрахуватися від ризику. При цьому за необхідності створюються довгі або короткі хеджі, які формують базисні стратегії управління валютним ризиком.

Коротким хеджем називається операція, коли дилер має товар або іноземну валюту і укладає форвардний контракт на його (її) продаж. Дилер проводить таку операцію, прагнучи захистити себе від потенційних збитків, пов'язаних зі зниженням курсу валюти, якою володіє.

Довгий хедж передбачає протилежну тактику, тобто придбання форвардного контракту на купівлю будь-якої кількості іноземної валюти за фі-

ксованим курсом, щоб захиститися від можливого підвищення валютного курсу (Саксонова, 2016).

3. **Валютні операції «SWAP»** – це угоди *хеджування* на основі поєднання угод «spot» і «forward», тобто угоди, які передбачають одночасну купівлю і продаж іноземної валюти на однакові суми, за умови розрахунку за ними на різні дати (Саксонова, 2016).

При валютних операціях *SWAP*:

1) якщо купівля буде відбуватися на умовах «spot», то продаж буде здійснюватися на умовах «forward»;

2) якщо продаж валюти здійснюється на умовах «spot», то купівля буде здійснюватися на умовах «forward».

Отже, $SWAP = \text{купівля «spot»} + \text{продаж «forward»}$;

$SWAP = \text{купівля «forward»} + \text{продаж «spot»}$.

При здійсненні валютної операції між учасниками угод виникає «*netting*» – взаємна компенсація вимог і зобов'язань в іноземній валюті. Тобто, якщо банк купує або продає валюту в іншого банку і в той самий день продає або купує її у ньому ж (цьому самому банку), то їм не обов'язково реально оплачувати контракти в повній сумі, досить обмінятися різницею, що виникла в результаті зміни курсу (Саксонова, 2016).

Подробиці

Оскільки більшість підприємців працює не тільки за межами свого регіонального ринку, а й за межами одного валютного простору, виникає необхідність розрахунків у різних валютах. Оскільки міжнародні розрахунки дуже часто здійснюються з відстрочкою платежу, виникає небезпека ризику несприятливої зміни курсу. Якщо підприємці-експортери продають свою продукцію за межі одного валютного простору, вони наражаються на ризик зниження валютного курсу країни-імпортера. У цьому випадку експортери ризикують отримати виручку від реалізації своєї продукції в знеціненій валюті, що призведе до збитковості їх угод. Звичайно, передбачаючи зниження валютного курсу в країні-імпортері, експортери можуть підвищити ціни на свою продукцію, проте це призведе до зниження конкурентоспроможності товарів, що експортуються, оскільки ціни на них будуть менш привабливі. Наслідком цього може стати втрата ринку збуту для імпортера. Для того щоб запобігти негативній ситуації, пов'язаній зі зниженням валютного курсу, банки пропонують своїм клієнтам-підприємцям укладення форвардних контрактів і валютних свопів (Жуков и др., 2012).

Розглянемо приклад хеджування валютного ризику за допомогою укладення форвардного контракту.

Приклад 3.11

Підприємство «ABC» з держави Єврозони виробляє будматеріали і експортує їх до Великобританії. 26 жовтня поточного року підприємство укладає договір про експорт будматеріалів, який передбачає розрахунки за товар через 9 місяців – 26 липня наступного року. Сума договору – 200 тис. GBP. Курс обміну валюти GBP/EUR 26 жовтня поточного року становить 0,8719. Підприємство розрахувало, що угода вигідна, бо плановані витрати становлять 160 тис. EUR, а планований прибуток – 14,38 тис. EUR ($200000 \cdot 0,8719 - 160000 \text{ EUR} = 14380 \text{ EUR}$). Пропонований банком курс (форвардний курс) обміну валюти на 26 липня майбутнього року становить 0,8850. На цю дату фактичний курс GBP / EUR становив 0,7828.

Розглянемо можливі сценарії розвитку подій для підприємства «ABC».

1-й сценарій – без укладання угоди «forward». Припустимо, підприємство «ABC» вирішило не укласти форвардну угоду, оскільки сподівалося або на підвищення курсу GBP, або на те, що курс GBP залишиться незмінним. Тоді дохід підприємства становитиме 156560 EUR = $(200000 \cdot 0,7828)$. Але з огляду на те, що витрати підприємства становлять 160 тис. EUR, у результаті підприємство зазнає збитків у розмірі 3440 EUR ($156\ 560 \text{ EUR} - 160000 \text{ EUR} = -3440 \text{ EUR}$).

2-й сценарій – з укладанням угоди «forward». Підприємство уклало угоду «forward» на запропонованих банком умовах. Тоді дохід підприємства становитиме 177 тис. EUR ($200000 \text{ GBP} \cdot 0,8850 = 177000 \text{ EUR}$), а чистий прибуток буде дорівнювати 17 тис. EUR ($177000 \text{ EUR} - 160000 \text{ EUR} = 17000 \text{ EUR}$).

Здійснювати хеджування валютного ризику можна також за допомогою угод SWAP. Їх використання є доцільним, коли грошові потоки підприємця виражені у різних валютах та існує розрив у часі між оплатою одного товару й отриманням грошових коштів за поставку іншого товару. Використання угоди SWAP може бути вигідно і для підприємців-інвесторів, що працюють на ринку цінних паперів.

З кожним роком електронна комерція все сильніше проникає у буденне життя людей через онлайн-банкінг; онлайн замовлення квитків на залізничні, авто- та авіаперевезення; на кіносеанси, театральні вистави, концерти; он-лайн оплату квитків міського громадського транспорту тощо. Якщо ще 5–7 років тому квитки ПАТ «Укразалізниця» більшість населення придбавали в касах залізничних вокзалів, то сьогодні ситуація обернена. Завершаючи цей розділ, наведемо цитату засновника корпорації «Майкрософт» Білла Гейтса: «У найближчому майбутньому існуватимуть тільки два види бізнесу: той, що є в Інтернет, і той, що пішов з ринку».

Контрольні питання

1. Назвіть організаційно-правові форми підприємств та їх відмінні риси.
2. Охарактеризуйте основні види підприємницької діяльності.
3. Розкрийте сутність та особливості малого інноваційного підприємництва.
4. Розкрийте функції торгового підприємництва.
5. Назвіть види та моделі франчайзингу. Які перспективи розвитку франчайзингових відносин в Україні?
6. Яку роль відіграють біржі у ринковій економіці? Охарактеризуйте основні види біржових угод.
7. За якими ознаками класифікують біржі?
8. Розкрийте переваги та недоліки застосування сучасних моделей ведення підприємницької діяльності.
9. Назвіть переваги та недоліки системи кайдзен.
10. Що таке «інтернет-трейдинг»? Які види діяльності охоплює електронна комерція?
11. Що таке валюта? Які валюти відносять до основних? Наведіть приклади.
12. Що таке валютна пара? Наведіть приклади.
13. Чим відрізняється базова і котирована валюта? Поясніть на прикладі.
14. Які види валютних орденів Ви знаєте? У чому їх відмінності?
15. Розкрийте особливості валютних операцій «spot», «forward» і «SWAP».

Практичні завдання

1. Четверо громадян створили господарське товариство з обмеженою відповідальністю, статутний капітал якого становить 50 000 грн. За час своєї діяльності загальний капітал підприємства зріс до 75 000 грн, а сума боргових зобов'язань – до 80 0000 грн. Як у разі банкрутства розподілиться відповідальність між засновниками і в якому розмірі для такого типу господарських товариства?
2. Ви стоїте перед вибором франчайзного контракту, який дає право вам як франчайзоодержувачу – франчайзі поширювати продукцію відомої фірми на території Вашого регіону. За умовами контракту передбачається низка обов'язкових франчайзних платежів: початковий внесок, постійні платежі за рекламу у розмірі від 1 до 5% обсягу місячного продажу; платежі за надання франчайзером послуг з менеджменту; рентні платежі як форма участі франчайзера у прибутках франчайзі, тобто Вашої фірми (від 1 до 11% обсягу продажу). Реалізація франчайзного контракту дасть змогу

вам утвердитися на ринку і знизить ймовірність фінансового ризику на 20% порівняно з незалежним бізнесом. На які питання слід звернути особливу увагу та додатково обговорити й уточнити для прийняття остаточного рішення?

3. Визначте на конкретному прикладі, які моделі ведення підприємницької діяльності використовує СП ТОВ «Модерн-Експо». Компанія є лідером на ринку виробництва торгівельного обладнання в Україні зі штатом майже 2 тисячі людей. Працівників активно залучають до впровадження нових ліній та технологій. Заводи групи компаній «Модерн-Експо» займають територію площею більше 100 тисяч квадратних метрів. Фірма торгує з понад 50 країнами, має офіси в Білорусії, Росії, Польщі, Німеччині, ОАЕ, заводи в Україні та Білорусі, постачає обладнання для «Пепсі», «Кока-коли», «Макдональдса» та десятків компаній з усього світу. Протягом 1993–2016 років СП ТОВ «Модерн-Експо» організувало модернізоване й оощадливе виробництво, забезпечило економічне зростання та максимальну адаптацію свого продукту до вимог користувача. Менеджмент змінив обладнання, бізнес-процеси, зекономивши 5 тис. кв. м площі протягом 3 місяців. Компанія збільшила обсяг виробництва на 30%, але при цьому не залучила більше персоналу, то ж люди змогли отримати вищу зарплату. Ефективність виробництва наразі становить більше 70%. Загалом виробничий процес відбувається за такою схемою: працівники програмують спеціальні машини, які розрізають матеріал на деталі або на менші частини. Далі, теж на спецобладанні, заготовки обробляють, наприклад, згинають або фарбують. Після цього майже готова деталь проходить за необхідності третій етап обробки. І, нарешті, готовий виріб фасують у коробки і відправляють на склад. Умови праці відмінні. У цехах чисто. Прибиральниці роз'їжджають на мийках «Kärcher». У деяких цехах і кабінетах на підвіконнях та підлозі зеленіють вазони. Посеред цехів стоять «прозорі» офіси їхніх керівників. Таким чином, підлеглі можуть бачити, чим займаються начальники. Працівники постійно долучаються до проведення різноманітних свят, навчаються; відбуваються щомісячні виїзди на природу, проводяться спортивні змагання не лише між структурними підрозділами, а й з іншими підприємствами Волинської області. На «Модерн-Експо» безвідходне виробництво. Для мотивації працівників запровадили декілька заходів. Наприклад, діє скринька пропозицій щодо поліпшення роботи компанії. Автор найкращої пропозиції отримує путівку на двох для відпочинку за кордоном. Також на «Модерн-Експо» діє європейська практика виплати 13-ї зарплати.

4. Поточний ринковий курс EUR/USD 1,3000. Трейдер бажає відкрити ордер на продаж за ціною 1,2500. Який вид ордера потрібно виставити?

Антикризове фінансове управління у підприємстві

- Економічна сутність антикризового фінансового управління
- Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового управління
- Антикризовий фінансовий контролінг у підприємстві
- Використання інструментів антикризового фінансового контролінгу

Ключові слова: *антикризове фінансове управління, антикризова програма, стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія зростання, оперативний механізм фінансової стабілізації, дезінвестування, фінансова рівновага, тактичний механізм фінансової стабілізації; стратегічний механізм фінансової стабілізації, контролінг, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, фінансовий контролінг, антикризовий фінансовий контролінг, аналіз відхилень, бюджетування, аналіз беззбитковості, SWOT-аналіз, збалансована система показників, теорія обмежень, метод Six Sigma.*

4.1. Економічна сутність антикризового фінансового управління

Антикризове фінансове управління – це сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати всі негативні явища, що виникають у підприємстві.

Головним завданням антикризового фінансового управління є забезпечення рівня фінансових показників, який не був би критичним для підприємства, задоволення поточних потреб підприємства у фінансуванні, утримання постачальників сировини та матеріалів, персоналу, тобто попри погіршення ситуації необхідно намагатись збереження конкурентних переваг та ринкових позицій, що забезпечить більш швидкий вихід підприємства із кризового стану.

Об'єктом антикризового фінансового управління є фінансові відносини, власний та позичений капітал, необоротні та оборотні активи, ризики, грошові потоки та вартість суб'єктів підприємництва, які знаходяться в кризовому стані.

Система антикризового фінансового управління підприємством базується на таких принципах:

– *принцип розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення*

кризи;

– принцип діагностики кризових явищ;

– принцип реалістичності в оцінці успіхів або невдач, які спостерігаються у діяльності суб'єктів господарювання (Антикризисный, 1999).

Функції антикризового фінансового управління полягають у такому:

1) *планування* – це процес визначення цілей, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для її досягнення.

Примітка

Цілі антикризового фінансового управління, на думку Шапурової О. О., можна поділити на такі групи: *організаційні цілі* – стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури суб'єктів підприємництва; *маркетингові цілі* – виявлення симптомів кризи збутової діяльності; *фінансові цілі* – підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи; *виробничі цілі* – зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв; *кадрові цілі* – зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним конфліктам у робочому колективі (Шапурова, 2008).

2) *організація* – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

3) *мотивація* – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності з метою найшвидшого виходу з кризи;

4) *контроль* – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів (Боронос та ін., 2014).

Процес антикризового фінансового управління суб'єктів підприємництва базується на таких основних етапах:

Етап 1. Здійснення постійної діагностики фінансового стану з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи.

Етап 2. Розроблення системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі в ході здійснення діагностики фінансового стану.

Етап 3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи у разі діагностування її настання.

Етап 4. Вибір механізмів фінансової стабілізації, адекватних масштабам кризового фінансового стану.

Етап 5. Розроблення і реалізація комплексної програми виведення із фінансової кризи.

Етап 6. Контроль за реалізацією програми виведення із фінансової

кризи.

Етап 7. Розроблення і реалізація заходів щодо усунення негативних наслідків фінансової кризи (Боронос та ін., 2014).

Процес антикризового управління базується на детальному та ґрунтовному аналізі фінансового стану суб'єктів підприємництва.

Примітка

До оцінних показників причин розвитку кризи і виникнення загрози банкрутства відносять: рівень прибутковості; оборотність активів та капіталу, тенденції їх розвитку; обсяги збитків за окремими ризиковими подіями (втрата основних фондів, товарно-матеріальних запасів, списання дебіторської заборгованості, збитки за інвестиційними проектами, банкрутство структур, співвласником яких є суб'єкт підприємництва); обсяг і рівень накладання штрафних санкцій за порушення податкового, валютного, митного та інших видів законодавства; рівень фінансового важеля (Боронос та ін., 2014).

Для ефективного вирішення завдань антикризового фінансового управління суб'єктами підприємництва розробляється **антикризова програма**, тобто *система комплексних заходів щодо виходу суб'єктів підприємництва з кризи, яка передбачає пом'якшення, попередження чи подолання негативних тенденцій розвитку.*

Основними напрямками антикризової програми є:

1. *Фінансове управління*, основна мета якого – поновлення платоспроможності й відновлення фінансової стабільності фірми (Василенко, 2003).

2. *Маркетингова політика*, що передбачає аналіз ринку, прогнозування його подальшого розвитку, визначення власної позиції на ринку цінової й асортиментної політики, оцінку комерційного ризику, пов'язаного зі зміною ринкової ситуації. Основними в антикризовому маркетингу суб'єктів підприємництва мають бути стратегії просування товарів на нові ринки, завоювання нових сегментів ринку.

3. *Інвестиційна політика та управління інвестиціями*, які охоплюють такі основні піднапрями: управління ризиком; програмно-цільове управління і складання капітальних бюджетів; стратегічний аналіз; стратегічне управління, що охоплює інвестиції, фінансування, виробничу діяльність.

4. *Управління персоналом*, що є сукупністю цілеспрямованих дій керівництва, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних антикризових цілей через систему мотивації.

Примітка

Кризова ситуація, що наразі склалася в Україні, крім вирішення економічних та соціальних проблем, вимагає також нового якісного напов-

нення змісту трудової мотивації, орієнтованої на мотивацію результатів діяльності. Передусім це стосується суб'єктів підприємництва, що опинилися на межі банкрутства. Відсутність ефективних схем мотивації результатів діяльності знижує ефективність системи управління та соціально-економічної діяльності трудового колективу. Передумовами щодо можливості формування таких схем є такі. По-перше, трудові колективи ставляться в такі економічні умови, коли вони зацікавлені в пошуку внутрішніх резервів, у високопродуктивній праці, адже отриманий прибуток є головним джерелом розвитку, а також стимулювання праці залежно від кінцевого результату. По-друге, зацікавленість у досягненні високого економічного ефекту створює передумови для покращення використання робочого часу та соціально орієнтованої економіки. По-третє, перетворення робітника на господаря засобів виробництва і результатів праці спонукає до ефективного використання ресурсного потенціалу. Тому управління ефективністю діяльності персоналу суб'єктів підприємництва, що опинилися у кризі, необхідно розглядати з точки зору нового якісного наповнення змісту трудової мотивації. Це визначається тим, що: по-перше, кризова ситуація, яка склалася в Україні, крім загальновідомих наслідків, також призвела до зниження соціальної активності; по-друге, стандартні підходи до мотивації та системи стимулювання, що ґрунтуються на вченнях науковців із питань управління міжособистісними відносинами для підвищення продуктивності праці, виявляються на практиці неефективними; по-третє, нинішня криза призвела і до мотиваційної кризи, що обумовлює практичну значущість вивчення зарубіжного досвіду ефективності управління персоналом. Тому проблему мотивації як одну із основних функцій управління необхідно розглядати з позицій цільового управління ефективністю діяльності персоналу, що передбачає такі дії: постановку цілей і завдань; використання стимулів; визначення критеріїв оцінки; розроблення системи оцінки результатів діяльності (Плікус, 2010).

5. *Організаційне управління та операційний менеджмент*, які передбачають розроблення стратегії організаційних заходів. Для цього необхідно проаналізувати складові організаційної структури суб'єктів підприємства, а саме: рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва; управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління; рівень господарської самостійності; рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління та інші.

Реалізація політики антикризового фінансового управління суб'єктами підприємства при загрозі банкрутства передбачає:

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану з метою раннього виявлення ознак кризового розвитку;
- визначення масштабів кризового стану;

- дослідження основних чинників, що характеризують кризовий розвиток;
- формування системи цілей виходу з кризового стану;
- вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам кризового фінансового стану;
- вибір ефективних форм санації;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення з фінансової кризи (Савицька, 2007).

Оцінка ефективності антикризового управління проводиться за такою системою критеріїв:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану суб'єктів підприємництва за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу, тобто приріст узагальнювальних показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності суб'єктів підприємництва (Лігоненко, 2005).

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового фінансового управління підприємством у цілому.

Критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії для кожного окремого суб'єкта підприємництва повинні бути узагальнюючі показники за основними напрямками оцінювання рівня кризового стану, а саме: величина прибутку і рентабельності, ефективність використання основних фондів, показники ділової активності, фінансової стійкості, платоспроможності й ліквідності, ймовірності банкрутства, ефективності використання персоналу. Для суб'єктів підприємництва, що знаходяться у стані затяжної кризи, банкрутства, доцільно застосовувати більш складні стратегії (виживання, стабілізації, зростання) або їх комплекс у вигляді поступових кроків виходу з кризи.

Стратегія виживання – це антикризова стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності суб'єкта підприємства, у стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація кризової ситуації, тобто перехід до стратегії стабілізації і,

надалі, до стратегії зростання. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, цілком скоординованих дій, з іншого – обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах функціонування стратегії виживання відбувається розроблення і реалізація антикризових програм, які повинні включати: перебудову системи управління; фінансову перебудову; перебудову маркетингу.

Стратегія стабілізації – антикризова стратегія, спрямована на досягнення поступового вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їхнім підвищенням, тобто з переходом до наступного етапу росту. Залежно від швидкості загострення кризового стану суб'єкт підприємства може використовувати один із трьох найбільш ймовірних підходів при даній стратегії: економія з чітким наміром швидкого пожвавлення; зрушення в тривалому спаді з меншими сподіваннями на швидке пожвавлення; стабілізація, коли необхідні довготермінові програми для досягнення збалансованого стану на ринку.

Стратегія зростання – антикризова стратегія, що передбачає реалізацію рішучих дій, залучення додаткових засобів і ресурсів, направлених на суттєве покращення фінансової, виробничої і господарської діяльності суб'єктів підприємства за мінімальний проміжок часу, покращення (завоювання нової) ринкової позиції. На практиці можливо одночасно реалізовувати декілька стратегій, обираючи їх комбінацію. Однак, слід пам'ятати, що вибір комбінованого варіанту може призвести до негативного результату, оскільки кожен окремий вид антикризової стратегії передбачає реалізацію конкретних, властивих йому, антикризових заходів, які вимагають не перетину, а чіткої поетапності їх реалізації (Круш та ін., 2012).

4.2. Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового управління

Фінансова стабілізація суб'єктів підприємства в умовах кризової ситуації здійснюється за такими етапами.

Перший етап – усунення неплатоспроможності. Суб'єкт підприємства вважається неплатоспроможним, якщо він не може розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Однак необхідно враховувати, що:

1) значну частину оборотних активів можуть становити запаси готової продукції (в умовах кризи спостерігається спад реалізації), запаси неліквідних матеріалів (в умовах кризи наявний спад виробництва і запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів неможливо швидко реалізувати), безна-

дійна заборгованість (в умовах кризи збільшується ризик неплатежів);

2) поточні зобов'язання, які включають розрахунки за нарахованими дивідендами і відсотками, що належать до виплат, внутрішньогосподарські розрахунки в умовах кризи можуть бути відкладені до відновлення платоспроможності. Враховуючи це, реальна неплатоспроможність в умовах кризи визначатиметься після додаткового коригування як складу оборотних активів, так і складу поточних зобов'язань і може бути подана коефіцієнтом чистої поточної ліквідності ($K_{чпл}$):

$$K_{чпл} = \frac{ОбА - ОбА_n}{ПО - ПО_в}, \quad (4.1)$$

де $ОбА$ – оборотні активи; $ОбА_n$ – неліквідні оборотні активи; $ПО$ – поточні зобов'язання; $ПО_в$ – внутрішньогосподарські поточні зобов'язання (Боронос та ін., 2014).

На цьому етапі захисна реакція суб'єктів підприємництва на несприятливий розвиток виявляється через **оперативний механізм**, тобто систему заходів, спрямованих як на зменшення розміру зовнішніх і внутрішніх поточних фінансових зобов'язань (скорочення від'ємного грошового потоку) в короткостроковому періоді, так і на збільшення грошових активів (збільшення додатного грошового потоку), що забезпечують термінове погашення цих зобов'язань (Боронос, 2014).

Мета першого етапу фінансової стабілізації (усунення неплатоспроможності) вважається досягнутою, якщо обсяг коштів перевищив обсяг невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді, тобто обсяг додатного грошового потоку внаслідок конверсії ліквідних оборотних активів у кошти (при $K_{чпл} > 1$) та (або) часткового дезінвестування (при $K_{чпл} < 1$), буде більший за обсяг від'ємного грошового потоку внаслідок погашення короткострокових зобов'язань.

Дезінвестування – вилучення частки інвестованого капіталу шляхом продажу активів або недостатність інвестування основних засобів, що характеризується від'ємним значенням показника чистих інвестицій.

Другий етап – відновлення фінансової стійкості. На цьому етапі виконується головна мета стратегії запобігання банкрутству – не лише відновлення фінансової рівноваги суб'єкта підприємництва, а й вихід за її межі.

Фінансова рівновага – стан фінансової діяльності, за якого потреба в прирості активів балансується з можливостями формування фінансових ресурсів за рахунок власних джерел.

Відновлення фінансової рівноваги досягається структурною перебудовою всієї фінансової діяльності суб'єктів підприємництва (оптимізацією структури капіталу, оборотних активів, грошових потоків) і реалізується **тактичним механізмом фінансової стабілізації** – системою заходів, спрямованих на досягнення фінансової рівноваги в майбутньому періоді.

Забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді досягається на **третьому етапі** фінансової стабілізації. Цьому етапу відповідає **стратегічний механізм фінансової стабілізації**, тобто система заходів, спрямованих на підтримку досягнутої фінансової рівноваги у тривалому періоді.

Цей механізм базується на використанні моделі стійкого зростання суб'єктів підприємництва, що характеризує можливий темп приросту обсягу реалізації продукції і має такий вигляд:

$$\Delta OP = \frac{ЧП \cdot ККП \cdot A \cdot КО_a}{OP \cdot ВК}, \quad (4.2)$$

де ΔOP – можливий темп приросту обсягу реалізації продукції; $ЧП$ – чистий прибуток підприємства; $ККП$ – коефіцієнт капіталізації чистого прибутку; A – вартість активів підприємства; $КО_a$ – коефіцієнт оборотності активів; OP – обсяг реалізації продукції; $ВК$ – власний капітал підприємства (Экономическая, 1999).

Реалізація механізмів фінансової стабілізації пов'язана з вибором напрямків фінансування діяльності суб'єктів підприємництва (зовнішнього фінансування, тобто фінансування за рахунок короткострокових кредитів банку і кредиторської заборгованості; фінансування за рахунок власних і прирівняних до них засобів; змішаного фінансування – як за рахунок власних, так і за рахунок позикових коштів) і обумовлюється таким:

- забезпеченням поточної ліквідності;
- рівнем забезпеченості власними оборотними коштами;
- забезпеченням ефективності (рентабельності) фінансування не нижче середньої розрахункової ставки банківського відсотка за всіма видами позик (Экономическая, 1999).

Виходячи з цього, а також із припущення, що фінансування (X) на розвиток виробництва може бути спрямоване на технічний розвиток (δX) і поточне виробництво $(1-\delta)X$, де δ – частка відрахувань у необоротні активи, то доцільність і напрям зовнішнього фінансування й фінансування за рахунок власних та позичених коштів може встановлюватися такими схемами:

Схема 1. Фінансування за рахунок позикових коштів (короткострокових кредитів і кредиторської заборгованості). За такої схеми нетто-баланс має вигляд:

Необоротні активи	$BA + \delta X_1$	Власний капітал	BK
Оборотні активи	$ОбА + (1 - \delta)X_1$	Поточні зобов'язання	$ПО + X_1$

(BA – необоротні активи; $ОбА$ – оборотні активи, у т.ч. витрати майбутніх періодів; BK – власний капітал; $ПО$ – поточні зобов'язання).

Схема 2. Фінансування за рахунок власних і прирівняних до них коштів. За такої схеми нетто-баланс має вигляд:

Необоротні активи	$BA + \delta X_2$	Власний капітал	$BK + X_2$
Оборотні активи	$ОбА + (1 - \delta)X_2$	Поточні зобов'язання	$ПО$

Схема 3. Фінансування як за рахунок позикових коштів, так і за рахунок власних (змішане фінансування). За такої схеми фінансування нетто-баланс має вигляд:

Необоротні активи	$BA + \delta(X_1 + X_2)$	Власний капітал	$BK + X_1$
Оборотні активи	$ОбА + (1 - \delta)(X_1 + X_2)$	Поточні зобов'язання	$ПО + X_2$

Обґрунтованість вибору тієї чи іншої схеми залучення фінансування може бути більш повною, якщо врахувати низку додаткових умов, що забезпечують фінансову стійкість, зокрема:

- автономність діяльності;
- забезпечення ефекту зростання фінансового важеля;
- співвідношення між коефіцієнтами чутливості мобілізації-імобілізації коштів.

У результаті обґрунтування фінансування за запропонованими схемами можна рекомендувати варіанти реструктуризації (відновлення) структури балансу і фінансових потоків, що задовольняють вимоги ліквідності й рентабельності діяльності (Боронос та ін., 2014).

4.3. Антикризівий фінансовий контролінг у підприємстві

Контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг (Боронос та ін., 2014).

Метою запровадження контролінгу є діагностування фактичного тех-

ніко-економічного й фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки та фінансів суб'єктів підприємництва, попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і стан на ринку.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси та явища, що характеризуються певними показниками-індикаторами в їх динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку суб'єктів підприємництва. До предмета контролінгу відносять такі елементи: формування системи показників стратегічного планування (визначення програми розвитку суб'єктів підприємництва, складання бюджетів); розроблення системи інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту; збір даних із центрів відстеження за допомогою звітності; виявлення відхилень та факторів негативного впливу на розвиток суб'єктів підприємництва; складання звітів для менеджменту; розроблення пропозицій щодо ліквідації «вузьких» місць.

Об'єктами контролінгу є фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання, потенціал суб'єктів підприємництва, а також показники фінансового стану порівняно з прогнозованими.

Примітка

Досвід застосування контролінгу в західних компаніях показує, що його дія спрямована на формування і використання активів, капіталу, доходів, витрат і фінансових результатів, а також підвищення ефективності процесів за функціональними напрямками управління фінансово-господарською діяльністю (Руководство, 2008).

Найчастіше об'єкти контролінгу поєднуються в чотири групи: ресурси, процеси, фінансова діяльність, економічна ефективність. Кожна із перелічених груп містить показники, що характеризують роботу суб'єктів підприємництва та дозволяють забезпечити моніторинг їх зовнішнього і внутрішнього стану, визначити тенденції розвитку.

Сутність контролінгу виявляється через його функції, а саме:

– *інформаційне забезпечення* – формування системи забезпечення інформацією щодо зовнішніх та внутрішніх умов функціонування, системи обліку та звітності, інформаційної інфраструктури;

– *координація (планів, діяльності)* – інтеграція інформаційної інфраструктури в системі управління; інтеграція та координація у часі всіх часткових систем; координація потреб в інформації та її постачання;

– *планування: стратегічне* – підтримка процесу стратегічного планування у часі, обчислення ймовірності досягнення встановлених цілей; орієнтація на генеральні цілі діяльності та *оперативне* – підтримка у часі

процесу оперативного планування фінансового та економічного результатів, структуризація планів та планова координація;

– *контроль, ревізія та внутрішній аудит* – забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообігу, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками, проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час проведення зовнішнього аудиту, забезпечення збереження майна, контрольно-аналітичний підхід: аналіз відхилень, пропозиції з коригування курсу розвитку, розроблення рекомендацій менеджерам;

– *методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг* – розроблення методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів, надання консультацій і рекомендацій керівництву та структурним підрозділам у процесі розроблення стратегії, планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем.

Контролінг можна поділити на види за певними критеріями.

1. **За критерієм часу** виділяють *стратегічний та оперативний* контролінг.

Стратегічний контролінг – це комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками.

До основних інструментів стратегічного контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний, організаційний та функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, дискримінантний аналіз, аналіз *shareholder-value*, система збалансованих показників, бенчмаркінг та інші.

Оперативний контролінг – це система безперервної оцінки усіх сторін поточної діяльності суб'єктів підприємництва з метою забезпечення їх прибуткового та ліквідного функціонування за допомогою елементів планування, аналізу, регулювання, контролю та інформаційної підтримки. Основне завдання оперативного контролінгу – допомагати менеджерам приймати обґрунтовані рішення для досягнення запланованих короткострокових цілей, що виражаються найчастіше у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності й прибутку. Базовими складовими оперативного контролінгу є система річних бюджетів і бюджетний контроль. У разі необхідності бюджети можуть складатися з розбивкою за кварталами, місяцями, декадами.

Головною метою оперативного контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) цілей. Такі цілі можуть відображатися, наприклад, у показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних і змінних витрат, рентабельності капіталу тощо. Цільові

показники оперативного контролінгу повинні корелювати з цілями, визначеними в рамках стратегічного контролінгу.

2. *За критерієм об'єкта впливу* розрізняють *функціональний* (пов'язаний із контролем ефективності діяльності) та *комплексний* (координує процес планування і контролю) контролінг.

3. *За критерієм виконання функцій* виділяють *маркетинговий* контролінг; *контролінг замовлень* (надає інформацію про потреби споживачів); *контролінг асортименту продукції* (показує, на які види продукції є попит, які з них відповідають вимогам ринку тощо, при контролінгу асортименту продукції використовують АВС-аналіз); *контролінг ресурсів* (надає інформацію про наявні чи необхідні ресурси, виробничі потужності і пов'язується з управлінням виробничим навантаженням); *контролінг персоналу* (пов'язаний з управлінням персоналом); *контролінг ризиків* (пов'язаний з юридичною стороною ведення бізнесу, у тому числі й із загрозою банкрутства); *контролінг охорони навколишнього середовища* (надає інформацію про забруднення навколишнього середовища у зв'язку з виробництвом та інформацію про природоохоронні заходи); *фінансовий* контролінг тощо.

Примітка

Досить часто в економічній літературі контролінг наділяють тими самими функціями, що і менеджмент, але до компетенції контролера не належить функція прийняття рішення чи відповідальність за його результати. Так, А. Блажек та А. Дайле наголошують, що у відношенні до менеджменту контролер виконує сервісну (обслуговуючу) або навігаційну функцію та забезпечує фахову підтримку менеджменту у процесі постановки цілей, планування та практичної реалізації управлінських завдань (Blazek et al., 1986). Менеджмент несе відповідальність за прийняті рішення, що знаходить свій прояв у затверджених планових показниках та заходах, а також у процесі їх реалізації, тоді як контролер несе солідарну відповідальність за результати прийнятих керівництвом рішень, оскільки здійснює консультаційну, інформаційну та методичну підтримку планування і контролю.

Фінансовий контролінг – це система контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень із забезпечення її нормалізації.

Примітка

Концепції фінансового контролінгу за А. Кюнцле (Івахненко, 2009) полягають у такому.

1. *Концепція формування інтегрованих інструментів планування та*

контролю стверджує, що варто визначити як центри відповідальності, так і окремих осіб, які відповідають за складання бюджетів.

2. *Концепція виробництва, збуту або ж сервісу* враховує певні обмеження, що передбачені фінансовим контролінгом для функціонування суб'єктів підприємництва та розроблення інструментів фінансового контролінгу, які у процесі діяльності можна удосконалювати й адаптувати до вимог ринку. Концепція базується на теорії обмежень (теорія Е. Голдратта), що може бути розглянута як один із спеціальних методів фінансового контролінгу.

3. *Концепція врахування специфіки діяльності* суб'єктів підприємництва передбачає облік особливостей функціонування, обмежених ресурсів, у тому числі й фінансових; тощо.

4. *Концепція орієнтації на рух грошових коштів* націлена на підтримку відповідного рівня ліквідності.

5. *Концепція використання інструментів фінансового контролінгу як основи прийняття управлінських рішень* стверджує, що будь-яка діяльність суб'єктів підприємництва повинна бути спрямована на досягнення головної мети через прийняття управлінських рішень.

6. *Концепція управління та прийняття управлінських рішень* наголошує на необхідності врахування людського фактору та комунікації всередині суб'єктів підприємництва під час прийняття управлінських рішень.

Ключові особливості фінансового контролінгу суб'єктів підприємства, що перебувають у кризі, можна сформулювати таким чином:

– загострення конфлікту цілей на різних рівнях: прибутковість – ліквідність, власники – кредитори, забезпечені – незабезпечені кредитори, керівництво – персонал тощо.

Примітка

Наприклад, для забезпечення ліквідності керівництво може прийняти рішення щодо збільшення ліквідних ресурсів та резервів. Водночас, це матиме своїм наслідком збільшення витрат на капітал та зменшення показників результативності (доданої вартості, прибутку, рентабельності тощо). Такого роду конфронтація цілей потребує координаційної функції контролінгу з метою вирівнювання цілей та нейтралізації проявів їх конфліктів;

– притаманний фінансовій кризі високий рівень операційних і фінансових ризиків, мікро- та макроекономічної невизначеності зумовлює потребу в гнучкому й адаптивному методичному і консультативному супроводженні антикризових заходів, відтак, служби контролінгу мають оперувати якісними методиками діагностики кризи, антикризового планування, оцінки ефективності, контролю та моніторингу антикризових заходів;

– фінансова криза здебільшого є наслідком високого рівня витрат, відтак, акценти контролінгу мають бути сфокусовані на реалізації дієвих

заходів щодо зниження витрат, що мають ґрунтуватися на запровадженні інноваційних підходів до контролінгу витрат;

– наявність високого рівня інформаційних ризиків: інформаційна асиметрія між окремими учасниками фінансових відносин, що мають безпосередній інтерес до підприємства, потребує запровадження антикризової фінансової комунікації та моніторингу антикризових заходів;

– високий рівень загрози «опортуністичної» поведінки окремих учасників фінансових відносин у процесі реалізації антикризових заходів зумовлює потребу в ефективному контролі виконання антикризових програм (Савчук, 2014).

Вихідним пунктом діяльності контролінгу у період кризи є виявлення причин та симптомів кризи, обґрунтування проєктів рішень щодо її нейтралізації. Для цього в арсеналі контролінгу є кількісні та якісні методи й індикатори.

Принципова різниця між антикризовим фінансовим контролінгом та антикризовим фінансовим управлінням полягає в тому, що антикризове управління як інституція несе відповідальність за прийняття фінансових рішень та успішність реалізації антикризової програми.

Антикризовий фінансовий контролінг – це сукупність взаємопов'язаних процесів, система інформаційної підтримки антикризових рішень, в основу яких покладено використання методів та процедур фінансової діагностики, методичного та інституційного забезпечення антикризового планування, контролю та ризик-менеджменту, а також визначення шляхів досягнення цілей, які суб'єкти підприємництва ставлять у процесі реалізації антикризового управління. Окрім цього, контролінг забезпечує оцінку ефективності, моніторинг та контроль успішності антикризових заходів. Особливості і специфічні завдання фінансового контролінгу суб'єктів підприємництва, що знаходяться в кризі, представлені у табл. 4.1 (Савчук, 2014).

Таблиця 4.1. Особливості і специфічні завдання фінансового контролінгу суб'єктів підприємництва, що знаходяться в кризі

Напрями	Особливості	Завдання
1	2	3
Забезпечення координації	Розбалансована діяльність підприємства, дефіцити в координації на всіх рівнях управління фінансами, загострення конфлікту цілей	– координація антикризових планів; – координація та узгодження цілей різних груп інтересів, що мають відношення до санації підприємства

1	2	3
Підтримка розробки та реалізації антикризової стратегії	Наявність конфліктів	– обґрунтування стратегії, спрямованої на вирішення корпоративних конфліктів, фінансових конфліктів; – реалізація стратегії, спрямованої на зниження витрат
Антикризове планування	Високий рівень невизначеності прогнозів, ризику	– розроблення методики складання антикризових бюджетів, урахуваючи високий рівень невизначеності
Контроль та моніторинг реалізації антикризових заходів	Контроль з боку господарського суду, керуючого санацією, кредиторів, а також контролінгу	– контроль процесу санації; – контроль ефективності окремих антикризових заходів; – моніторинг проміжних результатів антикризових заходів; – оцінка ефективності антикризових заходів
Підтримка ризик-менеджменту	Урахування високого ризику банкрутства, високий рівень інформаційних ризиків	– запровадження та підтримка дієздатності системи раннього попередження та реагування; – забезпечення якісної діагностики банкрутства
Методичне забезпечення	Урахування законодавства про банкрутство	– методичне забезпечення антикризового планування; – методичне забезпечення діагностики фінансової кризи; – розробка антикризових планів
Антикризова комунікація	Дефіцит інформаційної підтримки	– запровадження антикризової фінансової комунікації; – звітність про результати моніторингу реалізації антикризової програми

Система антикризового фінансового контролінгу в цілому та окремі його підсистеми зокрема мають забезпечувати вирішення таких завдань:

- впровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи ризик-менеджменту з тим, щоб прискорити виявлення кризових явищ та забезпечити прийняття адекватних заходів для їх подолання;
- методичну та консультаційну підтримку менеджменту при розробці ефективної антикризової концепції, формулюванні стратегічних цілей антикризового управління та розробці плану санації;
- експертну та інформаційну підтримку антикризового менеджменту у процесі реалізації окремих антикризових заходів;
- моніторинг та контроль реалізації антикризового плану та своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків та шансів з відповідною корекцією планів і діяльності;

– забезпечення ефективної антикризової фінансової комунікації з метою зменшення інформаційних ризиків різних груп учасників фінансових відносин з суб'єктами підприємництва.

4.4. Використання інструментів антикризового фінансового контролінгу

Система антикризового фінансового контролінгу містить низку інструментів контролінгу, які забезпечують дієздатність окремих підсистем контролінгу і тісно пов'язані зі специфікою антикризового фінансового менеджменту. Для кожної стадії антикризового управління та відповідно, фінансової кризи, слід підбирати індивідуальний інструментарій антикризового фінансового контролінгу. Особливу увагу слід звертати на правильно підібраний методичний апарат у розрізі стратегічного та оперативного фінансового контролінгу.

Спектр типових антикризових інструментів у розрізі окремих підсистем антикризового фінансового контролінгу представлено у табл. 4.2 (Савчук, 2014). Розглянемо детальніше найбільш важливі.

Таблиця 4.2. Компоненти системи антикризового фінансового контролінгу

Система антикризового фінансового контролінгу			
Підсистеми	Характеристики підсистем		
	Функції	Завдання	Інструменти/методи
1	2	3	4
Раннього попередження та реагування	Аналітична, діагностична	Підвищення ефективності функціонування ризик-менеджменту, своєчасне виявлення кризових процесів	Контролінг ризиків, моделі оцінки кредитних ризиків, інтегральні моделі прогнозування банкрутства, оперативний план ліквідності; аналіз беззбитковості
Анти-кризового планування	Координаційна, інформаційна	Методичне забезпечення антикризового планування, розробка антикризової концепції, формулювання стратегічних цілей антикризового управління та плану санації	Бюджетування; система збалансованих показників; СВOT-аналіз; АВС-аналіз; аналіз беззбитковості; система антикризових планів; інструменти біхевіористичного контролінгу (система мотивації та вимірювання результативності)

1	2	3	4
Моніторингу та контролю	Нагляду та контролю, консультаційна, інформаційна	Контроль виконання планових показників, експертна та інформаційна підтримка управлінських рішень щодо реалізації окремих антикризових заходів	Аналіз відхилень; моніторинг ключових показників результативності (KPI); моніторинг вартості; вартісно-орієнтована діагностика
Антикризової комунікації	Інформаційне забезпечення	Зниження інформаційних ризиків; інформування зовнішніх користувачів щодо сильних сторін та переваг підприємства; покращення іміджу та підвищення довіри до компанії	Моніторинг інформації, інвестор-релейшнз, звітність про хід виконання плану санації, антикризові роуд-шоу, економічні брифінги для преси

1. Аналіз відхилень – виявлення та оцінка причин відхилень фактичних показників від установлених згідно з нормою (планом).

Процедура аналізу відхилень вимагає їх класифікації на негативні та позитивні; документовані (враховані) і недокументовані; матеріальні та вартісні.

Примітка

Негативні відхилення прямих витрат аналізують із позицій дотримання технологічних процесів, стандартів організації та управління виробництвом щодо конкретної продукції. *Позитивні відхилення прямих витрат* розглядаються з погляду обґрунтованості норм і нормативів, розрахованих на одиницю продукції.

Відхилення за постійними витратами аналізують за їх реагуванням на зміну обсягів виробництва і дотриманням гнучких кошторисів. *Ураховані відхилення (документовані)* – виявлені відхилення за даними документації до початку процесу виробництва продукції.

Недокументовані відхилення виявляються методами інвентаризації незавершеного виробництва, готової і забракованої продукції, матеріалів та інших матеріальних цінностей. Причинами їх утворення можуть бути неточності при відпусканні у виробництво і підрахунку залишків матеріалів, прихованні браку, приписуванні обсягу виробленої продукції. *Матеріальні відхилення* виникають у постачальницько-заготівельній і виробничій

діяльності. Їх розподіляють між залишками матеріалів, незавершеного виробництва, готової та реалізованої в даному звітному періоді продукції. *Вартісні відхилення*, як правило, відносять на собівартість реалізованої продукції (Боронос та ін., 2014) (табл. 4.3).

У ході аналізу виявлених відхилень визначають вплив різних факторів: використання матеріалів, припустимих відходів виробництва, відходів виробництва у результаті остаточного браку та з вини адміністрації (організаційних); цінових відхилень; трудомісткості, ставки заробітної плати, продуктивності праці; постійних та змінних величин накладних витрат, обсягу виробництва, використання виробничих потужностей.

Таблиця 4.3. Аналіз відхилень (Боронос та ін., 2014)

Показник	Формули розрахунку	Причини відхилень
1	2	3
Відхилення за матеріалами (ΔM)		
Відхилення за цінами	$\Delta M = (P_{\phi} - P_n) \cdot Q_z,$ де P_{ϕ} – фактична ціна; P_n – нормативна ціна; Q_z – кількість закупленого матеріалу	зміна цін на ринку; закупівлі матеріалів за низькими цінами, але поганої якості, що викликає погіршення якості продукції чи збільшення відходів; неефективне управління запасами тощо
Відхилення від норм використання матеріалів у виробництві	$\Delta M = (Q_{\phi} - Q_{н\phi}) \cdot P_n,$ де Q_{ϕ} – фактична кількість використаного матеріалу; $Q_{н\phi}$ – нормативні витрати на фактичний випуск продукції	заміна одного виду сировини на інший; зміна умов комплектації продукції; порушення технології виробництва тощо
Відхилення трудомісткості (ΔT_m)		
Відхилення за ставкою заробітної плати	$\Delta T_m = (\Phi C - HC) \cdot \Phi B \Gamma,$ де HC – нормативна погодинна ставка заробітної плати; ΦC – фактична годинна ставка; $\Phi B \Gamma$ – фактично відпрацьована кількість годин	невідповідність розряду роботи і розряду робітника, що виконує цю роботу; доплати до нормативних розцінок; відхилення від технологічного процесу тощо
Відхилення за продуктивністю	$\Delta T_m = (\Phi B \Gamma - HC) \cdot HC,$ де HC – нормативний час, необхідний для випуску фактичного обсягу продукції	асортимент продукції; низька якість матеріалів; технічний стан обладнання; зміна технологічного процесу; складність робіт тощо

1	2	3
Відхилення за накладними витратами		
Відхилення за постійними накладними витратами ($\Delta B_{пост}$)		
Відхилення за обсягом виробленої продукції	$\Delta B_{пост} = (Q_{\phi} - Q_{к}) \cdot НСр$, де Q_{ϕ} – фактичний обсяг виробництва; $Q_{к}$ – кошторисний випуск продукції; $НСр$ – нормативна ставка розподілу постійних накладних витрат	технічний стан обладнання; асортимент продукції; зміна цін на ринку; відхилення від технологічного процесу тощо
Відхилення за ефективністю праці	$\Delta B_{пост} = (ФВГ - НЧ) \cdot НСр$	асортимент продукції; низька якість матеріалів; технічний стан обладнання; зміна технологічного процесу; складність робіт тощо
Відхилення за змінними накладними витратами ($\Delta B_{зм}$)		
Відхилення за змінними накладними витратами	$\Delta B_{зм} = Z_{зм}^н - Z_{зм}^ф$ де $Z_{зм}^н$ – нормативна величина змінних накладних витрат; $Z_{зм}^ф$ – фактичне значення змінних накладних витрат	зміна обсягу виробництва

2. Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку і контролю ресурсів, що використовуються, доходів і витрат суб'єктів підприємства від визначеного бізнесу на всіх рівнях і за усіма бізнес-процесами, що дозволяє аналізувати прогнозовані і фактичні фінансові показники діяльності.

Зазвичай використовуються два основних методичних підходи до бюджетування:

1) побудова бюджетів на основі фінансової структуризації – бюджетування за центрами фінансової відповідальності (ЦФО). Сутність підходу полягає у формуванні фінансової структури на базі організаційної із закріпленням фінансової відповідальності та повноважень за керівниками центрів фінансової відповідальності. Труднощі при впровадженні підходу пов'язані з чітким закріпленням функціональних обов'язків між підрозділами із фіксацією меж їх фінансової відповідальності, прав і обов'язків;

2) побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів (видів діяльності) – Activity Based Budgeting (ABB-бюджетування). При цьому виділяються бізнес-процеси із закріпленням повноважень відповідальності за ресурси.

Бюджетування здійснюється за двома напрямками:

- підготовка функціональних бюджетів (планів підрозділів);
- розроблення стандартів і норм витрат. При цьому особлива увага приділяється системі нормативного калькулювання витрат, а також оцінюється кількість ресурсів, необхідних для виробництва продукції в натуральних і грошових одиницях (Боронос та ін., 2014).

Бюджети складаються для кожного рівня управління, потім узагальнюються і координуються на вищому рівні, складається зведений (основний, загальний) бюджет, а потім доводиться до кожного рівня управління. Деталізований бюджет розробляють на 1 рік, що є тактичним бюджетуванням, також виділяють оперативне бюджетування (бюджет на 1 місяць) та стратегічне бюджетування (бюджет на термін більше 1 року). Річні бюджети можуть бути деталізовані або на 12 місяців, або можуть бути розроблені по місяцях на перший квартал і по кварталах на 9 місяців, що залишилися. Потім впродовж 1 року квартальні бюджети розробляються по місяцях. Квартальні бюджети впродовж 1 року можуть бути переглянуті, тобто якщо з'являється істотна інформація в будь-якому з кварталів, що може вплинути на фінансові результати роботи суб'єкта підприємства, то бюджети наступних кварталів можуть бути змінені.

Процес бюджетування умовно можна поділити на дві складові частини:

- 1) підготовка операційного бюджету, тобто сукупності бюджетів витрат і доходів, що уможливають складання бюджетного звіту про фінансові результати;

- 2) підготовка фінансового бюджету, тобто сукупності бюджетів, що відображають заплановані кошти і фінансовий стан (Боронос та ін., 2014).

У міру здійснення запланованих операцій бюджети забезпечують виконання контрольної функції управління, оскільки в процесі роботи можуть виникати розходження між бюджетними та фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування здійснюється бюджетний контроль. У разі наявності значних відхилень необхідно або переглянути бюджет, або вжити заходів для досягнення поставленої мети.

3. Аналіз безбитковості ґрунтується на взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» і дає відповідь на питання, наскільки реальною для підприємства є загроза зазнати збитків. При цьому мають на увазі, що період, впродовж якого дають рекомендації, обмежений наявними виробничими потужностями.

Ключовими показниками, що розраховуються при аналізі безбитковості, є точка безбитковості; обсяг, що визначає цільовий прибуток, «зона безпеки» та потужність підприємства. Підходи до визначення цих показників детально розглянуті у п. 12.3 цього підручника.

Загалом, для розрахунку безбитковості використовують метод маржинального доходу, що ґрунтується на формулі

$$MR = R - Z_{зм}, \quad (4.3)$$

де MR – маржинальний дохід фірми; R – дохід від реалізації продукції; $Z_{зм}$ – змінні витрати.

Маржинальний дохід від одиниці продукції ($MR_{од}$) може бути визначений як

$$MR_{од} = P_{од} - Z_{зм}^{од}, \quad (4.4)$$

де $P_{од}$ – ціна одиниці продукції; $Z_{зм}^{од}$ – змінні витрати на одиницю продукції (Борнос та ін., 2014).

Маржинальний дохід покладається в основу управлінських рішень, пов'язаних із переглядом цін, зміною асортименту продукції, закриттям виробництва, зняттям з виробництва продукції тощо.

4. СВОТ-аналіз – *аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.*

Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в зовнішньому середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явища, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства та можливості найбільш ефективного використання сильних сторін. СВОТ-аналіз використовується при розробленні плану санації, зокрема при аналізі причин кризи та слабких місць, а також при аналізі наявного потенціалу розвитку підприємства. Певні характеристики внутрішніх і зовнішніх факторів можуть бути першим імпульсом формування стану суб'єкта господарювання в антикризовому напрямі.

Останнім часом все більшої актуальності набувають підходи до аналізу та оцінки результатів діяльності, що ґрунтуються на системах ключових показників діяльності, серед яких найбільш опрацьованою і поширеною є збалансована система показників.

5. Збалансована система показників (ЗСП) (Balanced Scorecard) – *це система управління компанією; механізм реалізації стратегії та її коригування; інструмент переведення стратегії в площину конкретних цілей, показників і завдань; надійний інструмент контролю показників майбутнього стану; система мотивації персоналу; система зворотного зв'язку, навчання і постійного розвитку* (Горбашко, 2015).

Примітка

Відмінність системи збалансованих показників від інших систем управління полягає у такому:

- управління не тільки фінансовими показниками, а й нефінансовими;
- система управління за допомогою показників, а не система вимірювання показників;
- управління компанією шляхом об'єднання всіх процесів воедино;
- це система управління не тільки для керівників компанії, а й для всіх співробітників.

Основними положеннями ЗСП є такі:

1. Наявність нефінансових показників поряд із фінансовими.
2. ЗСП дозволяє перетворити стратегію в набір взаємозв'язаних показників. Таким чином, забезпечується зв'язок стратегії з операційною діяльністю.
3. Показники збалансовані за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток.
4. ЗСП оцінює ефективність діяльності організації як у минулому, так і в майбутньому. З цією метою показники в системі поділяють на запізнілі (lagging) і випереджальні (leading).
5. Між показниками в системі існує причинно-наслідковий зв'язок, відображений у «стратегічних картах» підприємства.
6. ЗСП впроваджується в підприємство методом «зверху-вниз» через усе підприємство. Для кожного підрозділу розробляють свою систему показників.
7. ЗСП містить обмежений набір показників – як правило, не більше 25 для одного підрозділу (Городничев, 2006).

ЗСП робить акцент на нефінансових показниках ефективності, даючи можливість оцінити такі, які, здавалося б, ніяк не піддаються вимірюванню, наприклад, ступінь лояльності клієнтів або інноваційний потенціал підприємства.

Примітка

ЗСП містить шість обов'язкових елементів:

1. Перспективи (perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації. Як правило, використовуються чотири базові перспективи, однак їх список можна доповнити відповідно до специфіки стратегії компанії. Базовими перспективами є: фінанси (одержання стабільно зростаючого прибутку – як бачать нас акціонери компанії); клієнти (поліпшення знання кожного клієнта – як бачать нас клієнти); процеси (внутрішні процеси компанії – чим ми вирізняємося серед конкурентів); персонал (навчання та розвиток) та інновації (як ми створюємо і збільшуємо цінність для наших клієнтів).

2. Стратегічні цілі (objectives), що визначають, у яких напрямках буде реалізовуватися стратегія.

3. Показники (measures), що повинні відображати прогрес у русі до стратегічної мети. Показники передбачають певні дії, необхідні для досягнення мети, і свідчать про те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні.

4. Цільові значення (targets) – кількісні вираження рівня, яким повинен відповідати той чи інший показник.

5. Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages), що повинні зв'язувати в єдиний ланцюжок стратегічні цілі підприємства таким чином, що досягнення однієї з них обумовлює прогрес у досягненні іншої.

6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей (Джонс, 2003).

Технологічно побудова ЗСП для окремо взятої компанії вміщує кілька необхідних елементів: карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних зі стратегічними цілями; безпосередньо карту збалансованих показників (кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, «точку досягнення мети» і терміни, в які повинні бути досягнуті необхідні результати); цільові проекти (інвестиції, навчання і т. п.), що забезпечують впровадження необхідних змін; «приладові панелі» керівників різних рівнів для контролю й оцінки діяльності.

6. Теорія обмежень – концепція управління, яка максимізує обсяг продукції через вузьке місце процесу (Аткінсон, 2005).

Мета теорії – оптимізація операційного доходу підприємства, враховуючи наявні обмеження, яких компанія не може уникнути у процесі виробництва. При цьому фактори, що спричиняють обмеження у процесі виробництва запланованої кількості продукції, обов'язково належать або до обмеження в потужності, або до обмеження в логіці управління. Більшість факторів належить до другого типу, тому їх можна позбутися, змінивши логіку побудови певного процесу.

Підґрунтям використання теорії обмежень в управлінні є:

- зменшення витрат усієї системи, а не окремих ділянок;
- створення запасів тільки там, де це необхідно для збільшення випуску.

Теорія обмежень базується на використанні таких показників:

- загальних або прямих змінних витратах;
- маржинальному доходу на основі пропускну здатності;
- операційних витратах;
- інвестиції.

Практичним результатом аналізу з метою зменшення обмежень є формування асортименту продукції за критерієм продуктивного маржина-

льного доходу на одиницю обмеження. Таке рішення приймається за коефіцієнтом продуктивності, який дорівнює відношенню продуктивного маржинального доходу до одиниці обмежувального чинника.

7. Метод Six Sigma – це система забезпечення якості продукції та певна методологія управління якістю. В основу цієї системи покладене чітке розуміння потреб споживача, зокрема вимог до якості та швидкості виконання замовлень.

Таким чином, використання розглянутих інструментів антикризового фінансового контролінгу сприяє нейтралізації та подоланню кризи суб'єктами підприємництва.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність антикризового фінансового управління та антикризової програми?
2. Як оцінити ефективність антикризового фінансового управління?
3. У чому полягає сутність тактичного, оперативного та стратегічного механізмів фінансової стабілізації суб'єктів підприємництва?
4. Які схеми фінансування заходів фінансової стабілізації суб'єктів підприємництва Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
5. Охарактеризуйте етапи здійснення фінансової стабілізації суб'єктів підприємництва.
6. У чому полягає сутність та мета запровадження контролінгу?
7. Що є предметом та об'єктом контролінгу? Які функції притаманні контролінгу?
8. У чому полягають суть та завдання антикризового фінансового контролінгу?
9. У чому полягає зміст аналізу відхилень?
10. У чому полягає зміст бюджетування?
11. У чому полягає зміст СВОТ-аналізу?
12. Що таке збалансована система показників? У чому полягає практичне значення цієї системи?
13. У чому полягає зміст теорії обмежень? Які оцінні показники застосовуються в теорії обмежень?

Практичні завдання

1. Необхідно визначити асортимент продукції (використовуючи метод маржинального доходу), при якому підприємство буде мати найбільший прибуток, виходячи з такого. Підприємство виробляє і реалізує три види продукції:

продукція «1» – 1 000 од. за ціною 35 грн;

продукція «2» – 1 200 од. за ціною 40 грн;

продукція «3» – 1 500 од. за ціною 25 грн.

Змінні витрати на виробництво і збут продукції «1» становлять 21 тис. грн, продукції «2» – 36 тис. грн, продукції «3» – 23 тис. грн, разом – 80 тис. грн. Постійні витрати підприємства становили 30 тис. грн і були розподілені між продукцією пропорційно змінним витратам.

2. Підприємство виробляє продукцію і продає її оптом за ціною 35 грн за одиницю. При цьому постійні витрати становлять 7,9 грн, а змінні – 21 грн. Повна собівартість продукції дорівнює 28,9 грн. Виробнича потужність підприємства – 1500 одиниць продукції на місяць. Місячний фактичний обсяг виробництва – 1000 одиниць, тобто виробничі потужності завантажені не повністю, і є резерви для подальшого нарощування обсягів виробництва. Підприємство не може збільшувати обсяг виробництва через труднощі зі збутом. Одного дня підприємство одержує пропозицію підписати контракт на виробництво додаткової партії своєї продукції у кількості 100 одиниць за ціною 27 грн. Керівництво підприємства не може вирішити, прийняти чи відхилити отриману пропозицію, та звернулося до Вас за консультацією. Дайте керівництву обґрунтовану відповідь.

3. Підприємство виготовляє один вид продукції. Нормативна ставка оплати однієї години прямої праці встановлена в розмірі 5 грн. Нормативний час на виробництво одиниці продукції – 20 хв. За звітний період було зроблено 4800 одиниць продукції, фактична ставка оплати становить 5,25 грн/годину. Фактично відпрацьований час – 1560 годин. Яка величина загального відхилення фактичних витрат прямої праці від їх нормативних величин за усіма факторами?

4. Який виробничий план Ви можете запропонувати підприємству, що забезпечить йому максимальний прибуток, якщо підприємство виготовляє таку продукцію.

Показник	A	B
Прямі матеріальні витрати, грн/од. продукції	1	3
Прямі трудові витрати, грн/год.	6	3
Змінні накладні витрати, грн/од. продукції	8	7

Ціна реалізації одиниці продукції A – 14 грн, продукції B – 11 грн. Прямі трудові витрати обмежені 8000 годинами. Очікуваний попит становитиме: продукції A – 3000 од., продукції B – 5000 од. Постійні витрати – 20000 грн на 1 місяць. Початкові запаси готової продукції та незавершеного виробництва відсутні.

Трансформація та реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності

- Види та форми реструктуризації підприємницьких структур
- Реорганізація суб'єктів підприємницької діяльності: поняття і види
- Класифікація основних типів злиття та поглинань
- Проблеми і чинники реорганізації підприємницьких структур

Ключові слова: *трансформація, реструктуризація, реорганізація, злиття, поглинання, приєднання, поділ, перетворення.*

5.1. Види та форми реструктуризації підприємницьких структур

В сучасних ринкових умовах, що постійно і швидко змінюються, одним із стратегічних завдань більш ефективного розвитку виробничого потенціалу підприємств є його структурна перебудова. Останню можна здійснювати, з одного боку, за допомогою проведення ефективної політики трансформації і реструктуризації потенційно конкурентоспроможних підприємницьких структур, а з іншого, – через ліквідацію (повне перепрофілювання) збиткових і збанкрутілих компаній.

*Трансформація підприємницьких структур – це спосіб розв'язання суперечностей між вимогами ринку і застарілою логікою поведінки підприємницьких структур. **Трансформація підприємницьких структур передбачає комплексні зміни, які включають зміни базових установок і цінностей у підприємницькій діяльності.** Трансформація спрямована на безперервні поліпшення результативності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, досягнення саморегульованості і т.п.*

Реструктуризація підприємницьких структур – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможності продукції, підвищення ефективності виробництва (Боронос та ін., 2010).

Примітка

Приватні господарюючі суб'єкти самостійно, на свій страх і ризик, приймають рішення про реструктуризацію. Якщо ж це «напівдержавні» (з

Розділ 5. Трансформація та реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності

державною часткою корпоративних прав понад 50%) і державні підприємницькі структури, то справа дещо складніша, оскільки тут потрібне узгодження кожного кроку з державним органом, у сфері повноважень якого знаходиться такий суб'єкт. Орган державної влади встановлює етапи реорганізації і правила її здійснення, які, незважаючи на їх специфічність, можуть бути взяті на озброєння приватними структурами.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати та виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає вимогам товарних ринків. Відповідно до мети виділяють такі взаємозв'язані види й форми реструктуризації підприємницьких структур (Рисунок 5.1).



Рисунок 5.1. Види і форми реструктуризації суб'єктів підприємницької діяльності (Небава, 2011, Горлачук, 2010)

При *оперативній* реструктуризації фірми розв'язують дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та поліпшення результатів діяльності. Період оперативної реструктуризації зазвичай триває 3–4 місяці і охоплює

заходи зі зниження всіх видів витрат (без одержання будь-яких інвестицій) і швидкого збільшення обсягу збуту продукції та обороту капіталу.

Стратегічна реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності забезпечує їхню довготермінову конкурентоспроможність. Тому спочатку аналізується і оцінюється стан підприємницьких структур, потім визначається їхня стратегічна мета, розробляється стратегічна концепція розвитку, а також напрями її реалізації.

Часткова реструктуризація здійснюється для досягнення встановлених значень окремих показників (переоформлення боргів, додаткової емісії цінних паперів, переоцінки активів, зниження дебіторської заборгованості тощо).

Організаційно-правова реструктуризація характеризується процесами корпоратизації, зміни організаційної структури та власника підприємства.

Управлінська реструктуризація пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу суб'єкта підприємницької діяльності з орієнтацією на конкурентоспроможне його функціонування, зміну організаційної структури, менеджменту, інноваційної та маркетингової політики.

Технічна реструктуризація спрямована на досягнення високого рівня виробничого потенціалу, технології, застосування ноу-хау, технічних інновацій, що дає змогу підприємницьким структурам вийти на ринок з конкурентоспроможною продукцією.

Фінансово-економічна реструктуризація компаній націлена на підвищення рівня їхньої рентабельності, що залежить від їхніх капітальних та поточних витрат (собівартості) на виробництво продукції, обсягів продажу, а також ефективної цінової політики, і дозволяє оптимізувати показники ліквідності та платоспроможності з метою усунення проблем з виплатою кредитів, відсотків за них, тощо.

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфер підприємницьких структур з метою підвищення їхньої рентабельності і конкурентоспроможності. Реструктуризація виробництва реалізується за допомогою таких заходів:

- 1) зміни керівництва компаній;
- 2) впровадження нових, прогресивних форм і методів управління;
- 3) диверсифікації асортименту продукції;
- 4) поліпшення якості продукції;
- 5) підвищення ефективності маркетингу;
- 6) зменшення витрат на виробництво;
- 7) скорочення чисельності зайнятих в підприємницькій структурі.

Реструктуризація активів передбачає такі заходи:

- 1) продаж частини основних фондів;
- 2) продаж зайвого устаткування, запасів сировини і матеріалів;

- 3) продаж окремих підрозділів підприємства;
- 4) зворотний лізинг;
- 5) реалізацію окремих видів фінансових вкладень;
- 6) рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури та розмірів власного і позикового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємницьких структур. Для цього здійснюються: реструктуризація заборгованості перед кредиторами; отримання додаткових кредитів; збільшення статутного фонду; заморожування інвестиційних вкладень. Фінансова реструктуризація обов'язково повинна супроводжуватися реструктуризацією виробництва.

Складною формою реструктуризації є **корпоративна реструктуризація**, метою якої є зміна власника, статутного фонду, створення нових юридичних осіб і/або нової організаційно-правової форми діяльності. У межах такої реструктуризації виконують: часткову або повну приватизацію; поділ великих компаній на частини; виділення з великих фірм підрозділів, зокрема об'єктів соціокультурного призначення та інших непрофільних підрозділів; приєднання чи злиття з іншими, потужнішими підприємницькими структурами.

5.2. Реорганізація суб'єктів підприємницької діяльності: поняття і види

Реорганізація – це повна або часткова зміна власників корпоративних прав підприємницьких структур, організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі однієї фірми кількох, наслідком чого є передача або прийняття її майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником (Бондар, 2012).

Форма майбутньої реорганізації підприємницьких структур визначається насамперед причинами та мотивами, що спонукають власників і керівництво до реорганізації бізнесу. Розрізняють такі види реорганізації:

– *укрупнення* діючої підприємницької структури, яке може відбуватися шляхом злиття, приєднання, поглинання;

– *подрібнення* діючої компанії, що відбувається шляхом її поділу або виділення окремого підрозділу;

– *перетворення* підприємницької структури. У цьому разі зміна розмірів підприємницької структури не передбачається.

Укрупнення бізнесу здійснюється за наявності економічної вигоди для всіх учасників реорганізації. До основних мотивів, які можуть спонукати

суб'єктів господарювання до реорганізації шляхом укрупнення, можна віднести такі (Терещенко, 2003):

1. Ефект синергізму. Синергізм – це умова, за якої загальний результат є більшим за суму часток. При реорганізації, спрямованій на використання ефекту синергізму, вартість підприємницької структури після реорганізації перевищує сумарну вартість окремих підприємницьких структур до реорганізації. Ефект синергізму виникає завдяки економії на витратах, яка проявляється при збільшенні масштабів виробництва, економії фінансових ресурсів, зростання частки на ринку.

2. Прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, ноу-хау, які є в розпорядженні іншої фірми.

3. Отримання надійного постачальника факторів виробництва (наприклад, сировини чи комплектуючих).

4. Зменшення ризику при виході на нові ринки збуту та збільшення їх кількості.

5. Зменшення кількості конкурентів.

6. Попередження захоплення підприємницької структури великими корпоративними «хижаками» та збереження контролю над нею.

7. Особисті мотиви вищої ланки менеджерів, авторитет і престиж яких підвищуються зі збільшенням розмірів компанії, якою вони керують.

Види об'єднання підприємницьких структур шляхом укрупнення наведені на Рисунок 5.2.

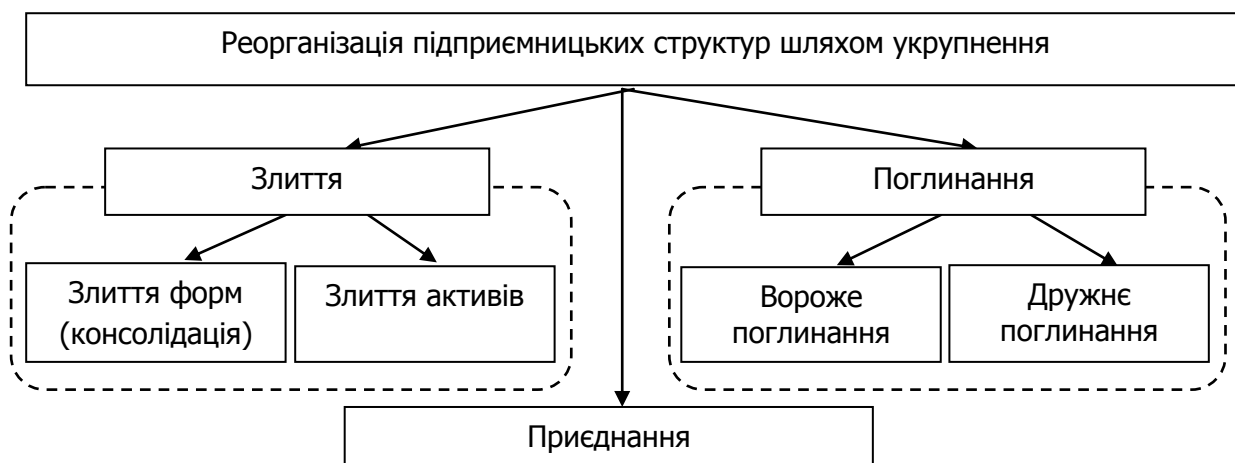


Рисунок 5.2. Види об'єднання підприємницьких структур шляхом укрупнення

Злиття (англ. *merger*) – фінансова операція, в результаті якої відбувається об'єднання декількох фірм в одну, що супроводжується збереженням складу власників та їх прав (Тихомиров, 2009).

При злитті об'єднання підприємницьких структур здійснюється шляхом створення або нової юридичної особи, або шляхом приєднання діючої компанії до складу іншої. При цьому жодна з сторін не виступає покупцем.

Злиття форм – об'єднання, при якому об'єднані підприємницькі структури припиняють своє автономне існування як юридичні особи та платники податків. Нова компанія бере під свій контроль і безпосереднє управління всіма активами, і зобов'язання перед клієнтами фірм, що є її складовими частинами, після чого останні розпускаються (Игнатишин, 2005). Злиття форм в економічній літературі також називають *консолідацією*.

Злиття активів є операцією, при якій відбувається передача активів власниками підприємницьких структур-учасників як внесок в статутний капітал підприємницької структури, що організована, прав контролю над своїми фірмами із збереженням діяльності та організаційно-правової форми останніх (Игнатишин, 2005).

Поглинання (англ. *takeover, acquisition*) – це форма об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності, при якій поглинаюча компанія залишається юридичною особою, а та, що поглинається – ліквідується, передавши при цьому першій все своє майно, зобов'язання, борги (Фролова, 2013).

Поглинання найчастіше супроводжуються зміною менеджменту поглинутої фірми та трансформацією її фінансової і виробничої політики. В операції беруть участь дві сторони: підприємницька структура-покупець і підприємницька структура-ціль. В багатьох випадках поглинання має більш примусовий характер, ніж злиття.

Під **ворожим поглинанням** (захопленням) розуміється спроба отримання контролю над фінансово-господарською діяльністю або активами діючої компанії-цілі в умовах опору з боку керівництва або ключових учасників компанії.

Приєднання (англ. *joining*) – це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх прав і обов'язків одного або декількох юридичних осіб-правопередників до іншої юридичної особи- правонаступника. В результаті такої реструктуризації приєднувані підприємства видаляються з державного реєстру і втрачають свій юридичний статус (Небава, 2011).

Подрібнення підприємницьких структур (поділ, виділення) здійснюється в таких випадках (Бондар, 2012):

1. У компанії, поряд з прибутковими секторами діяльності, є значна кількість збиткових виробництв. Метою подрібнення в цьому випадку є виділення підрозділів, які можуть бути фінансово оздоровлені. Структурні

ж підрозділи, які не підлягають санації, залишаються в організаційній структурі фірми, яка з часом оголошується банкрутом.

2. У підприємницької структури високий рівень диверсифікації сфер діяльності і до них (різних ділянок виробництв) виявляють інтерес кілька інвесторів. Тож, у результаті подрібнення кожен з інвесторів може вкласти кошти в ту сферу, яка його найбільше приваблює, не обтяжуючи себе при цьому непрофільними виробничими структурами.

3. При проведенні передприватизаційної підготовки державних компаній з метою підвищення їх інвестиційної привабливості.

4. За рішенням антимонопольних органів, якщо фірми зловживають своїм монопольним становищем на ринку (може бути прийнято рішення про примусовий поділ монопольного утворення).

5. З метою створення інтегрованих корпоративних структур (концернів, холдингів), наприклад, у результаті виділення з материнської підприємницької структури дочірніх структур.

Поділ – це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб. В результаті поділу до новостворених фірм за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах переходять майнові права і обов'язки (активи і пасиви) реорганізованої компанії (Горлачук, 2010).

Реорганізація виділенням полягає у виділенні зі складу діючої підприємницької структури одного або кількох структурних підрозділів згідно з рішенням їх трудових колективів і за згодою власників або уповноваженого ними органу. Реорганізація виділенням передбачає, що частина активів і пасивів підприємства, яке реорганізується, передається правонаступнику або кільком правонаступникам, створюваним у результаті реорганізації. Підприємницька структура, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Вона не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів відповідно до чинного законодавства. При виділенні реорганізована компанія не виключається з державного реєстру.

Перетворення – це спосіб реорганізації, який передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємницької структури (Економіка, 2015а). При перетворенні однієї фірми на іншу, яка щойно виникла, до останньої переходять усі майнові права та обов'язки колишньої підприємницької структури. Найпоширенішими прикладами перетворення бізнесу є:

– товариство з обмеженою відповідальністю реорганізовується в акціонерне товариство;

Розділ 5. Трансформація та реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності

- приватне підприємство реорганізовується в товариство з обмеженою відповідальністю;
- приватне акціонерне товариство перетворюється на публічне акціонерне товариство.

5.3. Класифікація основних типів злиття та поглинань

У сучасному корпоративному управлінні можна виділити безліч різноманітних типів об'єднання підприємницьких структур (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Класифікація типів об'єднання підприємницьких структур (Фролова, 2013)

Класифікаційна ознака	Типи об'єднань підприємницьких структур
1. За організаційно-правовою формою	1.1. Товариство з обмеженою відповідальністю
	1.2. Акціонерне товариство
2. За характером інтеграції підприємницьких структур	2.1. Горизонтальні
	2.2. Вертикальні
	2.3. Родові
	2.4. Конгломератні
3. За географічною ознакою	3.1. Локальні
	3.2. Регіональні
	3.3. Національні
	3.4. Міжнародні
	3.5. Транснаціональні
4. За засобом об'єднання потенціалу	4.1. Корпоративні альянси
	4.2. Асоціації
	4.3. Трест
	4.4. Концерн
	4.5. Консорціум
	4.6. Фінансово-промислова група
	4.7. Синдикат
	4.8. Холдинг
	4.9. Франчайзингова організація
	4.10. Корпорації
5. За умовами об'єднання	5.1. Злиття на паритетних умовах
	5.2. Злиття не на паритетних умовах
	5.3. Злиття зі створенням нової юридичної особи
	5.4. Поглинання (повне, часткове)
6. За національною приналежністю	6.1. Внутрішні
	6.2. Експортні
	6.3. Імпортні
	6.4. Спільні

Залежно від характеру інтеграції компаній розрізняють такі їх види.

Горизонтальна інтеграція – об'єднання підприємницьких структур однієї галузі, що виробляють або реалізують один і той самий виріб, товар, послугу або здійснюють одні і ті самі стадії виробництва.

Вертикальна інтеграція – об'єднання підприємств різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту або реалізації товару чи надання послуги. За рахунок об'єднання фірма має можливість розширити межі своєї діяльності або на попередній технологічній стадії (наприклад, за рахунок об'єднання з підприємницькою структурою-виробником сировини), або на подальшій технологічній стадії (наприклад, за рахунок об'єднання з торговельним підприємством, що забезпечить збут готової продукції).

Родова інтеграція – об'єднання підприємницьких структур, що випускають і реалізують взаємопов'язані товари.

Конгломератна інтеграція – об'єднання компаній різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто об'єднання діючого підприємства однієї галузі з підприємством іншої галузі, що не є ані постачальником, ані споживачем, ані конкурентом. В рамках конгломерату об'єднувані підприємницькі структури не мають ані технологічної, ані цільової єдності з основною сферою діяльності компанії-інтегратора.

Відповідно до *географічної ознаки* виділяють такі види злиття і поглинання:

- локальні (об'єднання невеликих підприємств в одній місцевості);
- регіональні (об'єднання фірм у одному регіоні);
- національні (об'єднання підприємницьких структур в межах однієї держави);
- міжнародні (об'єднання компаній, головні офіси яких знаходяться в різних державах);
- транснаціональні (об'єднання підприємств з участю в операціях транснаціональних корпорацій).

За *національною ознакою* можна виділити операції:

- внутрішні (об'єднання підприємницьких структур, що відбуваються в рамках однієї держави);
- експортні (об'єднання фірм, яке передбачає передачу прав контролю іноземними учасниками ринку вітчизняній компанії);
- імпортні (об'єднання підприємств з передачею прав контролю над ними за кордон);
- змішані (об'єднання підприємницьких структур транснаціональних корпорацій або підприємницьких структур з активами в декількох різних державах).

Залежно від умов виділяють такі види об'єднання бізнесу:

- на паритетних умовах («п'ятдесят на п'ятдесят»). Накопичений досвід свідчить, що «модель рівності» є найважчим варіантом інтеграції;
- не на паритетних умовах;
- злиття, в результаті якого виникає нова юридична особа;
- повне поглинання підприємницьких структур з приєднанням активів за повною вартістю;
- часткове поглинання.

Тип об'єднання підприємств залежить від ситуації на ринку, а також від стратегії їх діяльності і ресурсів, які вони мають в своєму розпорядженні.

5.4. Проблеми і чинники реорганізації підприємницьких структур

Результатом успішного функціонування компаній і правильного вибору варіанту розвитку повинне бути підвищення їх вартості. Проте здійснення реорганізації не завжди приводить до бажаних результатів. Ефект від реорганізації підприємства може бути як позитивним, так і негативним.

Загальні проблеми і чинники успіху, що сприяють зменшенню ризику при проведенні операцій з реорганізації, наведені на Рисунок 5.3. До основних проблем, що можуть виникати при реорганізації підприємницьких структур, можна віднести такі:

1. Посилення плинності персоналу.

Різке підвищення плинності персоналу (пошук нової роботи) виникає при невпевненості працівників у збереженні свого робочого місця. При цьому будь-яка підприємницька структура позбавляється кваліфікованих співробітників, збільшує витрати на вихідну допомогу, пошук нового кваліфікованого персоналу, його навчання і введення в курс справи і т. п. Брак персоналу негативно позначається на поточному бізнесі, погіршує імідж підприємства, призводить до втрати клієнтів і створює враження невдалої реорганізації.

2. Відсутність стратегії.

Необґрунтована реорганізація нерідко завершується подальшим продажем придбаних активів після невдалих спроб роботи у новій сфері діяльності. При цьому відтік необхідних ресурсів з традиційного бізнесу призводить до погіршення загальних показників прибутковості.

Подробиці

Згідно з досвідом, більш ніж третина об'єднань були ініційовані без проведення детального аналізу стратегічних переваг в майбутньому. Прикладом може служити придбання DeutscheTelekom частки в ізраїльській компанії Barak, хоча Ізраїль не належав до пріоритетних ринків. В резуль-

таті непродуманого рішення концерн не тільки зазнав значних збитків, а й ніяк не може позбавитися непотрібного придбання (Фролова, 2013).



Рисунок 5.3. Основні проблеми і чинники, на які слід звертати увагу при проведенні реорганізації компаній (Фролова, 2013)

3. Недооцінка витрат на об'єднання підприємницьких структур, а саме:

- недооцінка потенційних витрат на інтеграцію, формування нового іміджу, на реструктуризацію відділу маркетингу і збуту і т.п., що, за деякими оцінками, може складати до третини ціни операції;
- відсутність резервних фондів на випадок непередбачених обставин;
- недооцінка загальних витрат через велику кількість їх компонентів: витрат на відновлення втраченого внаслідок плинності персоналу, на заходи щодо зближення корпоративних культур і організації обміну ноу-хау, комунікаційних та інтеграційних процесів у зовнішньому середовищі, впровадження нових методів управління.

4. Усвідомлена необ'єктивна оцінка реорганізації підприємницьких структур, яка може бути обумовлена:

- оптимістичним бажанням ефективно провести реструктуризацію;
- відсутністю інформації або її недостовірністю;
- відсутністю багатоваріантних розрахунків сценаріїв впливу зовнішніх чинників (зміни курсу національної валюти, ставки відсотків, зниження загальної платоспроможності і т.п.).

5. Відсутність належного контролю.

Недосконала система контролю проведення інтеграції виникає через відсутність:

- системи показників, яка дозволила б оцінити успішність проведення операції і рівень досягнення поставлених цілей;
- чіткого плану реорганізації з виділенням підпроцесів, розподілом відповідальності, фіксацією цілей, постійним контролем за рівнем їх досягнення;
- загального стратегічного контролю за всім комплексом поточних процесів, що може привести до значних втрат часу і ресурсів.

6. Повільність ухвалення рішень і розмиті компетенції, які виникають через:

- наявність значної кількості ієрархічних рівнів між оперативними працівниками та особами, які ухвалюють рішення, що затягує процес операції і негативно позначається на загальному настрої;
- неузгодженість взаємодії керівників при проведенні реорганізації шляхом укрупнення.

7. Культурні бар'єри.

Недооцінка культурних відмінностей веде до складно прогнозованих непорозумінь як під час переговорів, так і протягом інтеграційної фази. Під культурними відмінностями розуміються відмінності в національній приналежності або в корпоративній культурі компаній, що реорганізуються.

8. Недосвідченість менеджерів.

Брак спеціальної освіти та досвіду проведення реорганізації може вплинути на:

- тривалість проведення інтеграції підприємницьких структур;
- неточність планових розрахунків щодо ефективності їх реорганізації;
- виникнення організаційних проблем при проведенні реорганізації бізнесу.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність трансформації суб'єктів підприємницької діяльності.
2. Що таке реструктуризація підприємства? Назвіть основну мету реструктуризації.
3. Які основні завдання покликана розв'язати реструктуризація компанії? Охарактеризуйте основні види реструктуризації.
4. Які існують форми реструктуризації підприємства? Дайте характеристику корпоративній реструктуризації.
5. Що являє собою реорганізація? Назвіть її види.
6. Розкрийте основні мотиви реорганізації підприємств.
7. Які є види реорганізації, спрямованої на укрупнення?
8. Розкрийте сутність злиття та поглинання фірми, їх особливості.
9. Які є види реорганізації, спрямовані на подрібнення?
10. Наведіть класифікацію основних типів об'єднань підприємницьких структур.
11. Охарактеризуйте типи об'єднань компаній залежно від характеру їх інтеграції.
12. Розкрийте проблеми реорганізації підприємницьких структур.
13. Визначте фактори впливу на реорганізацію бізнесу.

Практичні завдання

1. За наведеною ситуацією: виділити види об'єднань підприємницьких структур; сформулювати мотиви проведення їх реорганізації; спрогнозувати проблеми та чинники впливу на проведення об'єднань.

Наприкінці 2015 року корпорація «Навігатор» розширила напрями своєї діяльності за рахунок придбання компанії «Інфосервіс», що спеціалізується на розробці та впровадженні систем обліку та управління.

Науково-економічний центр «Інфосервіс» почав свою роботу на ринку програмного забезпечення в 1999 році. Основні напрями діяльності – системи обліку і управління для підприємств та медичні інформаційні

системи. За час роботи на ринку клієнтами компанії стали понад 500 підприємств.

Для «Навігатора» придбання науково-економічного центру «Інфосервіс» дає можливість розширити поле діяльності, покривши в комплексі весь спектр потреб корпоративних клієнтів, включаючи професійний консалтинг, впровадження і супровід систем управління й обліку, постачання високоефективного технічного устаткування (персональних комп'ютерів, серверів) тощо.

Компанія «Навігатор» заснована в 1996 році. Сьогодні «Навігатор» – єдиний в Україні виробник повного спектру комп'ютерних систем ТМ Impression: настільних комп'ютерів, ноутбуків, серверних систем, графічних станцій та інших інформаційних рішень (неттопи, домашні сервери, планшетні комп'ютери, моноблоки). «Навігатор» є дистриб'ютором широкого спектру продукції провідних світових виробників (ASUS, AverMedia, BENQ, SPIRE, GSTAR, EUSSO, TITAN, ECS, KWORLD, Optiarc).

2. За наведеною ситуацією: виділити види об'єднань підприємницьких структур; сформулювати мотиви проведення їх реорганізації; спрогнозувати проблеми та чинники впливу на проведення об'єднань.

Компанія Electrolux уклала договір про покупку фабрики з виробництва пральних машин в Івано-Франківську – ТОВ «Українська побутова техніка».

ТОВ «Українська побутова техніка» належить концерну Antonio Merloni S.p.A. і випускає пральні машини під торговою маркою ARDO. На фабриці з виробництва пральних машин в Івано-Франківську працюють 150 співробітників, статутний капітал складає 8,54 млн євро. Antonio Merloni інвестувала в цей проект понад 60 млн євро. Вартість об'єднання підприємств склала 19 млн євро. Покупка фабрики дозволить Electrolux розширити свої позиції на ринках Східної Європи, що розвиваються.

Фабрика в Івано-Франківську працюватиме в рамках ланцюжка постачань Electrolux на ринки Центральної і Східної Європи. Розширення виробничої бази на ринках Східної Європи, що розвиваються, підвищить конкурентоспроможність компанії і дозволить більш оперативно поставити продукцію Electrolux в країни СНД. Окрім цього, перевагами придбання фабрики в Івано-Франківську стали наявність виробничого комплексу, кваліфікованого персоналу та вигідне географічне розташування області – поряд з країнами Центральної і Східної Європи, що зменшить транспортні та інші логістичні витрати. Також Україна має торгові відносини з Казахстаном, Вірменією, Азербайджаном та іншими країнами.

Electrolux – одна з найбільших у світі компаній, яка займається випуском побутових і професійних електроприладів. Щорічно компанія продає понад 40 млн своїх виробів споживачам з 150 країн. Продукція Electrolux

включає холодильники, посудомийні, пральні машини, пілососи і кухонні плити, що продаються під марками Electrolux, AEG-Electrolux, Zanussi, Eureka і Frigidaire.

В Івано-Франківську буде налагоджено виробництво семи моделей пральних машин під торговою маркою Zanussi, що належить компанії Electrolux. Продуктова лінійка включатиме пральні машини фронтального завантаження, які будуть поставлятися на ринок сусідніх країн.

3. З метою розширення можливостей фінансування підприємства було прийнято рішення про перетворення ТОВ «Еліт плюс» на АТ «Марктрейд». Учасники ТОВ здійснюють обмін своїх часток на акції за номінальною вартістю. Баланс ТОВ «Еліт плюс» перед реорганізацією має такий вигляд, тис. грн.

Актив		Пасив	
Необоротні активи	80000	Зареєстрований капітал	60000
Оборотні активи	40000	Додатковий капітал	3000
		Резервний капітал	7000
		Нерозподілений прибуток	–
		Зобов'язання	50000
Баланс	120000	Баланс	120000

Одночасно з перетворенням проводиться збільшення статутного капіталу на основі додаткової емісії акцій загальною номінальною вартістю 1,5 млн грн. Курс емісії акцій – 130%. Для поліпшення структури капіталу запропоновано здійснити операцію трансформації заборгованості перед одним із кредиторів у власний капітал, на що спрямовується 30% акцій додаткової емісії. Решта акцій планується розмістити на ринку капіталів. Накладні витрати, пов'язані з перетворенням та збільшенням статутного капіталу – 50 тис. грн. Скласти баланс компанії після реорганізації.

4. ТОВ «Консоль» займається переробкою кольорових металів, яку потім реалізує у власному магазині. Учасниками товариства є фізичні особи А – 30%, Б – 27%, В – 18%, Г – 16%, Д – 9%. При заснуванні підприємства внески учасників А, Г, Д в основному були спрямовані на організацію виробничого цеху, учасники Б, В спрямували свої зусилля на організацію магазину. Оціночна вартість підприємства – 15000 тис. грн, цеха – 9000 тис. грн, магазину – 6000 тис. грн. У результаті суперечок з питань використання прибутку та подальшого розвитку бізнесу збори учасників ТОВ прийняли рішення про реорганізацію юридичної особи шляхом її поділу на два ТОВ: «Консопрод» та «Консотрейд». Засновниками ТОВ «Консопрод» вирішили стати учасники А, Г, Д, а ТОВ «Консотрейд» – учасники Б, В. Першому ТОВ передається

Розділ 5. Трансформація та реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності

виробничий цех з усією інфраструктурою, другому – магазин. Скласти розподільчий баланс, якщо відомий баланс ТОВ «Консоль» до реорганізації, тис. грн:

Актив		Пасив	
Необоротні активи	120000	Зареєстрований капітал	60000
Оборотні активи	60000	Додатковий капітал	30000
		Резервний капітал	10000
		Нерозподілений прибуток	10000
		Зобов'язання	70000
Баланс	180000	Баланс	180000

Напрямки розвитку бізнесу в ході Третьої і Четвертої промислових революцій

- Контури майбутнього бізнесу
- Трансформація матеріально-енергетичної основи в ході Третьої промислової революції
- Трансформація інформаційної основи економічних систем у ході Третьої промислової революції
- Трансформація синергетичної основи як провідного фактора Третьої промислової революції
- Контури Четвертої промислової революції

Ключові слова: *бізнес, Третя та Четверта промислові революції, відновлювані джерела енергії, дематеріалізація, ЕнерНет, адитивні методи виробництва, конвергенція, Інтернет речей.*

6.1. Контури майбутнього бізнесу

Бізнес – це ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власного або позикового капіталу (коштів) на свій ризик і під свою відповідальність та має головними цілями отримання доходу і розвиток власної справи.

Сказане змушує задуматися над кількома важливими моментами.

Перш за все, слід зазначити, що основний вид капіталу, який бізнесмен вкладає в майбутню справу – його власний людський капітал, його знання, світогляд, навички, комунікації, інтуїція, здоров'я, воля, рішучість, здатність до зваженого розрахунку та інші особистісні якості. Саме вони формують той виробничий реактор, в якому різні види діяльності «переплавляються» в економічний успіх чи невдачу. На Рисунок 6.1 і в табл. 6.1 показані можливі сфери та види діяльності, які можуть бути реалізовані при впровадженні будь-якої бізнес-ідеї.

Основний вид активу, за допомогою якого бізнесмен несе відповідальність за невдачу своєї справи – це його власна доля, втрачені роки життя, втрачені (можливо, назавжди) можливості реалізації себе в будь-якій іншій справі. Адже за рідкісним винятком, будь-яка бізнес-ідея для своєї реалізації потребує багатьох місяців, а то й років напруженої роботи.

Розділ 6. Напрямки розвитку бізнесу в ході Третьої і Четвертої промислових революцій

Таблиця 6.1. Види підприємницької діяльності, які можуть втілитися в товари

Функція призначення	Приклад характерного товару
Наукова	Ноу-хау; ліцензія; наукова документація; база даних; сорт рослин; порода тварин; конструкторська або технологічна документація, ін.
Виробнича	Товари народного споживання; сувеніри; виробниче обладнання; будівельні матеріали; пристрої «зеленої» енергетики; обладнання для сільгоспвиробництва; природоохоронне обладнання; установки для утилізації відходів; електронне обладнання, ін.
Будівельна	Реалізація будівельних проектів, включаючи саме будівництво.
Агропромислова	Реалізація агропромислових проектів.
Експлуатаційна	Послуги з експлуатації різного виду установок, пристосувань, обладнання.
Адміністративна	Технології управління колективами людей.
Організаційна	Послуги із забезпечення впровадження бізнес-ідей, просування на ринок продукції, вдосконалення роботи колективів.
Сервісна	Реалізація різного роду сервісної діяльності, включаючи ресторанний бізнес, туризм, пр.
Торгова	Послуги, пов'язані з продажем різних товарів.
Освітня	Послуги освіти і просвіти; тренінгові програми; освітні матеріали (підручники, навчальні посібники); методичні технології.
Журналістська	Матеріали і програми ЗМІ.
Культурна	Товари та послуги культури та мистецтва (включаючи просвітницькі програми, шоу, фізкультурні і спортивні заходи, ін.).
Інформаційна	Послуги зі збору та/або обробки необхідної інформації
Консалтингова	Консультаційні послуги з різних напрямків (наприклад, з питань енергозбереження).
Фінансова	Послуги з питань фінансового забезпечення, контролю за грошовими потоками та вдосконалення фінансової діяльності.
Містобудівельна	Послуги з архітектурних рішень, планування житла і облагороджування призначених для забудови територій.
Соціальна	Технології формування соціальних колективів, в т.ч. по реалізації проектів солідарної економіки.
З охорони здоров'я	Послуги та товари охорони здоров'я.

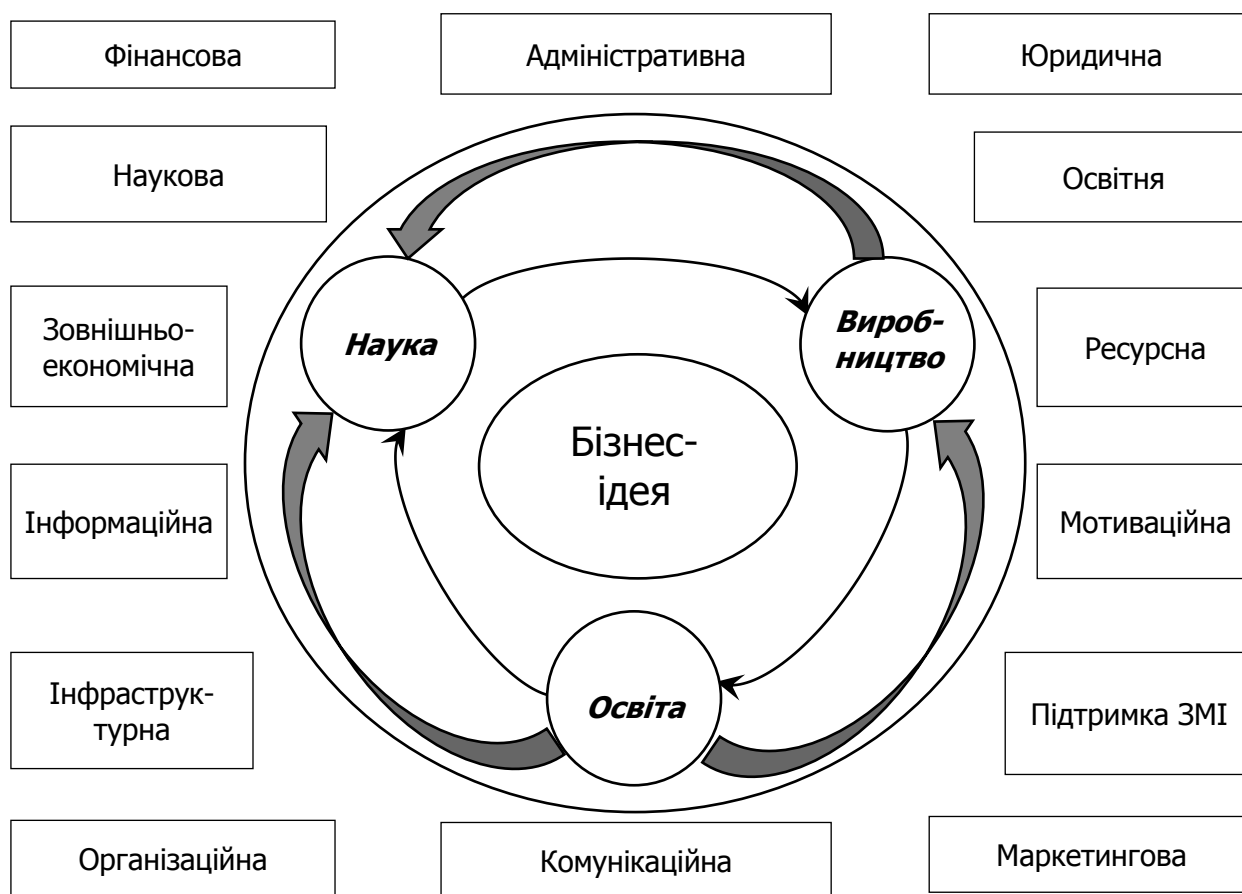


Рисунок 6.1. Сфери підтримки бізнес-ідеї

Тим, хто сьогодні, сидячи на студентській лаві, мріє в майбутньому стати бізнесменом, слід пам'ятати, що йому доведеться жити, творити і господарювати в зовсім іншому світі, ніж той, який він бачить сьогодні навколо себе, світі, контури якого лише проглядаються на горизонті в спалахах технологічних і соціальних інновацій.

Будуючи плани на майбутнє, сьогоднішній студент повинен добре уявляти перспективи розвитку економіки хоча б на найближче десятиліття. В значній мірі це завдання полегшить сприйняття матеріалу наступних підрозділів цього розділу в поєднанні з аналізом змісту Рисунок 6.1 і табл. 6.1.

6.2. Трансформація матеріально-енергетичної основи в ході Третьої промислової революції

Основні завдання, які повинна вирішити Третя промислова революція (Т.п.р.), принципово відрізняються від завдань двох її попередниць – Першої та Другої промреволюцій. В ході них людство намагалося

наростити свою матеріально-енергетичну могутність, змагаючись в цьому з природною стихією. Досить сказати, що в 1950-ті роки в багатьох країнах девізом було: «все, що велике, – красиво!»

Для Т.п.р., яка почалася на рубежі ХХ і ХХІ століть, ходом історії була задана інша мета: на новому витку соціально-енергетичного розвитку повернутися до гармонії з природою через трансформацію виробничих систем, екологізацію суспільного укладу і стилю життя та перетворення самої людини. У цих умовах потрібно прагнути не до збільшення масштабів, потужностей і форм суспільного виробництва, а до їх мініатюризації, що супроводжується зростанням продуктивності, збільшенням функціональних можливостей, підвищенням ефективності економічних систем.

Одним з найважливіших завдань трансформації *матеріально-енергетичної основи* економіки в ході Т.п.р. є її гармонізація з природним середовищем. Це передбачає, перш за все, дематеріалізацію систем виробництва і споживання продукції, іншими словами, їх значне «полегшення», тобто зниження матеріаломісткості та енергоємності на одиницю виробленої продукції (виконаної роботи) і на одного пересічного мешканця планети, життєдіяльність якого потрібно забезпечити всім необхідним. Крім того, завдання екологічної гармонізації матеріально-енергетичної основи обумовлює необхідність переходу на матеріали, які органічно поєднуються з екосистемним метаболізмом, і замкнені цикли використання ресурсів.

Не можна не згадати і ще про одне завдання, яке покликана вирішити Т.п.р. Вона повинна змінити імператив формування сутнісних начал людини. Зокрема, економіка повинна перейти від обслуговування переважно матеріальних потреб фізіологічної та економічної природи людини (тобто «людини-біо» та трудової сутності «людини-трудо») до забезпечення системного особистісного розвитку соціальної сутності людини («людини-соціо»).

Можна виділити кілька ключових напрямків трансформації матеріально-енергетичної основи.

1. Перехід до відновлюваних джерел ресурсів. Перш за все, йдеться про енергетичні ресурси. «Зелена» енергетика (сонце, вітер, геотермальне тепло, приливна енергія) дозволяє взагалі обходитися без палива і хімічних процесів його спалювання. Хоча, безумовно, не можна забувати, що створення самих установок для генерування відновної енергії теж не може обійтися без значних витрат.

Подробиці

У принциповій життєздатності відновлюваних джерел енергії переконають приклади, що фіксують два своєрідних рекорди, які були ними поставлені.

За даними декількох джерел в один із сонячних днів (8 травня 2016 року) в Німеччині частка електроенергії, отриманої лише від сонця і вітру, перевищила 87% загальної добової потреби в енергії цього дня. Виникла критична ситуація перевиробництва енергії в країні, що змусило енергетичний сектор на кілька годин ввести від'ємну ціну для стимулювання інтенсивного витрачання енергії. Протягом цього періоду за витрачання енергії платили не споживачі, а споживачам (Bolton, 2016; Coren, 2016).

Ще більше вражає інший рекорд: 9 вересня 2015 року, в день, який видався незвично вітряним, вітроенергетика Данії виробила 144% електроенергії, спожитої в цей день в країні, що змусило посилити експорт енергетичної продукції (Denmark, 2015).

Перехід на ВДЕ має надзвичайно велике значення для більшості країн. Це є одним з кроків до забезпечення їх енергетичної незалежності і подальшої реструктуризації господарських систем в напрямку формування «зеленої» економіки. Відрадно, що останнім часом робляться активні зусилля до впровадження альтернативних підходів в енергетиці більшості країн.

Примітка

На підтвердження сказаного наведемо ще кілька фактів.

У 2015 р потужності вітрових електростанцій у світі вперше перевищили потужності АЕС (Турлікьян, 2016в).

У США в 2016 р. кількість працівників «сонячної» сфери вперше перевищила за цим показником нафтову промисловість (Турлікьян, 2016б).

2015-й став роком, коли собівартість сонячної і вітрової енергії стала нижчою за собівартість атомної енергії і майже зрівнялася з собівартістю отримання енергії на вугільних електростанціях (Solar, 2015; Solar, 2016).

На Саміті глав держав з питань клімату (Париж, грудень 2015 р.) був представлений проект щодо повного переходу на ВДЕ 139 держав. У їх числі – Україна (Для 139 стран, 2015).

Ще одним ефективним напрямком ВДЕ є біогазова енергетика. Біогазові способи отримання енергії використовують хімічні методи дегазації відходів. Тим самим вони сприяють формуванню замкнених циклів використання сировини, значно екологізуючи в цілому енергетичну основу промисловості.

Сьогодні європейські біогазові установки спроможні замінити 15 вугільних електростанцій із середньою потужністю 500 МВт (Тенденции, 2016).

2. Ефективне акумулювання енергії. Даний напрям розвитку технологічних систем дозволяє усунути протиріччя в часі між тим, коли можна робити енергію, і тим, коли виникає потреба в її використанні. Теплові

електростанції працюють найефективніше при постійному режимі роботи, тобто, якщо вироблення ними енергії протягом доби залишається постійним. Атомні електростанції взагалі не можуть змінювати режим своєї роботи. Якщо вони зупиняться, то це вже надовго.

Частково проблему дозволяє вирішити використання електроакумуляторів. Технічне вдосконалення дозволяє значно зменшити їх вагу і габарити, істотно збільшити ємність і знизити період заправки. Однак колосальні масштаби часто надлишкової кількості енергії, яку обіцяє розвиток відновлюваних її джерел (в першу чергу, вітру і сонця), вимагають суттєвого розширення акумуляційної бази.

У даних умовах значні перспективи покладаються на розвиток *водневих* технологій. Водень як один з видів екологічно чистого палива (при згоранні утворюється звичайна вода) одночасно може бути використаний в якості ключового агента при акумуляуванні енергії.

Примітка

Безумовно, про все це люди знали і раніше. Але широкому використанню водню заважала одна обставина. Справа в тому, що для отримання водню в звичайних умовах потрібно витратити більше енергії, ніж вдається отримати при його спалюванні. З економічних міркувань застосування такого процесу втрачало сенс. Навіщо спалювати вугілля, газ або навіть ядерне паливо лише для того, щоб отримати водень, який потім теж доведеться спалювати?

Ситуація змінюється, якщо на зміну паливним енергоносіям приходять сонце, вітер й інші альтернативні джерела енергії. Адже вони можуть забезпечувати безкоштовний надлишок енергії навіть в ті періоди, коли в ній немає потреби (наприклад, вночі).

Крім перелічених напрямків, розвиваються й інші технології, що використовують природні властивості об'єктів і явищ природи. В даний час можна виділити п'ять основних напрямків, які в тій чи іншій мірі обіцяють стати перспективними для їхнього комерційного розвитку: *гідроакумуляування* (пов'язано з природним і штучним підйомом рівня води в періоди надлишку виробництва енергії та утилізацією накопиченої енергії в пікові періоди), *електроакумуляування*, *водневі технології*, *теплове акумуляування*, *хімічне акумуляування* (пов'язане з цілеспрямованою зміною властивостей речовин за рахунок надлишку енергії або накопиченням органічних речовин з подальшим отриманням біогазу або електрики).

Подробиці

У пустелі Атакама (Південна Америка) реалізується проект найбільшої електростанції, яка об'єднує сонячну і гідравлічну генерації. Протягом дня

електроенергія, одержана за рахунок сонячних панелей, буде піднімати морську воду по тунелю на вершину гори, де вода буде зберігатися в природних резервуарах. Вночі електроенергія буде генеруватися за рахунок падіння води (Грандиозный, 2016).

Фірмою «Шнайдер Електрик» (Schneider Electric) розроблена розумна система акумулювання енергії. Система сама обирає режими накопичення енергії (при надлишку сонячної і вітрової енергії) та її віддачі об'єктам інфраструктури, якщо в цьому виникає потреба (Яковлева, 2016).

Нові акумулятори від Самсунг (Samsung) дозволяють автомобілю проїхати до 600 км на одній зарядці (Турлікьян, 2016а).

Швейцарські вчені представили дуже дешеву, що має найбільший на сьогодні ККД перетворення (12,3%) систему отримання водневого палива (штучного фотосинтезу води) за рахунок енергії сонця (Разработана, 2016).

У США в штаті Невада сонячна електростанція цілодобово дає електроенергію. Вдень вона не тільки генерує струм, а й нагріває до температури понад 500°C гігантський соляний стрижень. За рахунок цього тепла електростанція працює в нічний час (Федосенко, 2016).

Дослідники з Массачусетського технологічного інституту (МТІ) розробили новий матеріал, здатний зберігати сонячну енергію у вигляді хімічних змін, а не самого тепла. Хімічна система може зберігати енергію невизначено довго в стабільній молекулярній конфігурації. Віддача енергії може бути ініційована невеликим поштовхом тепла, світла чи електрики (Разработан, 2016).

У Тихоокеанській північно-західній національній лабораторії розроблений акумулятор на рідких електролітах. Вони замінюють дорогі металеві електроліти (літій-іонні батареї). Це дозволяє знизити собівартість зберігання енергії на 60% і поліпшити інші показники (перш за все, екологічну чистоту і стійкість у часі) (Новый, 2016).

3. Політика ресурсозбереження. Можна говорити про два напрями реалізації ресурсозаощаджувальної політики. Перший пов'язаний з проведенням різних технічних й організаційних заходів з *економії ресурсів* (сировини, допоміжних матеріалів, палива, енергії), *запобігання псування* або *непродуктивних втрат* сировини, *теплоізоляції* будівель та ін. Другий (і йому належить провідна роль) заснований на технологічному *зниженні ресурсоемності* (Пильцер, 1999).

Подробиці

За останні 20 років вага фото- і відеокамер, магнітофонів, акумуляторів знизилася в рази, а то і на порядок. За сорок років паливоємність автомобілів зменшилась майже в 10 разів (з 20 до 2 літрів на 100 км шляху) (Вайцеккер и др., 2000; Вайцеккер и др., 2013). Перехід фото- і кіноіндустрії на цифрові технології зробили непотрібною цілу галузь, зайняту виробництвом фото- та кіноматеріалів (плівки, паперу, хімічних агентів). Крім

того, стало непотрібним і виробництво обладнання, необхідного для прояву, закріплення, друку відповідної продукції. Наочним наслідком зазначених процесів, зокрема, є банкрутство всесвітньо відомої фірми «Кодак», яка понад ста років справно обслуговувала ринок фотоматеріалів.

Дуже переконливо про це явище сказав на Давоському міжнародному економічному форумі 2016 П'єр Нантерме: «Цифрові технології (digital) – це основна причина, з якої понад половини компаній, які перебували в списку «Фортуна 500», зникли звідти з 2000 року» (9 quotes, 2016).

Зниженню ресурсоемності сприяє і всебічне впровадження енергозберігаючих технологій на виробництві та в побуті.

4. Використання нових матеріалів. Цілеспрямована зміна властивостей матеріалів є надзвичайно ефективним напрямком ресурсозбереження, адже дозволяє впливати на ресурсомісткість всієї економічної системи. Зокрема, це дає можливість знижувати ресурсомісткість виробничих систем на трьох стадіях: при *виробництві вихідних ресурсів*, *виготовленні самого матеріалу* і *використанні його* в технічних системах.

Подробиці

Так, завдяки волоконно-оптичному зв'язку (кварцове, скляне або полімерне волокно), вдалося підвищити швидкість передачі інформації більше, ніж на 5 порядків. Один світловод здатний легко замінити цілий кабель, що містить кілька сотень металевих дротів. Зокрема, один світловод, що має діаметр близько 1,5 см, може з успіхом замінити телефонний кабель 7,5 см в діаметрі, що містить 900 пар мідних дротів. Він також має цілий ряд інших суттєвих переваг (Волоконно-оптические, 2003).

Крім того, що нові матеріали при їх незрівнянно кращих функціональних властивостях дозволяють замінити цілий ряд дорогих і ресурсомістких (при їх виробництві) матеріалів, вони, як правило, значно знижують (часто на порядки) ресурсомісткість виконуваних ними функцій.

Примітка

Зокрема, теплопритік при передачі сигналів в каналах зв'язку з волоконними світлодіодами приблизно в 100 разів менше теплопритоку передачі сигналів по нікелевих кабелях (Оптическое, 2015).

Але і цим заощаджувальні ефекти застосування нових матеріалів не обмежуються. Зазвичай має місце також значний ефект, обумовлений істотно меншою матеріаломісткістю й енергоемністю засобів їх виробництва в порівнянні із засобами виробництва матеріалів, які вони замінюють.

5. Дематеріалізація транспортних процесів. Можна виділити три основні напрями трансформації економічних систем, що дозволяють значною мірою дематеріалізувати здійснення транспортних процесів:

- створення і впровадження нових способів бездротової передачі енергії;
- заміна транспортування матеріальних виробів передачею їх інформаційних образів;
- зниження енергоємності та матеріаломісткості функціонування безпосередньо транспортних засобів.

Примітка

В даний час успішно відпрацьовуються нові способи передачі енергії на основі ультразвукового, мікрохвильового і лазерного методів, а також за допомогою електростатичної та електромагнітної індукції (Омель, 2015). У разі масштабної реалізації це дозволить значно (в рази) знизити матеріаломісткість і енергоємність передачі енергії.

Інформатизація виробництва та широке застосування 3D-принтерів створюють передумови для прискореної дематеріалізації не тільки виробничих операцій, а й транспортних процесів. З'являється можливість передачі не матеріальних субстанцій, а інформаційних образів (файлів, алгоритмів, програм), з послідовною матеріалізацією виробів на місці застосування.

Подробиці

Яскравим прикладом, який ілюструє потенціал даного напрямку, є доставка американцями на космічний корабель гайкового ключа шляхом передачі інформаційного образу та його матеріалізації за допомогою 3D-принтера (Омель, 2015).

Істотні можливості значного зниження паливоємності транспорту розкриваються у зв'язку з електрифікацією автомобілів. В майбутньому, у міру переходу виробництва самої електроенергії на відновлювані джерела енергії, цей ефект буде ще більше посилюватися за рахунок екологічної складової.

Примітка

Успішному комерційному поширенню електромобілів сприяють досягнуті їхні технічні характеристики: запас ходу – від 100 до 400 км, швидкість розвивається до 200 км/год, розгін до 100 км/год – за 3 секунди.

Прискореними темпами створюються мережі заправки електромобілів. Швидкість експрес-заправки (до 75–80% ємності акумуляторів) досягає 20–30 хвилин (Електромобили, 2015).

Сьогодні масовий випуск електромобілів освоїли провідні автовиробники світу: Audi, BMW, Chevrolet, Citroen, Daewoo, Mercedes, Nissan, Porsche, Renault, Rover, Tesla-Motors, Toyota, Volkswagen та ін. (Купить, 2015).

6. Перехід до динамічних форм матеріальних активів. Прикметою часу покликане стати зростання темпів якісних перетворень економічних систем через швидке моральне старіння виробничих і побутових активів. Інша справа, що процеси трансформації повинні будуть здійснюватися з мінімумом виробничих видатків і екологічних витрат. Одним із шляхів досягнення цього може бути використання модульної системи формування виробничих засобів, що допускає реалізацію «принципу трансформера» в поєднанні з використанням матеріалів, які б було легко утилізувати.

Зокрема, сьогодні в Німеччині будівлі починають будувати з нового (добре забутого старого) будівельного матеріалу під назвою *солома*, з невеликою кількістю сполучних матеріалів (глини), з відповідним вогнетривким просоченням і застосуванням несучих каркасів з сучасних міцних матеріалів.

6.3. Трансформація інформаційної основи економічних систем у ході Третньої промислової революції

Говорячи про трансформацію інформаційної основи, ми маємо на увазі зміну змісту інформаційних принципів формування продуктивних сил і систем споживання продукції. Це передбачає нові інформаційні алгоритми розробки технологій, конструювання дизайну продукції, що виробляється, формування споживчих моделей та стилів життя.

Науковий супровід технічної модернізації. Описані вище напрями трансформації матеріальної основи можуть бути реалізовані лише на основі нових наукових ідей в області отримання та переробки матеріалів і енергії. Завдяки проривним науковим результатам, зокрема, різко збільшилося різноманіття технологічних принципів реалізації альтернативної енергетики, що працює на відновлюваних джерелах. У кожній її складовій (сонячна, вітрова, біогазова і ін.) сьогодні успішно розвиваються відразу кілька напрямків.

Наприклад, завдяки науковим проривам і технологічному прогресу вдається значно збільшити кількість ефективних напрямків в сонячній енергетиці. У сонячні батареї перетворюються не тільки дахи будинків, а й вікна приміщень, а крім того, людське волосся, рослини, транспортні магістралі і багато іншого. Технічно реалізована ідея «сонячного дерева», кожен листочок якого («надрукований», до речі, за допомогою

3D-принтера) являє собою мініатюрну сонячну електростанцію (Ильченко, 2015).

Подробиці

Не менш важливим є колосальне зростання ефективності альтернативних енергосистем. З 1977 по 2014 рр. (тобто менш, ніж за 40 років) вартість 1 Вт встановленої потужності фотоелектричних елементів знизилася з 76,67 до 0,74 дол. США за 1 Вт, тобто більш, ніж в 100 разів (!). Відповідно, знижується і вартість виробленої енергії (Литвинова, 2015), вже сьогодні досягнувши рівня традиційної енергетики.

Наукові успіхи дозволяють утилізувати різні види відновлюваної енергії, розсіяної по планеті. Стає реальним використання не тільки енергії сонця. Джерелом енергії може стати будь-яка різниця потенціалів; іншими словами, перепад температур, тиску, висот, хімічних характеристик. Набуває рис цілком реальних технічних проектів те, що ще недавно здавалося лише вигадкою письменників-фантастів або жартами гумористів. В джерела енергії починає перетворюватися буквально все, що рухається, включаючи наше взуття (Обувь, 2016).

Подробиці

З'явилися конструкції вітрових генераторів, здатних вловлювати буквально легкий подув вітру. Вони зовсім не схожі на ті, що стали вже звичними – величезні лопасті вітрових млинів, і швидше нагадують дитячі вертушки, але, зібрані у великій кількості, стають відчутним джерелом енергії. З'явилися повітряні електростанції, здатні працювати взагалі при повному штилі. Вони використовують перепад тисків на різних висотах (до 700 м) (В США, 2016). У Швеції в електростанцію перетворилася телевежа. Для цього вона була обвішана тисячами електростатичних соломинок, що виробляють електроенергію від тертя між собою. Такі електрогірлянди до того ж докорінно змінили вигляд банальної інженерної споруди, яка набула рис цілком привабливого архітектурного об'єкта (Мохнатый, 2015). В Америці електростанцією стала автомагістраль, де енергію виробляють автомобілі, що мчать нею. А в Європі так само навчилися утилізувати енергію велосипедів, які їдуть по велодоріжках (Перелёт, 2015; Лищук, 2015).

У розвинених країнах звичним явищем стає використання перепаду температур під землею і на її поверхні. Йдеться про використання так званих теплових насосів. Взимку вони можуть служити для обігріву приміщень, а влітку – для їх охолодження. Причому, і перше, і друге забезпечується з мінімумом витрат енергії.

Розширюється спектр впровадження нових технологічних процесів, які утилізують хімічну енергію трансформації відходів біомаси (виробництво біогазу, біоетанолу, біодизелю й ін.).

Надзвичайно важливим науковим напрямком стає вдосконалення процесів акумулювання енергії. Як було вже сказано, колосально зросли швидкість зарядки електроакумуляторних батарей та їх ємність (В Стэнфорде, 2016). У Німеччині близько півмільярда євро заплановано інвестувати в удосконалення технології водневих паливних елементів, які можуть перетворитися на ефективні акумулятори енергії (Перелёт, 2015; Жизнь, 2015).

Інформатизація виробництва, логістики та збуту. Інформація стає пріоритетним фактором економічних систем. Інформація все більше починає відігравати роль предметів і знарядь праці. Сьогодні інформаційні системи є невід’ємною частиною практично всіх основних фондів.

Інформація все більше починає виконувати функції тих ключових компонентів економічної системи, які раніше виконували матеріальні активи. Серед них можна назвати: *сировину, засіб праці, предмет праці, готову продукцію, засіб споживання, капітал* (джерело отримання прибутку), *товар* (об’єкт купівлі-продажу), *об’єкт власності, засіб захисту*. Причому, роль інформаційних форм економічної системи продовжує неухильно зростати.

Сьогодні формуються (і значною мірою реалізуються на практиці) ціла низка «розумних» систем різного рівня: виробничої операції, робочого місця, цеху, заводу (smart manufacturing), будівлі, транспортної магістралі, міста (інфраструктури), країни.

Подробиці

У Китаї на модернізацію транспортної інфраструктури планується виділити гігантські інвестиції – до 62 млрд дол. США. У Німеччині в реалізацію «High-Tech Strategy 2020» буде інвестовано 15 млрд євро (Ерємина, 2015).

В ЄС формуються основи **ЕнерНет** – інформаційно-енергетичної активної системи (енергетичного аналога Інтернету), що забезпечує *збір* (від численних джерел), *передачу, зберігання, перетворення і використання* електричної енергії в найбільш ефективному режимі. Фактично ЕнерНет є гігантським міжнародним інтелектуальним підприємством (Перелёт, 2015).

Зараз в Китаї планується створити понад 500 «розумних» міст. Завдання, які ставляться перед ними – оптимізація енергопостачання, комунального господарства, логістики, транспортних потоків, моніторинг і контроль екологічної ситуації та багато іншого. Багато з цих завдань починають вирішуватися вже сьогодні. Так, в місті Чжаньцзян (між Шанхаєм і Нанкін), завдяки використанню Інтернету речей для управління інфраструктурою і ресурсами, вдалося скоротити обсяг вуглецевих викидів майже на 7 тис. т і

заощадити на паливі 17 млн юанів (2,7 млн дол. США). За допомогою інформаційних технологій жителі і гості міста можуть отримувати на смартфони актуальну інформацію про автобусні маршрути, наявність паркувальних місць і велосипедів в пунктах прокату (Смогут ли, 2016).

Революція в матеріалознавстві. Вже сьогодні стає реальністю масове використання 3D принтерів на виробництві та в побуті. Це створює передумови для широкого використання *адитивних* (від англ. *add* – додавати) технологій, які створюють матеріальні предмети послідовним нарощуванням матеріальних субстанцій, а не «відсіканням непотрібного», на чому були засновані субстративні методи виробництва, що існували раніше.

Примітка

Адитивні методи виробництва дозволяють реалізувати значні переваги (Определение, 2015; Самойлов, 2014; Щедровицкий, 2014), в тому числі:

- необмежені можливості *конструювання*;
- *безкоштовність* забезпечення складності;
- *безкоштовність* забезпечення варіативності;
- мінімальну *відходність*;
- підлаштування під *вимоги індивідуального замовника* з мінімальними змінами вартості виробництва;
- можливість внесення змін *в останній момент*;
- виключення етапу *складання*;
- пряма *матеріалізація* інформаційних образів (в тому числі, що задаються безпосередньо голосом людини, а в перспективі – і в думках).

Перехід на адитивні методи виробництва супроводжується також революцією в матеріалознавстві. Сьогодні матеріали все більше перетворюються з речових *субстанцій*, властивості яких досягаються в ході тривалих виробничих процесів, в «*конструкції*», потрібні характеристики яких закладаються *безпосередньо в процесі виробництва* з них створюваних виробів.

Примітка

Більш того, реальністю стає конструювання композитних матеріалів з керованими властивостями, які можуть змінювати свої характеристики і форму вже після їх створення, виходячи з конкретних завдань та функцій виробів (Краснянский, 2015; Загорский, 2014; Щедровицкий, 2014). Така технологія друку отримала назву чотиривимірної (4D), через те, що в ній додано *четвертий вимір – час*.

Дедалі все більше чітко вимальовуються завдання, які покликане вирішувати інформаційне забезпечення сучасного матеріалознавства, орієнтованого на використання 3D-принтерів: а) збільшення складності і різноманіття вироблених виробів; б) забезпечення гнучкої варіабельності, тобто можливості швидко і з мінімальними витратами змінювати властивості матеріалів; в) екологізація речовинної основи матеріалів, що використовуються, через максимальне наближення їх до природної основи; г) максимальне зниження вартості матеріалів і вартості обладнання, яке працює з цими матеріалами (3D-принтерів).

Подробиці

Команда вчених з Лабораторії інформатики і штучного інтелекту (CSAIL) Массачусетського технологічного інституту представила новий 3D-принтер, який працює відразу з десятьма (!) різними матеріалами і використовує методику *3D-сканування* (!), яка дозволяє економити час і гроші під час виробництва. Крім того, сам 3D-принтер дешевше і зручніше, ніж існуючі аналоги. Вчені вже надрукували на ньому чохли для смартфонів, світлодіодні лінзи, оптоволоконні кабелі і багато іншого (Горина, 2015).

У пресі з'явилися відомості про можливе істотне зниження вартості 3D-принтера. Зокрема, такий пристрій може коштувати *не більше холодильника* – в межах 180 дол. США (!) (Загорская, 2015а).

Вчені з Технічного університету Чалмерса (Швеція) навчилися виготовляти «чорнило» (так називають матеріали, з якими працюють 3D-принтери) для 3D-біопринтера з целюлози – найпоширенішої органічної сполуки планети, яка абсолютно безболісно сприймається і утилізується екосистемами планети по завершенню експлуатаційного терміну виробу. Більш того, шляхом додавання вуглецевих нанотрубок вчені змогли отримати матеріали, які проводять електрику (Доронин, 2015).

Запозичуючи принцип виготовлення осами своїх гнізд, італійські інженери розробили технологію виробництва будинків за допомогою 3D-принтерів з бруду і глини. Робота цих комах, що методично – шар за шаром – викладають свої гнізда, дуже нагадує дії 3D-принтера, а матеріал ідеально відповідає екологічним вимогам (Загорская, 2015).

Конвергенція у виробництві та споживанні. Досягнення науки зробили реальним ще одне дуже важливе явище – конвергенцію.

Примітка

Слово «конвергенція» походить від англ. *converge*, що означає «зводити в одну точку», «зводити воєдино». Стосовно виробництва, бізнесу і споживання, конвергенція передбачає об'єднання декількох властивостей і функцій в одному предметі або пристрої для подальшого використання цього пристрою в різних цілях (Толмачёв, 2005). Таким чином, під конвергенцією зазвичай мається на увазі багатофункціональність.

Один з продуктів конвергенції кожна сучасна людина носить з собою. Це її мобільний телефон, який вміщує все те, що ще кілька років тому було окремими, причому досить об'ємними предметами: комп'ютером, телефоном, фотоапаратом, відеокамерою, ліхтариком, записною книжкою, годинником-будильником, календарем та ін.

Процес конвергенції став можливим завдяки ще одному науковому досягненню – колосальній мініатюризації виробів. Особливо це стосується засобів обробки інформації. Характер цього явища дуже яскраво описав класик постіндустріалізму Д. Белл, хоча, зауважимо, з моменту його висловлювання пройшло вже більше 15 років. Іншими словами, це означає, що наукові та технічні звершення пішли далеко вперед.

Подробиці

«Сьогодні в одній крупинці інтегральної схеми (чіпа), вартістю менше долара, сконцентрована потужність десятків тисяч транзисторів з усіма дротами, що їх з'єднують. Його ємність – мільйони байт і швидкодія – трильйони операцій в секунду» (Белл, 1999).

Ще грандіозніші перспективи можна очікувати від впровадження нанотехнологій, які обіцяють змінити до невпізнання не тільки виробництво, а й весь спосіб життя людства.

Вже в самій назві «нанотехнологія» відображений характер очікуваних технологічних змін, адже «нано» означає «карлик». Саме з такими розмірами – в одну мільйонну метра – доведеться працювати виробництву. Практично це означає розміри «підприємств» завбільшки з клітину або навіть молекулу.

Сьогодні, по завершенню соціально-економічної формації, обумовленої ходом Другої промислової революції, при створенні нових видів продукції основні витрати праці йдуть не на матеріальне виробництво, а на формування інформаційного змісту виробів. За даними дослідників, при випуску таких наукоємних товарів, як комп'ютер, лише чверть витрат праці йде безпосередньо на їх виготовлення (Агамірзян, 2015). Решта припадає на роботу науково-дослідних інститутів, конструкторських бюро і лабораторій, де формуються інформаційні алгоритми функціонування виробів.

6.4. Трансформація синергетичної основи як провідного фактора Третьої промислової революції

Нині ми живемо в епоху, коли набуває обертів Третя промислова революція. Як і в ході двох її попередниць, в ній трансформаційним зрушен-

ням піддаються всі три групи системоутворюючих чинників: матеріально-енергетичні, інформаційні і синергетичні. Однак у кожній з революцій роль згаданих груп чинників різна.

У ході Т.п.р. основою трансформаційних процесів стають *синергетичні* (комунікаційні) фактори. І це пояснюється об'єктивними причинами.

По-перше, у виробничому секторі «центр ваги» переноситься з великих господарських форм (потужних регіональних електростанцій, виробничих гігантів, величезних збагачувальних і переробних комплексів) на *мережі*, що складаються з тисяч і навіть мільйонів маленьких виробничих одиниць (ІТ-підприємств, міні-енергетичних установок, виробництв, що використовують 3D-принтери). Вони можуть стати реальною продуктивною силою, лише будучи об'єднаними в цілісні системи.

По-друге, сьогодні реальністю стає діяльність транскордонних віртуальних виробництв, які можуть функціонувати лише на основі досконалих синергетичних зв'язків.

По-третє, функціонування комп'ютерних (інформаційних) керуючих систем за принципом: «розумний» завод, «розумний» будинок, «розумне» місто, «розумна» транспортна магістраль, «розумна» країна – також не здійсненне без аналітичного й інтегруючого впливу інформаційних мереж (перш за все, Інтернету).

По-четверте, сам Інтернет як базовий фактор всепланетної пам'яті людства став продуктом синергетичної інтеграції локальних інформаційних систем.

Подробиці

На початку 2016 року кількість споживачів, які регулярно використовували Інтернет, склала більше ніж 2 млрд осіб, тобто понад 27% населення Землі. З 2000 по 2015 рік питома вага користувачів Інтернету збільшилася в 4 рази – з 6,5 до 27%. В Європі охоплення Інтернетом досягло 75%, в Північній і Південній Америці – 66% населення. А в таких країнах, як Норвегія, Велика Британія, Катар, Японія і ОАЕ – перевищило 90% (Пользователи, 2016). Кількість користувачів мобільних телефонів до кінця 2015 року досягла 7 млрд осіб, тобто практично зрівнялася з кількістю жителів Землі (ООН, 2016). Прогнозувалося, що саме завдяки інтеграції мереж Інтернет і мобільного зв'язку кількість Інтернет-користувачів в 2016 році повинна перевищити половину жителів планети. Обсяг електронної торгівлі досяг майже 15% всесвітнього обсягу продажів (Інтернет, 2015).

Фактично кордон XX і XXI століття і слід вважати часом початку Т.п.р. Саме в цей період повною мірою з'єдналися в єдине ціле – *Всесвітню павутину* (www – World Wide Web) – три головні винаходи людства,

які формують ключові інструменти всепланетної пам'яті: *персональний комп'ютер, Інтернет та цифрові технології*. Вони і забезпечили колосальну швидкість (швидкодію) реалізації на глобальному рівні трьох ключових функцій пам'яті, а саме: *фіксації, зберігання та відтворення* інформації в будь-яких її формах (друкованих, аудіо-, відео-). Це і послужило в кінцевому рахунку причиною вибухового лавиноподібного прогресу суспільних відносин і технологій, в т.ч. через трансфер останніх, оскільки швидкість розвитку будь-яких систем (зокрема, соціально-економічних) обумовлена саме характеристиками швидкодії їх пам'яті.

Мережизація виробництва. В сучасних умовах реальністю стає створення «розумних» (smart) керуючих систем, які не тільки беруть на себе функцію оптимізації в просторі і часі виробничих процесів, а й служать інтегруючим началом, об'єднуючим діяльність багатьох (найчастіше, сотень, тисяч або, як у випадку з енергетичною системою *ЕнерНет*, – мільйонів) господарських ланок. Зокрема, «розумні» Інтернет-системи успішно вирішують проблеми логістики виробничих підприємств, включаючи завдання пошуку оптимальних постачальників ресурсів, оптимізації маршрутів їх доставки тощо.

Примітка

Подібні системи вже доступні користувачам у багатьох країнах, включаючи Україну. Наприклад, існуюча система управління транспортними перевезеннями (Google-transport) здатна не тільки розрахувати найбільш ефективний маршрут доставки вантажів в певний пункт проходження, а й підібрати вантаж на зворотний шлях – щоб не повертатися «порожняком».

Як уже зазначалося, сьогодні створюються керуючі мережі різних рівнів: «розумний» завод, «розумний» будинок, «розумне» місто, «розумна» транспортна магістраль. Але всі вони формуються і функціонують на основі постійного зв'язку з Інтернетом.

ЕнерНет (EnerNet). Сама специфіка «зеленої» економіки і «зеленої» енергетики, яка функціонує в її рамках, потребує докорінної трансформації синергетичної (комунікаційної) основи. Більш того, можна впевнено стверджувати, що без подібних перетворень ані «зелена» економіка, ані, тим більше, «зелена» енергетика реалізуватися не зможуть. Основні аргументи зводяться до такого.

Рівень інформаційної складності завдань, що вирішуються при створенні ЕнерНет, незрівнянно вище складності завдань, які існували при функціонуванні колись в об'єднаних енергосистемах. Якщо колишні енергосистеми повинні були головним чином займатися перерозподілом енергії, то комплекс завдань енергосистем нового покоління значно ширше і скла-

дніше за змістом. Вони повинні будуть забезпечити збір (покупку) електроенергії від мільйонів економічних суб'єктів, що використовують сотні мільйонів різних генераторів різних видів і типів, її *кондиціонування* (доведення до стандартних параметрів), *передачу, зберігання, перетворення і використання* енергії в найбільш ефективних режимах, а також забезпечення стійкості енергосистем. Крім того, вирішуються найскладніші економічні завдання покупки і продажу енергії з її багатофакторною тарифікацією.

Віртуальні підприємства. Формування віртуальних підприємств дозволяє реалізувати принцип концентрації в часі процесів, деконцентрованих в просторі. Завдяки створенню виробничих мереж, підприємства, що знаходяться в різних просторових умовах – у тому числі в різних куточках земної кулі – можуть інтегрувати свою діяльність в єдині виробничі цикли.

Подробиці

Подібні приклади демонструють багато відомих компаній світу, зокрема, транснаціональні корпорації «Боїнг» та «Аеробус». Ще один приклад – компанія CISCO-system, яка контролює виробництво близько половини комп'ютерного обладнання в світі. У діяльності компанії беруть участь 38 найбільших світових підприємств у різних країнах. Але тільки два підприємства належать безпосередньо зазначеній компанії (Возможна, 2015).

Сьогодні на світовому ринку можна вибрати собі в партнери будь-яке підприємство, яке вам комплементарне (тобто доповнює ваші можливості) з будь-якого сегменту своєї діяльності. Це підприємство буде самостійно забезпечувати свою логістику, кадрову і технічну політику, а також вирішувати всі виробничі і маркетингові питання по всім іншим сегментам своєї діяльності.

Горизонтально розподілені мережі. Однією з особливостей сучасного розвитку продуктивних сил є формування горизонтальних зв'язків, що з'єднують безпосередньо (тобто без посередницьких структур) виробників і споживачів виробів та послуг. Цьому сприяє ряд передумов: по-перше, перенесення «центру ваги» з матеріальних на інформаційні засоби виробництва (програми, алгоритми, бази даних) й усупільнення останніх; по-друге, децентрація джерел енергії, при якій з'являються мільйони власників недорогих одиничних потужностей; по-третє, поява дешевих виробничих засобів у вигляді 3D-принтерів, доступних більшості членів суспільства. В остаточному підсумку ми стаємо свідками формування нового типу економічних відносин. В результаті закладаються основи *солідарної економіки*, при якій виробники і (що важливо) вони ж в більшості – власники засобів виробництва – об'єднуються в єдиний виробничо-споживчий

ланцюжок, де отримують можливість активно впливати на процеси управління виробництвом і розподілом доходів.

«Хмарні» технології (Cloud technologies). Даний вид технологій дозволяє використовувати мережі для реалізації різних виробничих процесів, пов'язаних з обробкою інформації, за межами потужностей конкретного підприємства (в тому числі конкретного комп'ютера або ІТ-системи).

Подробиці

Подібним чином можуть виконуватися операції: обробки і зберігання інформації (включаючи електронні листи), пошуку, систематизації та актуалізації (тобто оновлення) даних, реалізації обчислень, використання комп'ютерних програм, баз даних, систем безпеки, інтеграційних пакетів тощо (Облачные, 2016).

Всі ці функції виконуються на віддаленому від користувача сервері через Інтернет, начебто у своєрідній «хмарі» (звідси і назва технологій). Але фактично кожен окремих житель Землі починає користуватися послугами всепланетної системи пам'яті. Це колосально підвищує ефективність економічних процесів, багаторазово прискорює процеси накопичення, фіксації (закріплення) і відтворення інформації, що закладає передумови для безпрецедентного збільшення темпів розвитку людської цивілізації.

6.5. Контури Четвертої промислової революції (Ч.п.р.)

Ч.п.р. (що отримала також назву «Індустрія 4.0»), логічно продовжує траєкторію Т.п.р., в якій саме *синергетична* основа є рушійною силою розвитку соціально-економічних систем.

Значний резонанс проблематика Ч.п.р. отримала після виступу на Міжнародному екологічному форумі в Давосі у січні 2016 року одного з головних теоретиків феномена «Індустрія 4.0» швейцарського економіста Клауса Шваба. Сам він охарактеризував це явище як *розмивання меж між фізичними, цифровими і біологічними сферами*.

Подробиці

Вперше концепція Ч.п.р. була сформульована на Гановерській виставці в 2011 році, на якій це явище було визначено як впровадження *кіберфізичних систем* у виробничі процеси (Industry 4.0., 2016).

Передбачається, що кіберфізичні системи будуть об'єднані в єдину мережу з формуванням всередині неї своєрідних локальних «екосистем», які функціонально обслуговують, скажімо, певний будинок, підприємство, місто. Як бачимо, штучні технічні системи об'єднуються в цілісну глоба-

льну мережу (систему). Це в чомусь нагадує біосферу, яка об'єднує живий світ планети.

Примітка

Зокрема, в «розумному» будинку можна буде віддалено від будинку через смартфон закривати і відкривати двері, вмикати і вимикати світло, пилосос, стежити за безпекою будинку. Втім, по-справжньому «розумний» будинок зможе все це робити самостійно (наприклад, закривати вікна при несприятливій погоді і відкривати – при хорошій), звичайно, якщо ви його уповноважите робити це за допомогою програми.

Одним з потенційних переваг Ч.п.р. є можливість реалізації ідеї «сервіс-орієнтованого проектування».

Подробиці

Ілля Хель: «Зв'язок між розумними продуктами Інтернету речей і розумними машинами, які їх виробляють, означатиме, що останні зможуть виробляти себе самостійно і визначати цільове виробництво залежно від потреб, виявлених ними ж.

Якщо ваш телефон «знає», що скоро «помре», він може повідомити завод, на якому буде поставлено в чергу завдання зробити батарею для вашого телефону або взагалі новий телефон. Те саме можна сказати стосовно й інших розумних пристроїв. Коли ваш телефон відпрацює свій ресурс, інший вже чекатиме на вас.

Цей процес не обмежується телефонами та іншою складною електронікою. Від одягу до шампунів і мила – все можна буде ставити на потік без додаткових витрат, якими раніше супроводжувалися послуги індивідуальних дизайнерів, які підганяли під ваші особисті бажання серійно чи масово спроектовані конструкції. Предмети будуть вироблятися (а значить, і проектуватися кіберфізичною системою безпосередньо в ході самого виробництва) індивідуально, а саме, для вас з самого початку. І вам вже не доведеться, зокрема, вибирати з декількох заздалегідь визначених кольорів, називаючи це персоналізацією.

Дослідження показують, що головним стимулом індустріалізації є не стільки вигоди споживачів, скільки потенційні вигоди для багатонаціональних промисловців, які першими застосовують «Індустрію 4.0» (Хель, 2016).

Не ставлячи перед собою завдання деталізації такого багатогранного явища, як «Індустрія 4.0», що в значній мірі вже зроблено в ряді публікацій (The Fourth, 2014; The Fourth, 2016; Schwab, 2016), зупинимось лише на деяких питаннях, які видаються важливими з точки зору розуміння механізмів розвитку соціально-економічних систем.

Одне з найважливіших умов реалізації «Індустрії 4.0» пов'язано з наявністю *універсальної мови* спілкування, яка може сприйматися усіма елементами системи. Таким засобом спілкування стала *цифрова* (digital) мова. Саме вона дала можливість приводити будь-які види інформації (друкованої, аудіо, відео тощо) до вигляду, що дозволяє здійснювати процеси її передачі, переробки, зберігання, але головне – до однозначного сприйняття комп'ютерами, мобільними телефонами та іншими технічними засобами. Перші загальнодоступні цифрові фото- і відеокамери почали впроваджуватися з початку 90-х років ХХ ст. Це можна вважати і початком цифрової революції.

Саме *цифрові технології* стають сполучною ланкою між ІТ, що автоматизують бізнес-процеси і процеси обробки інформації, та операційними технологіями, які автоматизують процеси у виробничій сфері (The Fourth, 2014).

У числі найважливіших базових досягнень Т.п.р., що закладає основу для реалізації «Індустрії 4.0», слід назвати *засоби ідентифікації* об'єктів фізичного світу (речей). До основних з них належать: штрих-коди, Data matrix, QR-коди, засоби визначення місцезнаходження в режимі реального часу (супутникова навігація, MAC-адреси). При загальному поширенні Інтернету речей необхідно забезпечити унікальність ідентифікаторів об'єктів, що, в свою чергу, вимагає стандартизації (Інтернет, 2016). Все це стало можливим саме завдяки *цифровим технологіям*.

Ключовим принципом Ч.п.р. є ідентифікація матеріалів, з яких утворюються речі, за допомогою належних їм міток. На будь-якій деталі буде міститися інформація про те, де її зроблено, з яких матеріалів, для чого призначена і т. ін. Такі мітки дозволять встановити комунікацію між речами, які до цього не могли «розмовляти».

Говорячи про спадщину Т.п.р., без якої була б неможлива реалізація «Індустрії 4.0», не можна не згадати про машини-автомати, роботи, 3D-принтери, штучний інтелект і відновлювані джерела енергії.

Втім, необхідно сказати і ще про одну важливу деталь. Характерною особливістю метасистемних переходів (тобто трансформацій, коли системи, об'єднуючись, формують новий надсистемний рівень), є утворення певних «мозкових» центрів, що забезпечують за рахунок процесів обробки інформації координацію будь-яких форм руху. При реалізації феномена «Індустрія 4.0» таку роль починає виконувати «*хмара*», тобто система суперкомп'ютерів, які утворюють всепланетну систему пам'яті й обробки інформації.

Основним результатом Ч.п.р. повинен буде стати саме «Інтернет речей» (Internet of Things – IoT).

Інтернет речей – концепція комп'ютеризованої мережі фізичних об'єктів (речей), оснащених вбудованими технологіями для взаємодії з іншим об'єктом або з зовнішнім середовищем, яка може відбуватися частково або повністю без участі людини. Передбачається, що організація таких мереж здатна перебудувати економічні та суспільні процеси, сприяючи соціальному розвитку людини.

Інтернет речей дозволить реалізувати цілу низку комунікацій (інтерфейсів). Зміст основних з них полягає у такому (The Fourth, 2014; Груман, 2016; Четвёртая, 2016).

Комунікація людини («соціо») з самою собою – може бути реалізована, зокрема, через соціальні мережі, коли людина отримує зворотний зв'язок на висловлені думки. Це може сприяти переосмисленню переконань особистості або навпаки посиленню впевненості в них, тобто така комунікація є своєрідним посиленням рефлексії.

Комунікація людини («соціо») зі своїм тілом (людиною «біо»). За допомогою датчиків, що постійно удосконалюються, людина буде в змозі контролювати системно стан свого здоров'я і виявляти (діагностувати) критичні відхилення певних параметрів.

Комунікація людини з машиною (Human + Machine). Подібні комунікації використовуються все частіше, хоча людина не завжди їх помічає, бо вони стають звичними. Такі комунікації використовуються на виробництві (де машини дозволяють контролювати хід виробничих процесів або попереджають про небезпеку зривів) і в побуті (досить згадати пульт для відкриття гаража, контроль за плитою, дистанційний замок запалювання в машині і т.п.).

Крім того, системи, наділені штучним інтелектом, можуть допомагати приймати рішення, наприклад, прораховувати відповідність запропонованих рішень (проектів) наявним на підприємстві або в державі ресурсам, встановлювати відповідність зазначених рішень чинній правовій базі.

Комунікація людини з речами, які вона використовує. Одяг, взуття, годинник, мобільний телефон – все, що носить людина з собою, може, завдяки зворотного зв'язку, стати предметом оптимізації та підвищення ступеня сумісності в даній парі.

Подробиці

Електромобіль Tesla розумнішає з кожним місяцем експлуатації користувачем, отримуючи оновлення через Інтернет і обмінюючись інформацією зі смартфоном користувача. «Вивчаючи» звички власника, електромобіль адаптується до маршрутів, розраховує час виїзду залежно від планів в календарі і місця наступної зустрічі, прогріває салон перед розрахунковим часом виїзду з дому. Скоро багато предметів, що оточують нас, навчатимуться

взаємодіяти один з одним. І кавоварка сама буде готувати каву після дзвінка будильника, в грубці буде готуватися сніданок, а електромобіль сам підїде від парковки до ваших дверей (Комиссаров, 2016).

Комунікація машин з машинами (M2M) або речей з речами (речей з машинами). Цей вид комунікації вирішує за допомогою системи зворотних зв'язків цілий ряд завдань, найважливішими з яких є: підвищення ефективності виробництва та експлуатації речей, вдосконалення споживчих властивостей товарів (за допомогою встановлення комунікації між споживачем і виробником), екологічне вдосконалення виробництва і споживання товарів.

Комунікація людини з іншою людиною або групою людей. Ч.п.р. обіцяє змінити не тільки техносферу і середовище проживання людини, а й відносини між людьми. Значну роль тут має відіграти, з одного боку, посилення психологічної стійкості кожної людини та її вміння працювати в команді, з іншого – вдосконалення інструментарію міжособистісного спілкування (бізнес-етика, крос-культурні відносини тощо).

Існує ще два важливих аспекти даної проблематики. Це ставлення *людини до суспільства* (що відіграє значну роль в умовах істотного збільшення вільного часу і підвищення добробуту людей), а також ставлення *суспільства до людини*. Як одну з можливостей тут слід розглядати цілеспрямований вплив з боку суспільства з метою формування в людині особистісного начала, готового до соціального розвитку в умовах інформаційного суспільства та жорстких екологічних обмежень.

Екологічні результати революції. Один із важливих результатів Ч.п.р. може проявитися в екологічній сфері. «Індустрія 4.0» здатна допомогти замкнути цикли використання різних видів ресурсів, перетворивши, за влучним висловом К. Боулдинга, «ковбойську економіку» в «економіку космонавтів». Передумови для цього присутні в самій природі виробничо-споживчих систем, до яких сьогодні рухається світ. Не випадково, економічну систему «Індустрії 4.0» багато дослідників називають «циркуляційною» або «циркулярною» (circular) економікою.

Подробиці

Кріс Дедікот, старший віце-президент компанії Cisco, звертає увагу на екологічні можливості технічного прогресу. «У циркулярній економіці кожен продукт матиме свою мітку, яка покаже джерело ресурсів, технологію виробництва, вид енергії використаний для цього, тощо.

...Отримана на основі даних інформація дає можливість підприємствам, містам і країнам більш ефективно відновлювати і переробляти відповідні ресурси» (Dedicoat, 2016).

Сьогодні окремі елементи *Інтернету речей* використовуються тільки в найбільш багатих і розвинених країнах (Японія, США, Європа, Китай). Однак світ неухильно просуватиметься до його повсюдної реалізації в міру того, як будуть зникати бюрократичні, технічні, соціальні та економічні бар'єри для цього.

Тим часом, Ч.п.р. може принести людству не тільки незаперечні переваги (в тому числі і згадані нами вище), а й серйозні загрози. Головні з них лежать в соціальній сфері і пов'язані з тим, що людина може витіснитися на периферію економічного життя, де їй буде відведена роль останньої ланки виробничо-споживчого ланцюжка, нехай навіть і наділеного для цього достатніми коштами.

Примітка

Не випадково, один з головних пропагандистів «Індустрії 4.0» Клаус Шваб на відомому Давоському економічному форумі 2016 року, сказав: «Ніколи ще не було часу, який би настільки багато обіцяв (promise) або ніс настільки великі загрози (peril)» (9 quotes, 2016).

У цих умовах від стагнації людство може врятувати лише його колективний розум, здатний зниження виробничої зайнятості людини (в тому числі, пов'язане з можливою втратою роботи) перетворити в засіб її *соціального (особистісного) розвитку*. Власне, в цьому і полягає основна мета сестейнового розвитку, проголошеного вже майже четверть століття тому на історичному Саміті в Ріо-де-Жанейро.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність бізнесу та його головна ціль?
2. Які якості людського капіталу лежать в основі бізнесу?
3. Назвіть сучасні сфери підтримки бізнес-ідеї.
4. Опишіть особливості Першої та Другої промислових революцій.
5. Які показники можна взяти за основу для відображення трансформації матеріально-енергетичної основи економіки?
6. Охарактеризуйте основні напрями трансформації матеріально-енергетичної економіки при переході до Третьої промислової революції.
7. Наведіть приклади наукових проривів у сфері альтернативної енергетики.
8. Яку роль виконує інформація у ході Третьої промислової революції?
9. У чому полягає суть та переваги адитивних методів виробництва?

10. Що таке конвергенція? Яким чином цей принцип реалізують у сучасних технологіях?
11. Чому синергетичний фактор можна назвати провідним для Третьої промислової революції? За якими сценаріями здійснюється синергія сучасного суспільства?
12. На вирішення яких завдань спрямована система ЕнерНет?
13. Що таке концепція «Індустрія 4.0»? Коли вона виникла і на чому вона базується?
14. У чому полягає суть концепції «Інтернет речей»? Які комунікації вона дозволяє реалізувати?
15. Які еколого-економічні вигоди надає суспільству Четверта промислова революція?

Практичні завдання

1. Підрахувати загальну суму витрат на покупку та утримання електромобілів за 5 років. Вихідні дані подано нижче.

Автомобіль	Ціна, дол. США	Ціна, грн.	Витрати на бензин/ електроенергію, грн/місяць	Витрати на техобслуговування, грн/місяць
Nissan Leaf, що був в експлуатації	20 000		200	50
Nissan Leaf	30 000		200	50
VW Golf	30 000		2 500	600
Renault Fluence електричний, що був в експлуатації	20 000		300	50
Renault Fluence ДВЗ	20 000		3 000	600
Tesla Model S, що був в експлуатації	50 000		1000	–
Tesla Model S	130 000		1000	1200
Mercedes S 500	130 000		5 000	850

2. Місто А споживало у теплу пору року (8 місяців) електроенергію з вітчизняних гідроелектростанцій за ціною 1 грн за 1 кВт·год, а в холодну пору року (4 місяці) – імпортовану електроенергію з сусідньої країни за ціною 1,7 грн за 1 кВт·год. В результаті застосування ЕнерНет технологій вдалося покрити дефіцит електроенергії за рахунок вітчизняних вітроелектростанцій. Ціну за 1 кВт·год встановлено на рівні 1,2 грн.

Розділ 6. Напрямки розвитку бізнесу в ході Третьої і Четвертої промислових революцій

Розрахувати економічний ефект від перенаправлення «зеленої» електроенергії за умови, що місто А споживає в середньому 1 млн кВт·год/рік.

3. Визначити термін окупності бізнесу з об'ємного друку іменних сувенірів, якщо щорічні надходження від його реалізації складуть 90 тис. грн. Витрати на реалізацію проекту подано нижче.

Стаття витрат	Сума, грн
Покупка 3D-принтера	30 000
Сировина і витратні матеріали	4000
Потужний ноутбук, за допомогою якого будуть створюватися моделі іменних сувенірів	15000–250000
Вартість сайту – Лендінг сторінка (Landing Page)	5000–15000
Просування сайту і реклама в соціальних мережах (щомісяця)	20000

4. Річний прибуток підприємства зі складання електромобілів становить 200 млн дол. США, а річний прибуток хімічної фабрики з випуску електричних акумуляторів – 100 млн дол. США. В результаті їх злиття прибуток нової компанії склав 500 млн дол. США.

Визначте приріст прибутку (додатній синергетичний ефект) від злиття компаній. Прокоментуйте можливі втрати (від'ємний синергетичний ефект) у тому випадку, якщо після злиття зазначених підприємств прибуток нової компанії склав би 150 млн дол. США.

Європейська торговельна політика

- Сутність та поняття торговельної політики
- Економічні інструменти регулювання торгівельної політики
- Економічна та торгівельна політики співпраці України з ЄС
- Європейська торгівельна політика у сільському господарстві та Україна

Ключові слова: *торговельна політика, імпорт, експорт, квотування, митні інструменти, міжнародна торгівля, ліцензування.*

7.1. Сутність та поняття торговельної політики

Європейський союз є наднаціональною системою, що працює за власними правилами та механізмами. Торговельні відносини в країнах ЄС побудовані на принципах вільного переміщення факторів виробництва та виробленої продукції і закріплені в торгівельній політиці.

Торговельна політика – це сукупність заходів, які застосовуються керівними органами для регулювання, узгодження та контролю взаємовідносин між господарськими суб'єктами у сфері торгівлі. У широкому розумінні торговельна політика стосується торгівлі як традиційними товарами (матеріальними), так і торгівлі послугами та факторами виробництва (працею, капіталом, інтелектуальною власністю тощо) (Мальська та ін., 2015).

Вперше поняття «єдина торговельна політика ЄС» з'явилося в Римському договорі (1957 р.), в результаті якого виникло Європейське економічне співтовариство (ЄЕС) і єдина торговельна політика стала його спільною політикою у зовнішньоторговельних відносинах. Головні етапи становлення спільної торговельної політики в ЄС представлені в табл. 7.1 (Access, 2017).

Для формування ефективного внутрішнього ринку ЄС постала необхідність скасування тарифних, кількісних бар'єрів і різного роду позатарифних обмежень (фізичних, технічних, фіскальних). Одним із головних завдань з самого початку євроінтеграційних процесів було створення спільного ринку, в межах якого можуть вільно переміщуватися товари та послуги, а також робоча сила і капітал.

Таблиця 7.1. Етапи становлення спільної торговельної політики в ЄС

Назва етапу та період	Характерні риси
1. Етап зон вільної торгівлі (1959–1967)	Поступова відміна мит і кількісних обмежень у взаємній торгівлі відповідно до Римських договорів; злиття виконавчих органів Європейське об'єднання вугілля і сталі, Євроатома і ЄЕС
2. Етап митного союзу (1968–1976)	Встановлення спільного митного тарифу щодо третіх країн замість національних тарифів; початок періоду «евроскептицизму»
3. Етап спільного ринку (1987–1992)	Скасування фізичних, технічних і фіскальних бар'єрів у торгівлі між країнами-членами, гармонізація правил економічної діяльності, зближення законодавства
4. Етап економічного і валютного союзу (з 1993 р. і дотепер)	Впровадження спільної валюти, посилення політичної інтеграції відповідно до Маастрихтського договору

Мета єдиної торговельної політики ЄС полягає у прагненні сприяти гармонійному розвитку світової торгівлі, поступовій відміні обмежень в міжнародній торгівлі і зниженню митних бар'єрів, а відповідно до Договору про заснування ЄС (ст. 23, 25, 28) країнам-членам ЄС забороняється застосовувати мита чи інші еквівалентні платежі, а також будь-які кількісні обмеження при веденні зовнішньоекономічних операцій (Мальська та ін., 2015).

Спільна торговельна політика в ЄС ґрунтується на однакових принципах та підходах, що прописано в рамках Римського договору ст. 131, і стосується змін тарифних ставок, укладання тарифних та торговельних угод, досягнення однаковості заходів лібералізації, політики експорту та захисту торгівлі, що їх належить вживати у разі демпінгу чи субсидій. Схематично сфери спільної торговельної політики зображено на Рисунок 7.1.

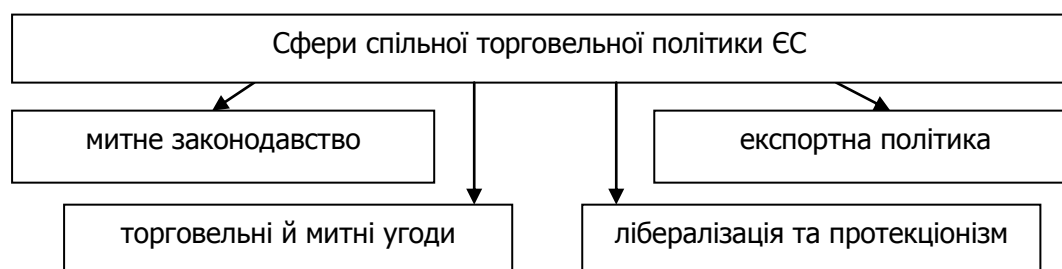


Рисунок 7.1. Головні сфери спільної торговельної політики ЄС (Мальська та ін., 2015; European Chemicals, 2017)

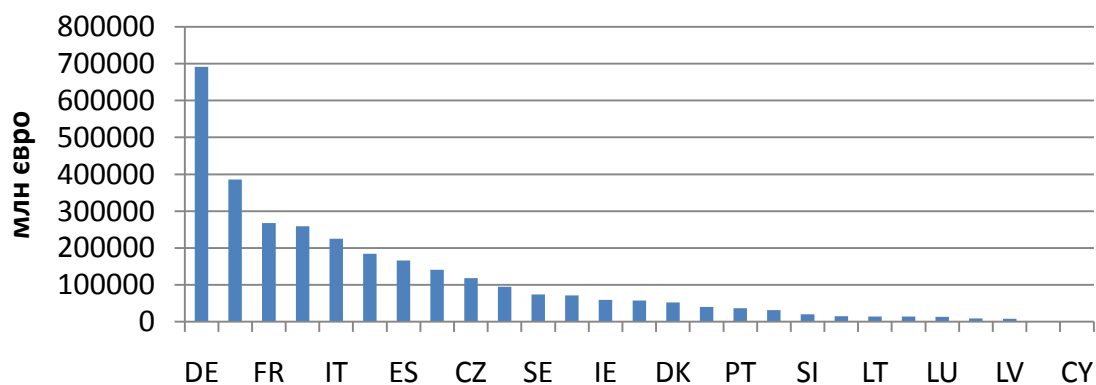
В основі внутрішньоєвропейської торгівлі лежить принцип взаємного визнання, суть якого полягає в тому, що ті товари, які законно впроваджені в обіг будь-якої країни ЄС, мають бути допущені на ринки інших країн-членів без будь-яких додаткових зайвих формальностей.

В межах ЄС досить швидко вдалося прибрати нетарифні обмеження у вигляді прикордонного контролю, митної та транспортної документації шляхом запровадження Єдиного адміністративного документу (Single administrative document). Більш того, з метою гармонізації роботи спільного ринку країнами-членами ЄС було проведено процедуру узгодження національних податкових систем. Головним у цьому напрямі стало введення на території усього ЄС податку на додану вартість.

Крім названих позитивних сторін формування спільного ринку, варто відзначити і негативні моменти єдиної торгової політики, зокрема: тривалість процедур прийняття рішень усіма країнами-партнерами; складність знаходження спільного знаменника у переговорах, особливо з третіми країнами; складність процедури ухвалення рішень у спільній політиці, останнє часто розглядається як один із видів торгових перешкод.

Подробиці

Існує широкий розкид у вартості експортної торгівлі товарами держав-членів з партнерами в рамках ЄС, як можна бачити на Рисунок 7.2.



Експорт по країнах ЄС

DE	Німеччина	AT	Австрія	FI	Фінляндія	LU	Люксембург
NL	Голландія	SE	Швеція	SI	Словенія	EE	Естонія
FR	Франція	HU	Угорщина	LT	Литва	LV	Латвія
BE	Бельгія	SK	Словаччина	BG	Болгарія	MT	Мальта
IT	Італія	DK	Данія	EL	Греція	CY	Кіпр
UK	Велика Британія	IE	Ірландія	RO	Румунія	PT	Португалія
CZ	Чехія	PL	Польща	ES	Іспанія		

*Рисунок 7.2. Внутрішній експорт по країнах ЄС у 2015 році
(Eurostat, 2017; International, 2017; Intra-EU, 2017)*

Зокрема, у 2015 році вартість експорту торгівлі товарами в межах ЄС коливалася від більш ніж 691409 млн євро з Німеччини іншим державам-членам ЄС до 855 млн євро з Кіпру своїм партнерам в ЄС.

Важливість внутрішнього ринку ЄС підкреслює той факт, що обсяг торгівлі товарами всередині ЄС (відправлених і отриманих разом узятих) був більшим, ніж поза ЄС (експорту та імпорту разом узятих) для кожної держави-члена ЄС, за винятком Великобританії. Частка загального обсягу торгівлі товарами, що припадає на внутрішню європейську торгівлю, пояснюється значною мірою історичними зв'язками і географічним положенням країн. Найбільші частки внутрішньоєвропейської торгівлі (близько 80% від загального обсягу торгівлі) характерні для Люксембургу, Естонії, Угорщини, Чехії та Словаччини, найменша частка у Великобританії – 49,7%.

7.2. Економічні інструменти регулювання торговельної політики

Існує широкий спектр економічних інструментів регулювання торговельної політики, таких як митні інструменти, квоти та ліцензії, різного роду екологічні, санітарні і фітосанітарні норми. Розглянемо зазначені інструменти більш детально.

Митні інструменти – встановлення державою плати за ввезення (вивезення) окремих груп товарів на територію країни або за її межі (Aid, 2015).

Приклад 7.1

В Україні діє підвищене мито на ввезення імпортованих автомобілів, які були у використанні, таким чином стримується потік транспортних засобів, які б могли завдавати шкоди навколишньому природному середовищу, та надається непряма підтримка національному виробнику. Проте у 2016 році ситуація дещо змінилася і, відповідно до законодавства, акциз на вживані авто зменшився тимчасово, до 31 грудня 2018 року, в декілька разів. Зокрема, відповідно до Закону України № 3251 від 31.05.2016 р. «Про внесення змін до підрозділу 5 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України» встановлено такі ставки акцизного податку: за розмитнення авто з об'ємом двигуна 1 л потрібно буде сплатити 63 євро замість 1761 євро, а за розмитнення автомобіля з об'ємом двигуна 2 л потрібно буде сплатити 534 євро замість 4882 євро (Про внесення, 2016).

Кількісні **обмеження експорту й імпорту** – пряма адміністративна форма державного регулювання зовнішньоторговельного обороту, що за характером впливу на товарооборот не відрізняється від митних зборів, податків та інших засобів протекціонізму, які обмежують ввезення товарів через механізм цін.

Найбільш поширеною формою кількісних обмежень є **квотування** – встановлення для певного періоду часу граничних об'ємів імпорту (експорту) окремих товарів з розподілом об'ємних часток (квот) між конкретними імпортерами (експортерами).

Надання імпортерам (експортерам) права на імпорт (експорт) квотованого товару в межах розподілених між ними квот називається ліцензуванням (Міжнародна, 2015).

Подобиці

Розподіл квот в межах ЄС здійснюється одним з трьох методів: методом традиційного розподілу, коли імпортні (експортні) квоти товарів в пріоритетному порядку розподіляються між так званими «традиційними» імпортерами (експортерами), що можуть довести інформацію щодо попереднього регулярного імпорту (експорту) товарів даного виду; методом розподілу квот в порядку надходження заяв, коли претенденти, які першими подали заяви на виділення квоти, першими отримують ліцензії; пропорційним методом, коли уповноважені органи держав-членів інформують Комісію про кількість поданих заяв і про запитувану в них кількість товару, і на основі поданої інформації квоти розподіляються пропорційно поданим заявам (Міжнародна, 2015).

Зазначені заходи кількісних обмежень експорту та імпорту підвищують ціни імпортних товарів і в такий спосіб спричиняють скорочення їх обсягів ввезення. Однак, ані митні збори, ані інші засоби протекціонізму не обмежують виробника в питаннях виходу на зовнішній ринок і не встановлюють прямих адміністративних обмежень, що визначають кількість і номенклатуру товарів.

Таким чином, митні платежі є важливим інструментом державної політики, що дозволяє підтримувати національного товаровиробника шляхом зменшення конкурентоспроможності закордонних товарів. В просторі ЄС скасовано будь-які мита в торгівлі між країнами-членами ЄС, що є основою для створення спільного ринку. При цьому скасовуються усі види ввізних платежів, не залежно від їх назви, якщо накладені платежі підвищують ціну імпортованих товарів. Зокрема, такі платежі намагалися ввести Люксембург та Бельгія на ввезення випічки шляхом установаження плати за зберігання на складі під час оформлення митної процедури. Існує лише декілька виключень, за якими країна-член ЄС може обмежити переміщення імпоротної продукції від інших країн-членів ЄС на свою територію. До таких виключень належать переміщення товарів з метою захисту публічної моралі, здоров'я та життя людей, тварин або рослин, захисту національних культурних цінностей, художньої, історичної чи археологічної спадщини.

Усі товари, які імпортуються на митну територію ЄС, в обов'язковому порядку повинні відповідати усім вимогам Європейського Союзу, спрямованим на забезпечення захисту споживачів. Відповідно до даних Міністерства економічного розвитку і торгівлі України згадані вимоги суттєво різняться залежно від конкретного товару чи запропонованих послуг, проте у загальному вигляді їх можна згрупувати за такими напрямками: *технічні, екологічні вимоги та вимоги у сфері санітарних і фітосанітарних заходів*. Крім того, для певних видів продукції на рівні ЄС встановлюються маркетингові стандарти, а також застосовуються імпортні обмеження, що також можуть розглядатися як механізми захисту внутрішнього ринку від імпортних товарів, якість і безпека яких не відповідає вимогам Євросоюзу (Загальні, 2008; European Food, 2017).

Що стосується *технічних вимог та вимог безпеки*, то товаровиробники мають поставляти на ринок ЄС лише ті продукти, які відповідають загальним вимогам безпеки, забезпечувати споживачів необхідною інформацією щодо потенційної загрози продукту, інформувати відповідні національні органи про факти щодо потенційної або прямої небезпеки продуктів.

Подробиці

Регламентом Європейського парламенту та Ради ЄС 689/2008 від 17.06.2008 р. встановлюються вимоги щодо експорту та імпорту небезпечних хімікатів. Уся інформація щодо вимог імпорту, встановлених для конкретних товарів, міститься в Європейській базі даних експорту та імпорту небезпечних хімічних речовин – EDEXIM (Пряме посилання: <http://edexim.jrc.ec.europa.eu/>).

Не менш важливе значення у сфері європейської торгівлі мають *екологічні вимоги* до продукції, які охоплюють регулювання торгівлі небезпечними хімікатами, контроль на наявність стійких органічних забруднювачів, реєстрацію, оцінку, дозвіл та обмеження хімічних речовин, вимоги до засобів захисту рослин і біоцидів (дезінфікуючих засобів, консервантів, несільськогосподарських пестицидів). Разом із наведеними головними екологічними вимогами також регламентується імпорт на територію ЄС миючих засобів, добрив, озоноруйнуючих речовин, фторованих парникових газів, вимираючих видів тварин, відходів тощо.

7.3. Економічна та торговельна політики співпраці України з ЄС

Основою економічних міжнародних об'єднань та союзів є однорідність економічного розвитку і відсутність значного роду розбіжно-

стей в економічній, соціальній, політичній площинах. Так, якщо країна бажає приєднатися до ЄС, то вона має відповідати Копенгагенським критеріям інституціональної конвергенції та Маастрихським критеріям економічної конвергенції. Відповідність країни-кандидата згаданим критеріям вступу до ЄС є запорукою того, що макроекономічна активність країни-кандидата не буде підривати економічну стабільність усього об'єднання та не потребуватиме специфічних коригуючих дій з боку Європейського центрального банку. Таким чином, для успішних економічних міжнародних об'єднань потрібно забезпечити конвергенцію економічного розвитку країн-учасників. Проте варто додати, що вирівнювання розвитку в базових економічних показниках, таких як інфляція, дефіцит бюджету, зовнішній борг, темпи росту ВВП, довгострокові відсоткові ставки, стабільність відсоткового курсу та ін. не достатньо для гарантування успішності міжнародної співпраці.

При проведенні більш тісних євроінтеграційних взаємовідносин кожна країна має брати до уваги *acquis communautaire* (спільне надбання), яке мають берегти і примножувати усі члени ЄС, і ні в якому разі не проводити заходів, що мають на меті зниження рівня інтеграції. *Acquis communautaire* охоплює: суть, засади, принципи установчих договорів, нормативно-правові акти, рішення, декларації та укладені ЄС міжнародні договори (Free movement, 2010).

Основоположною в даному напрямі є праця Нобелівського лауреата Р. Мандела «Теорія оптимальних монетарних об'єднань» (1961), в якій закладено принципи поглиблення тісноти економічних зв'язків між окремими країнами. Проте приєднання до монетарних об'єднань різного роду є доречним, якщо країна-кандидат має можливість відновити втрачену рівновагу без використання інструментів валютної політики. Головними передумовами створення монетарних об'єднань є еластичність цін та мобільність факторів виробництва, в першу чергу, людських ресурсів. Основними перевагами входження до монетарних об'єднань відповідно до (Мальська та ін., 2015) є:

- зменшення трансакційних витрат при обміні валют, ризиків при валютних шоках в окремо взятих країнах;
 - підвищення ефективності віддачі від капіталу і безпеки інвестицій завдяки обмеженню спекулятивного попиту;
 - збільшення доступності капіталу через розширення єдиного фінансового ринку;
 - збільшення прозорості цін внаслідок використання спільної валюти.
- Це ускладнює постачальникам продукції та послуг застосування стратегії диференціації цін на окремих ринках та сприяє вирівнюванню цін у країнах-членах валютного об'єднання;

– зростання стабільності цін внаслідок зменшення інфляційного навантаження та повного нівелювання валютних ризиків;

– зростання значення інтеграційного простору і зміцнення валюти на міжнародних фінансових ринках.

До основних недоліків монетарних об'єднань варто віднести:

– неможливість використання власної валютної політики з метою швидкої відповіді на будь-які економічні шоки;

– втрату економічної незалежності та суверенності в цілому завдяки передачі центральному банку всіх компетенцій у сфері грошової політики. За таких умов держава-член валютного об'єднання не може використовувати інструменти грошової політики для згладжування негативних наслідків кон'юктурних флуктуацій;

– поглиблення ситуації економічної нестабільності на регіональному ринку, оскільки національна влада не має можливості для диференціальної поведінки стосовно окремих регіонів своєї держави;

– втрату прибутків від емісії грошей. Кожна держава, що має власну валюту, має від цього прибутки (Мальська та ін., 2015).

Таким чином, кожна країна перед тим, як стати учасником монетарних об'єднань, має зважити всі «за» і «проти» таких кроків. В цілому на рівні усього ЄС політика єдиної валюти має більше прихильників, проте окремі країни, такі як Велика Британія, Данія, Швеція відмовилися від неї, а Велика Британія на референдумі 2016 року взагалі проголосувала за вихід із ЄС.

Досвід країн Вишеградської групи показує, що без сильної внутрішньої позиції ефективно впровадження зони вільної торгівлі буде неможливим. Результати аналізу впровадження ЗВТ в цих країнах дозволяє систематизувати можливості та загрози ЗВТ для України (Рисунок 7.3).

Впровадження ЗВТ елімінує експортні та імпорتنі тарифи і квоти. З одного боку, це означає нові можливості для експортерів в ЄС і зростання якості товарів та послуг. З іншого боку, постають значні загрози для місцевих товаровиробників, котрі не завжди готові працювати на міжнародних ринках відповідно до стандартів ЄС. Більш конкурентні умови будуть стимулювати місцевих товаровиробників стати більш конкурентними чи залишити бізнес. Крім ввізного мита, часто працює вивізне мито на продукцію, виробництво якої завдало шкоди довіллю (метали, паливо, хімічна сировина). З метою вирішення внутрішніх суперечностей в окремих індустріях держава може застосовувати конкретні цільові заходи.

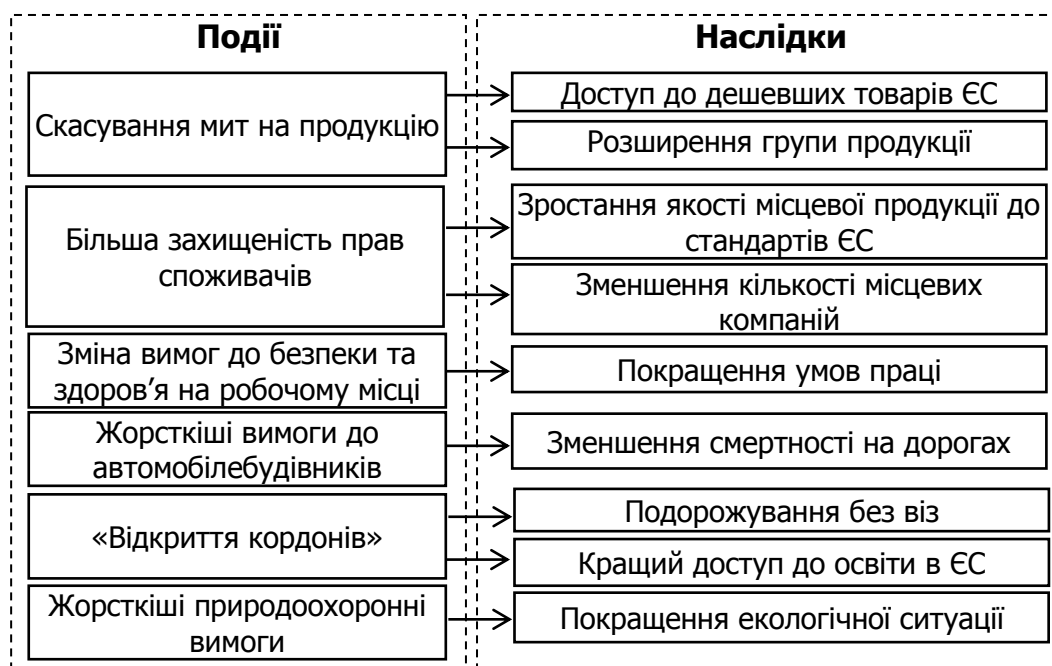


Рисунок 7.3. Систематизація можливостей та загроз впровадження ЗВТ в Україні (Kubatko et al., 2015)

Подробиці

У 2016 році з метою вирішення проблеми критичного дефіциту сировини на українських металургійних підприємствах було ухвалено законопроект № 386 щодо підвищення експортного мита на металобрухт з 10 до 30 євро за тону. Причиною стало зростання дефіциту брухту в Україні до 800 тис. тонн у 2015 році відповідно до даних об'єднання підприємств «Металургпром», тоді як ще у 2014 році ця величина становила менше 100 тис. тонн, і це за умов, коли брухт та відходи чорних металів мають стратегічне значення для металургійної галузі (Про Митний, 2017).

7.4. Європейська торговельна політика у сільському господарстві та Україні

Спільна сільськогосподарська політика (ССП – Common Agricultural Policy, CAP) – одна з найважливіших і найвитратніших сфер діяльності ЄС, оскільки складає понад 40% його бюджету. Основною метою СПП є забезпечення споживачів якісними харчовими продуктами за доступними та справедливими цінами, а фермерів – прийнятним рівнем прибутку. Початок розроблення та впровадження СПП було покладено ще в Римському договорі, де ставилися завдання самозабезпечення ЄС харчовими продуктами. Початок реалізації СПП був більшою мірою неефективним, оскільки сільськогосподарська політика ґрунтувалася, головним чином, на субси-

діях виробникам за вироблену продукцію, системі гарантованих цін та інтервенційних заходах. У результаті склалася негнучка дотаційна політика, яка створювала величезні надлишки харчових продуктів і дедалі більше коштувала ЄС (наприкінці 80-х рр. ХХ ст. дана політика «споживала» до 70% бюджету ЄС). Головні засади реформування ССП були закладені в «Програмі 2000», де йшлося про обмеження витрат і зміщення акцентів на безпеку харчових продуктів, розвиток села та збереження довкілля. На заміну дотацій на виробництво поступово прийшли прямі виплати фермерам як форма допомоги і засіб заохотити сільгоспвиробників дотримуватись харчових та екологічних норм.

Основними торговими елементами єдиної аграрної політики в ЄС є:

1) формування системи єдиних цін на продукцію сільськогосподарства всередині ЄС, тоді як мінімально допустимі ціни на харчові продукти визначаються заздалегідь. В цілому, якщо ціни на визначений список продуктів харчування падають більше ніж на 10% нижче за допустимий рівень, органи ЄС здійснюють гарантовану закупівлю даного продукту, забезпечуючи підтримку рівня цін і прибутку сільськогосподарських товаровиробників;

2) формування системи основних видів цін, зокрема: *внутрішніх цін країн ЄС*, які мають підтримуватися на національних ринках у внутрішньорегіональному обороті; *цін інтервенцій*, тобто – цін, за якими викупаються або продаються надлишки сільськогосподарської продукції, коли коливання цін на них досягають встановлених меж від рівня орієнтовної ціни; *зовнішньоторгівельних* – цін реалізації сільськогосподарської продукції на зовнішньому ринку;

3) формування умов та вимог для забезпечення свободи торгівлі сільськогосподарською продукцією всередині ЄС та відсутність тарифних і кількісних обмежень;

4) формування єдиних правил зовнішньої торгівлі з третіми країнами та встановлення єдиного митного тарифу. Сільськогосподарські продукти пересуваються в межах ЄС на умовах внутрішнього ринку, в той час як при імпорті діє система компенсаційних зборів, що захищає виробників від конкуренції з боку тих країн, де витрати виробництва відповідних товарів нижче, ніж в ЄС (Загальні, 2008; RAPEX, 2017).

Продукти харчування, які імпортуються на територію ЄС, мають відповідати умовам, які включають:

1) загальні принципи і вимоги харчового законодавства;

2) реєстрацію імпортерами ЄС постачальників продукції з країни походження товару;

3) загальні правила гігієни харчових продуктів та специфічні вимоги до гігієни харчових продуктів тваринного походження;

- 4) правила щодо мікробіологічних критеріїв харчових продуктів;
- 5) правила щодо залишків пестицидів, ветеринарних препаратів та забруднюючих речовин у продуктах харчування;
- 6) спеціальні правила щодо генетично-модифікованих харчових продуктів і кормів, біо-білків та нових продуктів;
- 7) спеціальні правила щодо окремих груп продовольчих товарів (мінеральних вод, какао, швидкозаморожених харчових продуктів) і продуктів харчування, спрямованих на конкретні групи населення (продукти для немовлят і дітей);
- 8) конкретні маркетингові вимоги та вимоги щодо маркування, вимоги щодо вихідних матеріалів, складових кормів і кормів, призначених для конкретних поживних цілей;
- 9) загальні правила щодо матеріалів, призначених для контакту з харчовими продуктами (Загальні, 2008; The EU's, 2017).

Подробиці

Імпорт тварин і продуктів тваринного походження здійснюється у відповідності до таких правил: країна-експортер має бути включена до списку держав, яким дозволено експортувати відповідну категорію продукції до ЄС; продукти тваринного походження можуть бути імпортовані на територію ЄС за умови їх виробництва на затверджених переробних підприємствах в країні-експортері; увесь імпорт тварин і продуктів тваринного походження має супроводжуватися сертифікатом здоров'я, виданим офіційним ветеринарним компетентним органом країни-експортера; кожна партія товару підлягає перевірці на пункті пропуску, де перетинається митний кордон ЄС (Основні, 2017).

Співпраця ЄС та України протягом останніх років за категоріями товарів представлена у табл. 7.2. Зокрема, обсяги експорту та імпорту у 2015 році впали порівняно з минулими роками за всіма категоріями. Так, найбільше імпортувалося з країн ЄС промислової продукції. При цьому її експорт до ЄС був майже вдвічі менший, ніж Україна отримувала від ЄС.

Особливе значення в торгівлі з ЄС для України відіграє торгівля сільськогосподарськими товарами. Співробітництво між Україною та ЄС у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій охоплює такі сфери:

- 1) сприяння взаємному розумінню політик у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій;
- 2) посилення адміністративних спроможностей на центральному та місцевому рівнях щодо планування, оцінки та реалізації політики;
- 3) заохочення сучасного і сталого сільськогосподарського виробництва з урахуванням необхідності захисту навколишнього середовища і тва-

рин, зокрема поширення застосування методів органічного виробництва й використання біотехнологій, у тому числі шляхом впровадження найкращих практик у цих сферах;

Таблиця 7.2. Міжнародна торгівля товарами України з ЄС, млн євро
(Eurostat, 2017; Trade, 2017)

Група товару	Експорт з України			Імпорт в Україну		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Всі товари	1 318,3	987,4	1109,4	1959,2	1381,1	1248,0
Їжа, напої та тютюн	347,2	202,6	352,2	189,7	135,6	121,7
Живі тварини та м'ясо	344,4	200,4	350,3	166,5	115,8	104,2
Сировина	276,3	258,0	243,2	47,4	35,9	45,8
Напівфабрикати	248,0	216,8	156,3	44,0	32,8	43,0
Паливо, мастила та пов'язані матеріали	123,4	58,8	46,5	255,4	147,5	98,2
Паливні матеріали	38,5	18,2	3,1	206,1	134,1	79,6
Тваринні та рослинні жири	28,2	41,1	86,9	3,5	3,2	2,8
Індустріальна продукція	527,1	430,6	432,3	1428,5	1050,1	968,2
Хімія та пов'язані товари	28,0	39,4	36,9	349,6	316,4	287,3
Інша продукція промисловості	391,1	289,4	287,2	442,6	314,2	298,0
Готові вироби, класифіковані як матеріал	341,7	238,1	231,0	245,6	182,4	173,4
Машини та транспорт	108,0	101,8	108,2	636,3	419,4	382,8

4) обмін знаннями та найкращими практиками щодо політики розвитку сільських територій з метою сприяння економічному добробуту сільських громад;

5) покращення конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі та ефективності і прозорості ринків, а також умов для інвестування;

6) поширення знань шляхом проведення навчальних та інформаційних заходів;

7) сприяння інноваціям шляхом проведення досліджень і просування системи дорадництва до сільськогосподарських виробників;

8) посилення гармонізації з питань, які обговорюються в рамках міжнародних організацій;

9) обмін найкращими практиками щодо механізмів підтримки політики у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій;

10) заохочення політики якості сільськогосподарської продукції у сферах стандартів продукції, вимог щодо виробництва та схем якості (Угода, 2014).

Одним з основних питань взаємодії між Україною та ЄС в аграрній сфері є питання експорту продукції тваринного походження в країни Європейського Союзу. Сьогодні Україна має право здійснювати експорт продукції тваринництва до ЄС, включаючи такі категорії товарів: м'ясо птиці, рибу морську, рибопродукти, мед бджолиний, казеїн технічний, пухову сировину, корми, субпродукти, покращувачі ґрунту та добрива (Загальні, 2008).

Отже, процес євроінтеграції та європейська торгова політика не лише відкриває кордони та нові можливості для вітчизняної економіки, а й ставить певні питання, які вимагають розробки відповідних механізмів їх вирішення.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю «торгівельна політика» і поясніть його зміст.
2. Назвіть основні економічні інструменти регулювання торговельної політики.
3. Охарактеризуйте основні методи розподілу квот в торгівлі з ЄС.
4. У чому полягають основні можливості та загрози впровадження зони вільної торгівлі ЄС з Україною?
5. Які методи обмеження імпорту (експорту) Ви знаєте?
6. Назвіть головні сфери спільної торговельної політики України з ЄС.
7. В чому полягає суть екологічних вимог торгівлі з ЄС?
8. Прокоментуйте основні етапи становлення спільної аграрної торговельної політики в ЄС.
9. У чому полягає суть санітарних та фітосанітарних вимог в торгівлі з ЄС?
10. Назвіть головні групи товарів експорту та імпорту з ЄС для України.

Практичні завдання

1. Проаналізуйте наведений нижче приклад щодо порушення торгових умов Ірландією в межах зони вільної торгівлі та наведіть інші приклади, що мали місце в історії становлення спільного ринку ЄС.

«Ірландські сувеніри» (Irish Souvenirs) – справа суду ЄС щодо маркування імпортованих сувенірних виробів, які вважаються типово ірландською продукцією (наприклад, іграшок-вовкодавів, моделей ірландських круглих

веж, трилисника тощо), позначками про місце їхнього закордонного походження або словом «іноземний». Ці вимоги раніше не поширювалися на відповідну ірландську продукцію. У 1981 році суд ЄС дійшов висновку, що ці норми є порушенням законодавства про спільний ринок, оскільки вони накладали додатковий тягар на імпортерів і обмежували можливий ринок. Подібна справа 249/81 *Buy Irish* знову виникла в Ірландії в 1982 році, і стосувалася спроби з боку ірландського уряду шляхом заснування програми «Купуй ірландське» заохотити продаж ірландських виробів за рахунок імпорту. З цією метою було створено приватну асоціацію «Рада підтримки ірландських товарів», яка займалася організацією рекламної кампанії. Оскільки асоціація фінансувалася ірландським урядом, суд ЄС визнав, що за таких обставин ірландський уряд не може посилатися на те, що кампанія проводилася приватною фірмою, і уникати відповідальності, яка випливає з положень установчого договору. Головним визнанням суду ЄС стало те, що уряд Ірландії всупереч нормам ЄС спробував контролювати потік імпортованих товарів до країни.

2. На основі наведеної нижче інформації (Про Митний, 2016; Про внесення, 2016) прокоментуйте, чому, на Вашу думку, вивізне мито на насіння олійних видів культур не змінилося за майже два десятиліття, в той час як мито на брухт чорних металів зросло в три рази при одночасному зростанні валютного курсу євро близько трьох разів. Чому, на Вашу думку, відбувається зменшення мита на велику рогату худобу?

Назва товару	Ставка вивізного (експортного) мита, у відсотках від митної вартості товару	
	2015 рік	2016 рік
Велика рогата худоба свійських видів жива, крім племінних тварин:		
– свійські види масою не більш як 80 кг	15	10
– свійські види масою понад 80 кг, але не більш як 160 кг	15	10
Насіння льону, подрібнене або неподрібнене	10	10
Насіння соняшнику, подрібнене або неподрібнене	10	10
Насіння рижю	10	10
Відходи та брухт ливарного чавуну	10	30
Відходи та брухт чорних металів, луджені	10	30
Токарна стружка, обрізки, уламки, відходи фрезерного виробництва	10	30

3. Уявіть себе членом Європарламенту та єврокомісії, що розробляють спільну торговельну політику ЄС на 2050 рік. Вкажіть основні пункти та

пріоритетні напрями майбутньої спільної торговельної політики ЄС. Своєю відповідь підготуйте у вигляді презентації для членів Європарламенту.

4. Грошову одиницю екю (European Currency Unit, ECU – EURO) запроваджено у 1979 р. як центральний елемент Європейської монетарної системи задля підтримки механізму обмінних курсів. В її основу покладено зважений кошик валют. Від 1 січня 1999 року запроваджено курс євро до екю: 1 екю = 1 євро. Готівковий обіг євро розпочато з 1 січня 2002 року. Назву «євро» було узгоджено 15–16 грудня 1995 року на Мадридському саміті.

Кожна країна ЄС має свій власний дизайн аверсу монети номіналом в 1 євро. Але незалежно від цього, монети кожної із держав прирівняли до всіх інших. Реверс монет у всіх країн є однаковим. Приклади монет екю представлені на Рисунок 7.4.



Рисунок 7.4. Грошова одиниця екю

Уявіть себе працівником Національного банку. Вам необхідно підготувати макет монети в 1 євро, що буде обертатись в Україні після її завершення процесу входження до ЄС. Приклади монети в 1 євро країн ЄС можна подивитися за посиланням: <http://forexaw.com/TERMs/Money/Currencies>.

СОЦІАЛЬНА ТА СОЛІДАРНА ЕКОНОМІКА

- Поняття соціальної і солідарної економіки та її розвиток у світі
- Характеристика основних організаційних форм ССЕ
- Керівництво та управління в секторі ССЕ
- Ресурсне забезпечення діяльності організацій ССЕ
- Правова база функціонування організацій ССЕ та сучасні виклики їх діяльності

Ключові слова: *соціальна та солідарна економіка, соціальне підприємство, кооператив, товариство взаємодопомоги, асоціація, громадська організація, фонд, грант, самоврядування, колективне управління, ієрархічне управління.*

8.1. Поняття соціальної і солідарної економіки та її розвиток у світі

Численні глобальні кризи останніх десятиліть і зростання стурбованості людства з приводу соціальних та екологічних наслідків економічного зростання і лібералізації обумовлюють посилення зацікавленості підприємців в альтернативних моделях виробництва та споживання і способах організації діяльності бізнес-структур. Однією з таких сучасних альтернативних форм є соціальна та солідарна економіка.

Цей термін все частіше використовується для позначення організацій і підприємств, які зайняті у виробництві товарів і послуг, є автономними від держави і керуються цілями досягнення соціального добробуту, співпраці та солідарності. Така логіка різко контрастує з пріоритетами діяльності традиційних комерційних організацій, метою яких є максимізація прибутку, доходів акціонерів і конкурентних переваг, а соціальні вигоди, що при цьому виникають, як правило, є наслідком державного регулювання підприємницької діяльності або ж результатом проведення колективних переговорів і боротьби працівників. На противагу, інститути і норми, пов'язані з ССЕ, зазвичай ґрунтуються на принципах колективної власності, взаємодопомоги, перерозподілу, асоціації, соціальної корисності, взаємного прибутку і демократичного самоврядування (Utting et al., 2014). Інші цінності ССЕ також пов'язані зі сталим розвитком, гендерною рівністю та культурною ідентичністю.

Підтримання функціонування організацій і підприємств ССЕ у довгостроковому періоді вимагає отримання сталого доходу, за якого наявність

прибутку може відігравати певну роль, але не є критичною для розвитку компаній. Загалом, сутність діяльності інститутів ССЕ полягає у запровадженні етичних і соціальних норм в економічну діяльність традиційних суб'єктів господарювання, сприянні демократизації економіки через активну громадянську позицію виробників і споживачів, як у внутрішньому середовищі фірм, так і при їх взаємодії з зовнішніми організаціями та установами.

Згідно з (The social economy, 2012) **соціальна і солідарна економіка** є множиною приватних, формально організованих підприємств з автономією щодо прийняття рішень і свободою членства, створених для задоволення потреб своїх членів шляхом виробництва товарів і надання послуг, страхування і фінансування, де процес прийняття рішень і будь-який розподіл прибутку або позитивного сальдо між членами компанії не залежить від частки капіталу або розміру внеску кожного члена; кожен член має лише один голос та всі управлінські рішення приймаються шляхом демократичного голосування. Інститути ССЕ також охоплюють компанії, які виробляють неринкові послуги для населення і чиї надлишки, якщо такі є, не можуть бути присвоєні суб'єктами господарювання, які створюють, контролюють або фінансують їх діяльність. Базові принципи функціонування організацій ССЕ подані на Рисунок 8.1.

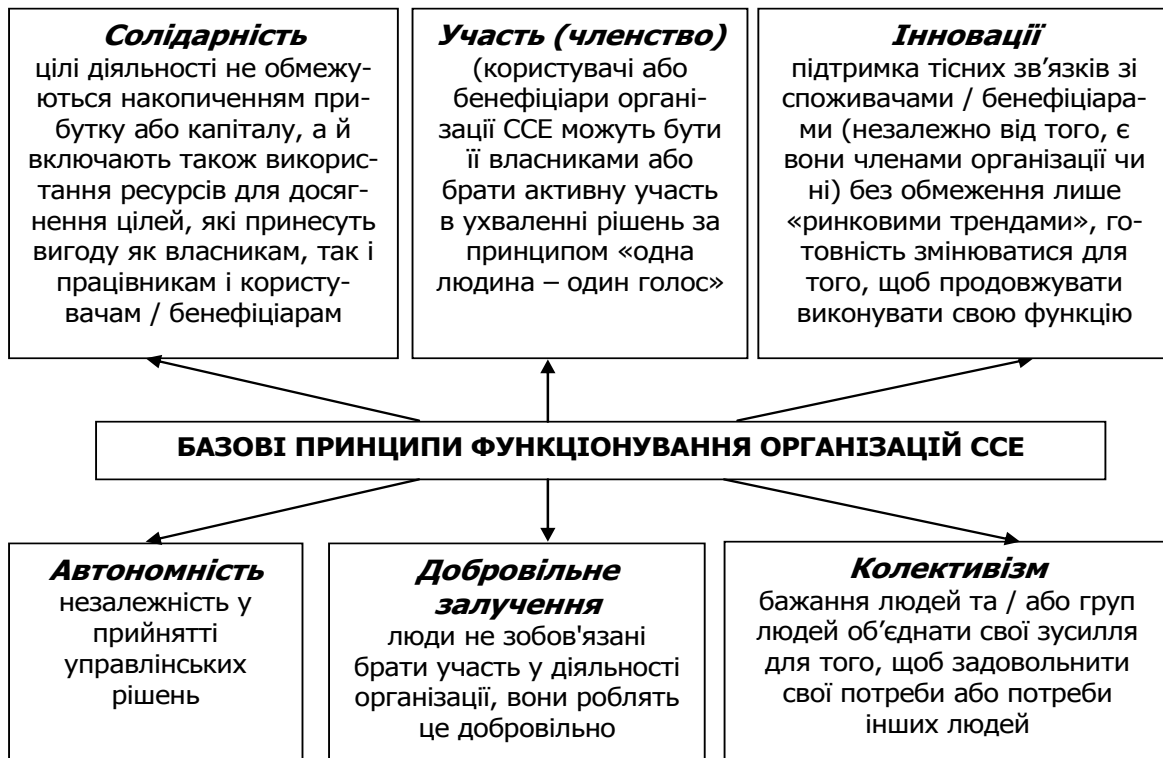


Рисунок 8.1. Базові принципи функціонування організацій ССЕ

(Учебник, 2010)

З початку ХХІ століття спостерігається значна диверсифікація та розширення форм ССЕ, а саме:

- відродження численних форм виробничих і споживчих кооперативів;
- зростання кількості товариств та асоціацій взаємодопомоги, які надають фінансові і страхові послуги;
- розширення ярмаркової торгівлі та альтернативних продовольчих мереж, що залучають виробників і споживачів до більш справедливих і «зелених» (екологічних) торгових відносин;
- поява нових форм соціальних підприємств з надання послуг з використанням безконтактних технологій;
- перетворення колективних організацій працівників неформальної економіки в об'єднання;
- створення різноманітних підприємницьких структур на рівні громад, пов'язаних з солідарним фінансуванням, управлінням ризиками, забезпеченням задоволення основних потреб членів громади, менеджментом ресурсів спільного користування;
- поява мільйонів груп самопомоги, які, насамперед, об'єднують жінок (Utting et al., 2014).

Слід відмітити, що у більшості країн, які зазнали негативного впливу сучасних економічних криз, компанії з сектору ССЕ швидше адаптуються до кризових умов, аніж традиційні приватні комерційні фірми. Основою успіху і довголіття організацій ССЕ є загальна мета їх діяльності, що охоплює як надання товарів і послуг (у тому числі й можливості зайнятості) для їх членів, так і реалізацію інтересів громади (забезпечення суспільної користі). Важливою спільною рисою більшості компаній ССЕ є їх структура власності, в якій акцент зроблений на членстві зацікавлених учасників, аніж на праві власності. Коло зацікавлених суб'єктів може охоплювати працівників, клієнтів або навіть добровольців: зокрема, багато організацій ССЕ характеризуються широким залученням до їх роботи добровольців, які часто відіграють ключову роль, особливо на стадії запуску організації (Borzaga, et al., 2013). По суті, діяльність структур ССЕ базується на внутрішній соціальній відповідальності громадян і забезпечує ефективний розподіл та участь в управлінні місцевими ресурсами, товарами і послугами спільного користування шляхом залучення локальних стейкхолдерів (Galera et al., 2015).

Історично склалися чотири основні категорії організацій ССЕ: кооперативи, товариства взаємодопомоги, асоціації та фонди (останні є найменш поширеними з чотирьох), чий правові форми можуть відчутно відрізнятися в різних країнах світу. Крім цих чотирьох типів компаній, фірми ССЕ ча-

сто набувають поєднаних організаційних форм: наприклад, добровільних асоціацій, які контролюють кооперативи або фонди; фондів, що керують асоціаціями або іншими організаціями; мережевих кооперативів як юридичних осіб, відмінних від кооперативної форми, або навіть керуючих корпорацій. Насправді, в деяких випадках організації ССЕ можуть навіть набувати форми комерційних підприємств. Крім того, на додаток до чотирьох «традиційних» типів компаній ССЕ, описаних вище, в останні роки з'явилися нові організаційні форми (Social, 2013), в тому числі соціальні підприємства.

Цифри і факти

- В усьому світі кооперативи забезпечують робочі місця для 100 млн людей.
 - Товариства взаємодопомоги надають послуги з охорони здоров'я та соціального захисту 170 млн людей у всьому світі.
 - В Європі близько 2 млн організацій у сфері ССЕ складають 10% від усіх зареєстрованих компаній. На цих підприємствах працює понад 11 млн людей (6% зайнятого населення Європейського Союзу).
 - У Франції сектор ССЕ охоплює близько 222800 організацій і підприємств, забезпечує зайнятість для 2,33 млн осіб, у тому числі 13,8% робочих місць недержавного сектора.
 - В Індії найбільша продовольча маркетингова корпорація країни Amul, що функціонує у формі кооперативу, налічує 3,1 млн учасників-виробників та має річний оборот у 2,5 млрд доларів США.
 - У світі більше 30 млн чоловік, переважно жінки, організовані в більш ніж 2,2 млн груп самодопомоги.
 - У Непалі 8,5 млн лісокористувачів формують найбільшу громадську організацію країни.
 - В Бразилії налічується понад 20000 підприємств, що працюють у сфері ССЕ, з кількістю зайнятих майже 1,7 млн осіб.
 - В Еквадорі сектор ССЕ створює близько 60% робочих місць в національному масштабі; він становить 13% від валового внутрішнього продукту країни і охоплює 5% державних закупівель.
 - В Колумбії за оцінками експертів, понад 10000 організацій у сфері ССЕ забезпечують більш ніж 670000 робочих місць.
 - У Танзанії членство жінок у секторі фінансових кооперативів за останні 5 років зросло більш ніж у чотири рази, підвищивши частку капіталу жінок до 43% (Utting et al., 2014).

8.2. Характеристика основних організаційних форм ССЕ

Кооперативи. Кооперативні підприємства, офіційно визнані після створення *Рочдейлського товариства справедливих піонерів (Rochdale*

Society of Equitable Pioneers) (Манчестер, Англія, 1844 рік), бурхливо розвивалися і зараз їх можна знайти в будь-якій точці земної кулі.

Кооператив – це *«автономна організація осіб, які добровільно об'єдналися для захисту спільних економічних, соціальних, культурних інтересів і цілей за допомогою об'єднання на паях у підприємства, керовані в демократичному дусі»* (Social, 2013; Учебник, 2010).

Не всі кооперативи мають юридичний статус, ця організаційна форма часто обирається групами виробників або споживачів, які не реєструють свою кооперативну організацію офіційно. Такі кооперативи можна знайти практично у всіх галузях – сільському господарстві, страхуванні, банківській галузі (заощадження і позики), торгівлі тощо. Вони можуть набувати форм робочих кооперативів, кооперативів домашніх працівників та працівників охорони здоров'я, споживчих кооперативів.

Подробиці

В Африці, країнах колишнього комуністичного табору і державах Південної Америки, які перебували певний час під диктаторським режимом правління, розвиток кооперативів має періодичний характер, зокрема через те, що національні уряди часто експлуатували кооперативи і умови щодо їх автономності та добровільного членства було надзвичайно складно виконати. Зараз ця бізнес-структура все частіше обирається людьми, які хочуть спільно керувати своєю організацією і вдало протистояти хвилям світових економічних криз (Учебник, 2010).

Товариства взаємодопомоги. Організації взаємодопомоги існували практично завжди і всюди.

Товариства взаємодопомоги – це організації, мета яких – надання соціальних послуг окремим своїм членам та їх родинам (Social, 2013).

Ці товариства – офіційні і неофіційні – задовольняють потребу різних спільнот щодо самостійної організації загальної соціальної допомоги шляхом розподілу різноманітних страхових ризиків: потреби в медичному обслуговуванні та медикаментах, виникнення непрацездатності (внаслідок захворювання або нещасного випадку), матеріальної підтримки сім'ям, які втратили годувальника, повернення тіла на батьківщину, витрат, пов'язаних з похоронами, неврожаю, поганого рибальського сезону і т. ін. Товариства взаємодопомоги надають свої послуги через механізм, за якого ризики розподіляються, а кошти надходять з накопичувальних фондів. Основна відмінність між ними і звичайними страховими компаніями полягає в тому, що товариства взаємодопомоги не переслідують комерційних цілей, вони не займаються відбором клієнтів, не розраховують страхові премії залежно від ризиків кожної застрахованої особи.

Подробиці

Велика кількість подібних структур працюють у сфері соціального захисту. Зокрема, *Association Internationale de la Mutualité (AIM, Міжнародна асоціація взаємодопомоги)* була організована у 1950 році. До неї входять 40 федерацій (або об'єднань) незалежних товариств взаємодопомоги, які надають послуги з медичного обслуговування та соціального захисту в 26 країнах світу. Члени AIM виконують свою роботу, виходячи з принципів солідарності, це некомерційні організації, які допомагають більше ніж 170 млн людей по всьому світу. У сфері страхування інтереси як кооперативів, так і організацій взаємодопомоги представляє *Міжнародна федерація кооперативів і товариств взаємного страхування (International Cooperatives and Mutual Insurance Federation, ICMIF)*. Нині її членами є 212 організацій з 73 країн світу (Учебник, 2010).

Деякі схеми вахтової позмінної праці або неформальні ощадно-позичкові асоціації, які працюють з накопиченнями, в окремих країнах світу відомі як *tontines*, можуть мати відношення до товариств взаємодопомоги у тому сенсі, що вони об'єднують функції розвитку і внутрішньої взаємодії в суспільстві з економічними або фінансовими функціями (робоча сила або заощадження/кредити), де члени товариств самі приймають рішення щодо умов і правил. Надана послуга – це частина соціальних взаємин, за яких створюються і виконуються обопільні зобов'язання і переслідуються спільні інтереси (Учебник, 2010).

Асоціації та громадські організації. Ці суб'єкти господарювання є групами людей, які об'єднуються для досягнення певної мети (культурної, рекреаційної, соціальної, комерційної тощо) і створюють, як правило довготривалі об'єднання (Social, 2013). Асоціації можуть бути формальними, з правилами, нормативними актами і вимогами членства, або неформальними зборами людей без визначеної структури.

Незліченні асоціації, добровільні і громадські організації, некомерційні об'єднання та групи, об'єднані за економічними інтересами, є досить різнорідними і здійснюють свою діяльність у всіх можливих областях. Незалежно від особливостей функціонування всі вони працюють за єдиним принципом (наприклад, виконання узгоджених правил і надання взаємної допомоги гарантуються соціальним контролем) та переслідують схожі цілі (наприклад, економічна вигода або створення і підтримка соціальних зв'язків).

Однією з цілей асоціацій, побудованих за громадським принципом, завжди було і залишається усунення дистанції між кожною окремою людиною та владою. В асоціацій багато переваг – наприклад, їм притаманна порівняно гнучка внутрішня організація і методи роботи, що дозволяє знаходити нові форми діалогу (особливо в міських районах).

Подробиці

Сьогодні у 35 країнах світу в некомерційному секторі асоціацій і громадських організацій задіяні понад 39,5 млн працівників, з них 21,8 млн людей, які отримують заробітну плату, і 12,6 млн добровольців (The social, 2009).

Соціальні підприємства. Соціальні підприємства – відносно нове явище, яке стрімко поширюється і розвивається. В Європі і Північній Америці соціальні підприємства з'явилися у відповідь на кризу наприкінці 70-х років ХХ століття, щоб задовольнити соціальні потреби і зняти існуючі обмеження, накладені традиційною соціальною та трудовою політикою, а також вирішити проблему соціальної маргіналізації. Це явище виникло з ініціативи кількох асоціацій добровольців, які хотіли створити робочі місця для людей, неспроможних знайти роботу на традиційному ринку праці, і групи приватних підприємців, які воліли вести бізнес, але при цьому займатися соціальною діяльністю.

Міжнародна організація праці прийняла таке тлумачення **соціальних підприємств**:

– створені для вирішення соціальної проблеми, що чітко зазначена в їх статуті як головна мета;

– використовують фінансово стабільну бізнес-модель з реалістичним планом з отримання доходів, достатніх для покриття витрат, і отримують основну частину прибутку від власної діяльності (а не від грантів та пожертв);

– звітують перед своїми акціонерами і мають процедуру бухгалтерської звітності перед бенефіціарами, що дозволяє проаналізувати і продемонструвати соціальний внесок (Учебник, 2010).

Соціальні підприємства відрізняються від інших організацій ССЕ тим, що вони не обов'язково повинні належати групі власників на паях. Їх відмінністю від комерційних фірм є те, що отримання прибутку не є їх єдиною метою, але вони також прагнуть зробити свій внесок у вирішення соціальних проблем за допомогою власних товарів або послуг, найму працівників певної групи (наприклад, некваліфікованих робітників, що залучаються до роботи за програмою інтеграції, та ін.) і відповідного розподілу отриманого прибутку. Такі підприємства відрізняє стиль економічної демократії, а саме право голосу і участь працівників у прибутку (тобто особливий порядок розподілу прибутку та активів).

Подробиці

З 90-х років ХХ століття соціальні підприємства були визнані як офіційна організаційна форма в багатьох країнах світу. Деякі такі законодавчі акти були створені за зразком законів про кооперативи (наприклад, пер-

ший італійський закон 1991 року про соціальні кооперативи (*Cooperative Sociali*). Інші закони були розроблені «з нуля», такі як англійський закон про пайові компанії і бельгійський *Société à finalité sociale*. Італійський *Consorzio Gino Matt a relli (CGM)* об'єднав 1100 соціальних кооперативів і 75 місцевих консорціумів (Учебник, 2010).

На користь соціального підприємництва виступають багато альянсів і організацій, такі як *Ashoka Network* і *Schwab Foundation*, які кілька років тому виступили з широкомасштабними ініціативами щодо визнання та підтримки соціальних підприємців і соціальних підприємств. Ідея соціального підприємництва підкреслює, що діловий підхід та склад розуму можна демонструвати всюди, і що економічна діяльність об'єднує в собі дві мети – отримання прибутку та зміну соціальної ситуації. У цьому сенсі такі організації часто є гібридами – з одного боку вони будують бізнес, з іншого – пропагують соціальні цінності. Часто їх характерною рисою є належність й управління кількома власниками (тобто до складу правління входять споживачі, засновники, спонсори, представники місцевої влади і т. д.), що деяким чином гарантує виконання підприємством його соціальної функції.

Благодійні фонди. За своєю сутністю **благодійні фонди** – це юридичні особи, створені для досягнення конкретних цілей в інтересах певної групи людей або громади в цілому за рахунок використання ендаументу (спонсорства та пожертвувань) або систематичного фаундрайзінгу (збору коштів) (Social, 2013).

Благодійні фонди частково можна віднести до компонентів ССЕ, однак, не всі фонди здійснюють свою діяльність у цьому напрямі. В деяких країнах розрізняють громадські благодійні і приватні фонди. Перші не є комерційними організаціями, підтримують загальнолюдські цінності і таким чином служать інтересам громади. Приватні фонди також не мають комерційних цілей, але як приватні організації вони можуть і не відповідати цілям ССЕ.

Подробиці

Деякі благодійні фонди можуть вважатися частиною ССЕ, наприклад, розташований у Брюсселі *Європейський центр фондів (European Foundation Centre)*, мета якого – підтримка незалежного фінансування європейських благодійних організацій. Центр об'єднує 230 організацій з 40 країн і особливо підкреслює соціально-економічний характер своєї діяльності. Інший приклад – *Соціально-економічна Європа (Social Economy Europe)*, європейська мережа кооперативів, товариств взаємодопомоги, асоціацій та фондів. Її мета – боротьба за політичне і законодавче визнання соціальної еконо-

міки на європейському рівні, при цьому фонди також входять до її концепції соціальної економіки (Учебник, 2010).

Розглянуті основні організаційні форми ССЕ, незважаючи на їх різноманітність, часто мають схожі принципи керівництва та управління, які доцільно розглянути детальніше.

8.3. Керівництво та управління в секторі ССЕ

Стиль керівництва й управління в компаніях ССЕ значною мірою обумовлений їх колективним членством і колективною власністю. Оскільки основним мотивом дій таких організацій є соціальна спрямованість, вони переважно «обертаються навколо людини». Отже, кожен член має рівне з усіма право брати участь у житті підприємства.

В більшості організацій ССЕ відсутній ефективний розподіл функцій керівництва (власники) й управління (менеджери). Частково це відбувається через те, що ці фірми здійснюють свою діяльність за принципами колективізму і демократії, завдяки чому в них переважає самоврядування і колективне управління на відміну від ієрархічного управління, характерного для комерційних підприємств. Поділ (або поєднання) керівництва й управління в компаніях ССЕ призвів до виникнення дещо різних моделей управління цими підприємствами.

Самоврядування. При **самоврядуванні** кожен з членів організації (а іноді також працівники та користувачі) мають право брати участь у керівництві й управлінні фірмою шляхом голосування при прийнятті рішень. На відміну від приватних підприємств, де акціонери мають право голосу пропорційно кількості акцій, які перебувають у їх володінні, в компаніях ССЕ всі члени наділені однаковим правом голосу. Внаслідок такої рівності складається самоврядування, за якого кожен член організації може нею керувати (Учебник, 2010).

Горизонтальна структура системи солідарності використовується для виробництва товарів і послуг для членів компанії та їх сімей. При виконанні дій члени організації покладаються на ухвалені колективом і обов'язкові для всіх правила, виконання яких контролюється громадським контролем. Таким чином, кожен член періодично бере на себе відповідальність як за керівництво компанією, так і її управління.

Модель самоврядування (Рисунок 8.2, а) є типовою для малих організацій, в яких члени є працівниками, а іноді й бенефіціарами. Її також використовують кооперативи, товариства взаємодопомоги, асоціації, соціальні підприємства і громадські організації. У державах Латинської Америки і франкомовних країнах ця форма управління найбільш поширена

в секторі ССЕ.

Колективне управління. За моделі колективного управління члени фірми розподіляють обов'язки між собою, здійснюючи колективне керування компанією, але не обов'язково всі вони отримують демократичні контролюючі повноваження. Цей тип управління поширений у середніх і великих організаціях ССЕ, зокрема в Європі, Північній Америці і Африці. Аргументом на користь його використання є те, що самоврядування може бути не ефективним рішенням для великого бізнесу (Davis, 2004). В міру того, як підприємство збільшується у розмірах, необхідно змінювати структуру керівництва та управління, щоб забезпечити більш чіткий поділ ролей.

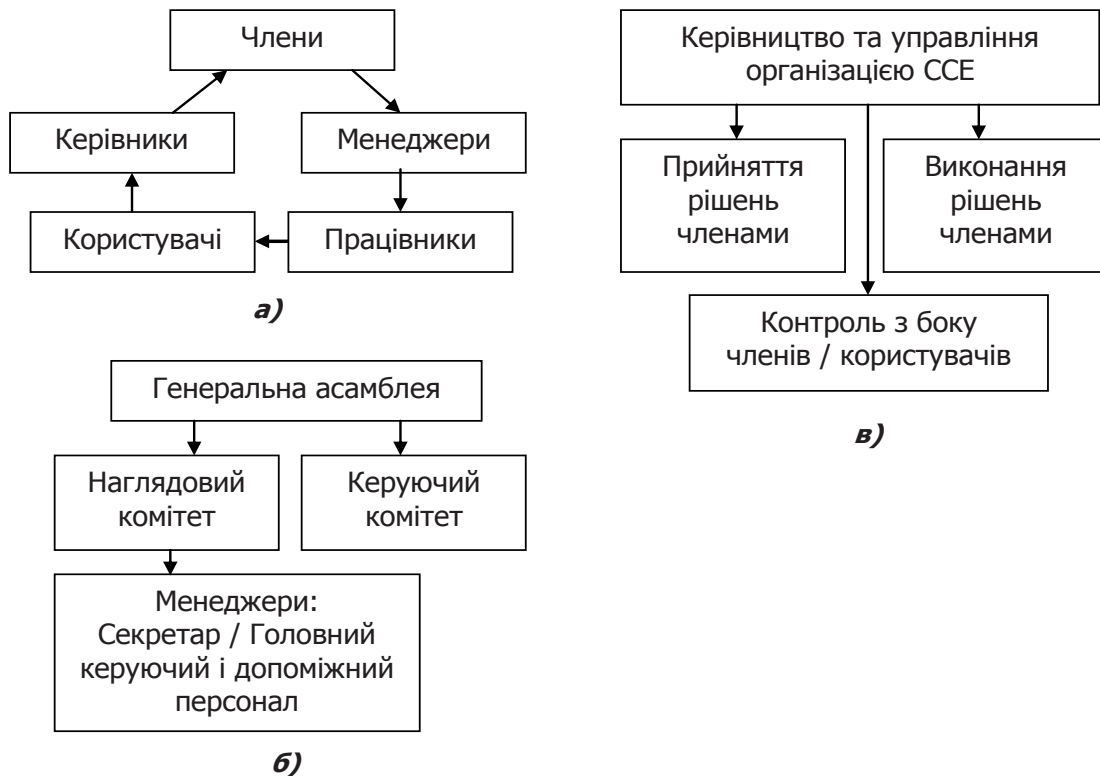


Рисунок 8.2. Моделі управління компаніями ССЕ (а – самоврядування; б – колективне управління; в – ієрархічне управління) (Учебник, 2010)

Подробиці

Соціальні підприємства як організації, що практикують діловий підхід до вирішення соціальних проблем (Thompson et al., 2006), на початку свого шляху зазвичай мають форму або одноосібного володіння, або партнерства з невеликою кількістю власників і членів. Тому на даному етапі розвитку немає необхідності розподіляти функції керівництва та управління, які власники беруть на себе, формуючи модель самоврядування. Коли організація розростається, виникає необхідність у розподілі організаційних та виконав-

чих функцій між членами, тобто переході до колективного управління.

Модель колективного управління часто застосовується у *благодійних фондах*, які належать до сфери ССЕ. Як правило, такі фонди зароджуються як приватні проекти, а потім право власності переходить до кількох партнерів, що мають спільну мету. У невеликих організаціях власники виконують керівні функції, об'єднуючись у раду директорів, склад і розмір якої залежить від кількості партнерів: якщо їх невелика кількість, майже всі вони, напевно, стануть членами ради, якщо ж партнерів багато, вони, швидше за все, виберуть декількох з них, які увійдуть до складу ради директорів. Після цього рада призначає фахівців, до завдань яких буде входити здійснення функцій управління.

Товариства взаємодопомоги і громадські організації також є прикладами колективного управління в тому сенсі, що учасники обговорюють й ухвалюють рішення щодо умов та правил поведінки членів і групових дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. При цьому спочатку обговорюються й ухвалюються процедури та функції лідерів, потім розподіляються ролі лідерів шляхом або простого голосування, або через відбір кандидатів, виходячи з їх здібностей. Здебільшого обираються три лідери: голова, секретар та казначей. Перший головує при проведенні зборів, другий веде протоколи і звітність про діяльність групи, третій несе відповідальність за активи або ресурси організації.

Ці лідерські обов'язки розглядаються як виконання своєї роботи серед рівних за рангом. Лідери вважаються «першими серед рівних», тобто вони не «командують» своїми колегами, а «консультують, допомагають і спрямовують». Отже, у цій простій структурі всі члени беруть участь у загальному керівництві й управлінні організацією, а лідери лише сприяють цьому. Дана модель особливо чітко простежується в ощадно-позикових асоціаціях, що займаються оборотними засобами та накопичувальними коштами, асоціаціях взаємного медичного страхування і малих громадських організаціях, наприклад, жіночих або молодіжних групах (Wanyama, 2001; Учебник, 2010).

Таким чином, за моделі колективного управління (див. Рисунок 8.2, б) члени і/або користувачі беруть на себе зобов'язання з керівництва й управління фірмою, при цьому всі вони перебувають на одному рівні. Організаційна структура залишається горизонтальною, так само як і при самоврядуванні, але члени при цьому відіграють різні ролі.

Ієрархічне управління. Ієрархічна модель управління є стандартною характеристикою комерційних підприємств, де рада директорів визначає принципи роботи і бере на себе лідерські функції, а управлінці керують бізнесом. Цю форму управління поступово переймають і компанії ССЕ. Найяскравіші приклади можна знайти серед кооперативів в англомовних країнах і деяких великих соціальних підприємств (Учебник, 2010).

Те, що компанії ССЕ переходять до ієрархічної форми управління,

може бути результатом зростаючих вимог ефективності та посилення конкуренції, хоча іноді такий перехід є відповіддю на вплив правового середовища, в якому існують такі організації.

Подробиці

В англомовних країнах, де розвиток кооперативів йде за британським принципом, були розроблені закони, що регулюють організацію керівництва та управління цими фірмами. Такі закони відштовхуються від того, що кооперативи складаються з двох частин: підприємства, яке отримує прибуток, і соціальної діяльності, на яку цей прибуток витрачається. Тому кооперативи, з одного боку, є об'єднаннями людей, а з іншого – комерційними підприємствами, які повинні управлятися, як і будь-який інший бізнес (Davis, 2004). Цей подвійний погляд на кооперативи частково і є причиною поділу функцій керівництва та управління, що тягне за собою створення ієрархічної градації в кооперативах англомовних країн (Учебник, 2010).

Відповідно до принципів кооперативів щодо відкритого і добровільного членства та демократичного правління, члени кооперативу одночасно є його власниками і головним органом, який ухвалює рішення. Таким чином, члени виконують керівну функцію, реалізуючи її прямо або через своїх представників шляхом участі у щорічних генеральних зборах або *асамблеї*, що є вищим повноважним органом кооперативу. Якщо члени не беруть безпосередньої участі в асамблеї, то вони надсилають туди делегатів, які представляють їх інтереси.

Генеральна асамблея проводить демократичні вибори *керуючого комітету*, що протягом встановленого часу буде відповідати за управління кооперативом. Також обирається *наглядовий комітет*, який контролює управління кооперативом і стежить за тим, щоб керівний комітет та його персонал виконували свої функції відповідно до статуту кооперативу, чинних законодавчих актів, рішень асамблеї і діяли в інтересах членів організації.

Керівний комітет відповідає за те, щоб рішення генеральної асамблеї втілювалися в життя. Для цього він може винаймати допоміжний персонал, який допомагав би йому виконувати керуючі функції. Допоміжний персонал, як правило, складається з менеджера, бухгалтера, діловода і секретаря. Кількість персоналу варіюється залежно від розміру кооперативу та роду його діяльності. Таким чином, більшість кооперативів, як і приватних компаній, мають розділені функції керівництва та управління (див. Рисунок 8.2, в) (Учебник, 2010).

Необхідно зазначити, що відмінності законодавчо-правової бази щодо функціонування підприємств ССЕ у різних країнах світу є одним із факторів виникнення різних типів керівництва та управління цими організаці-

ями.

8.4. Ресурсне забезпечення діяльності організацій ССЕ

Організації ССЕ потребують різноманітних ресурсів, від кадрових до фінансових, щоб виробляти товари і послуги у відповідь на ризики, з якими стикається суспільство, а також для того, щоб задовольнити його потреби.

Незважаючи на те, що компанії ССЕ можуть отримувати ресурси з різних джерел, вони великою мірою залежать від активів, наданих засновниками або членами. Так, у кооперативах ресурси учасників набувають форми паїв, у товариствах взаємодопомоги, громадських організаціях і асоціаціях – періодичних пожертвувань, внесків натурою та роботи добровольців. У соціальних підприємствах ресурсами для розвитку є грошові внески або внески натурою, у благодійних фондах – пожертвування та заповідальні дари (Fonteneau et al., 2009).

Крім активів, отриманих від засновників і членів, організації ССЕ мають ресурсні надходження від своєї діяльності. Як комерційні підприємства, багато з них одержують прибуток від продажу товарів і надання послуг населенню, часто в умовах конкуренції з іншими приватними фірмами. Отриманий таким чином прибуток залучається до подальшої діяльності організацій, якщо ці кошти не плануються для надання соціальних послуг.

Компанії ССЕ переважно працюють за **принципом самофінансування**, оскільки спираються здебільшого на ресурси своїх членів і на свій прибуток. Однак, ці підприємства також можуть отримувати кошти від державних і благодійних організацій для виробництва потрібних суспільству товарів і послуг. Державне фінансування, як правило, надається у вигляді субсидій від місцевих і національних органів влади, а також офіційної матеріальної допомоги розвинених країн. Благодійні внески набувають форми пожертвувань від неурядових організацій і фондів (Учебник, 2010).

Отримання державної і благодійної допомоги компаніями ССЕ суттєво зменшує їх незалежність, проте дозволяє підтримувати свій власний курс. Зазвичай організаціям виділяється така матеріальна допомога для того, щоб продукти і послуги, які вони виробляють та надають, були більш доступними, навіть якщо цільова група споживачів не спроможна платити за це повною мірою або сум членських внесків компанії недостатньо для покриття її операційних витрат.

На додаток до власних внутрішніх ресурсів, організації ССЕ зазвичай отримують фінансування через гранти і позики. **Гранти** – це *кошти, що отримуються в дар від грантодавця*, а **позики** – *кошти, які позичаються у фінансових установ*. Оскільки гранти надаються за одноосібним рішенням грантодавців, підприємства ССЕ не можуть контролювати це джерело

коштів, і таке фінансування вважається непостійним. З іншого боку, організаціям ССЕ стає все складніше отримувати кредити, оскільки фінансові установи вважають їх позичальниками з високим ступенем ризику і пропонують короткострокові позики замість більш бажаних довгострокових (Учебник, 2010).

Зазначені обставини знижують доступність зовнішніх фінансових ресурсів для компаній ССЕ за потреби в коштах, що зростає. Для її задоволення в кількох країнах світу були прийняті нововведення у сфері фінансування ССЕ. Одне з них – розвиток спеціалізованого фінансування, яке не просто повторює або розширює існуючі фінансові продукти і схеми, а й пропонує комплексне соціальне інвестування з набором різних фінансових пропозицій, які відповідають запитам організацій ССЕ і враховують їх життєвий цикл (включаючи запуск, або навіть передстартовий етап, зміцнення і період зростання). Фінансові донори реагують на це нововведення, пропонуючи інвестиції замість пожертвувань і запускаючи фінансові проекти на кшталт венчурної благодійності. Крім того, деякі компанії ССЕ звертаються за грошовими ресурсами на фондовий ринок.

Подробиці

Кенійський кооперативний банк, незважаючи на отриману ним ліцензію відповідно до Банківського Акту 1968 року, протягом довгого періоду часу залишався кооперативним банком і належав кооперативному руху. 70% акцій установи володіли кооперативи і 30% перебували у власності індивідуальних підприємців-кооператорів. Однак, ця структура змінилася у 2008 році, коли банк провів первинне публічне розміщення 700 млн акцій, які міг придбати кожен бажачий. На даний час акції банку продаються на Фондовій біржі Найробі, що допомогло йому отримати понад 180 млн доларів США і стати одним з найсильніших гравців у банківській сфері Кенії (Учебник, 2010).

Безумовно, інновації, які допомагають отримати кошти для ССЕ, не обмежуються класичними капіталістичними фондовими біржами. В Бразилії і Південній Африці створюються також *соціальні фондові біржі*. В деяких країнах з'являються спеціалізовані установи, які фінансують безпосередньо, а й іноді виключно організації ССЕ.

Подробиці

До недавнього часу у провінції Квебек (Канада) були відсутні будь-які можливості для довгострокового інвестування в розвиток ССЕ, а всі доступні фінансові пропозиції обмежувалися короткостроковим кредитуванням. У відповідь на цей виклик *Chantier de l'économie sociale* організувала фонд *Fiducie du Chantier de l'économie sociale*, який надає компаніям ССЕ інвестиційний капітал на довгий термін (Mendell et al., 2009).

Іншими прикладами соціальних банківських установ є *Groupe Crédit Coopératif* у Франції, *Banca Etica* в Італії, *CREDAL* в Бельгії, *GLS Bank* в Німеччині, *Triodos Bank* в Нідерландах, *Ekobanken* у Швеції (Social, 2013).

Нові соціальні продукти і пов'язані з ними поняття (наприклад, *цільове, імпактне та програмне інвестування, соціальне і солідарне фінансування* й т. ін.), які нещодавно з'явилися і належать до етичного фінансування або фінансування соціально значущих проектів, є потенційним фінансовим джерелом для ССЕ (Mendell et al., 2009). Важливими у цьому контексті є зміни у поведінці споживачів, кошти яких можуть бути інвестовані у розвиток ССЕ.

Подробиці

Останнім часом з'являється все більше споживачів, що не лише приділяють увагу тому, якими товарами і послугами користуватися, а й куди вкладати свої гроші та як вони працюватимуть. Показовим прикладом може служити сучасний рух «Рухай свої гроші», який виник у США як реакція суспільства на світову фінансову кризу. Остання була сприйнята багатьма людьми як наслідки неетичних фінансових практик з боку великих комерційних банків і фондів. Кампанія «Рухай свої гроші» була проведена переважно в Інтернеті і через соціальні мас-медіа та закликала людей перемістити свої заощадження з великих комерційних банків до муніципальних і кооперативних фінансових установ, заохочуючи етичні й соціально відповідальні практики кредитування. Завдяки зростанню чутливості споживачів до цих питань, кампанія швидко поширилася в США, а потім і в Європі, внаслідок чого відбувся трансфер понад 10 млн банківських рахунків за дуже короткий проміжок часу (Social, 2013).

Іншим прикладом того, як громади реагують на спекулятивний характер глобальних фінансових ринків і висловлюють перевагу продукції та послугам, що допомагають місцевому розвитку, є зростаюча популярність **«місцевих» валют** або **валют «громади»**. Прибічники таких локальних валют вважають, що централізований друк грошей і кредитів за відсутності альтернатив може мати негативний вплив на місцеву економіку і соціальну згуртованість. Він суттєво ускладнює отримання дрібними підприємцями або організаціями ССЕ банківських кредитів у загальнонаціональній або загальноконтинентальній валюті для розвитку їх бізнесу та соціальної активності. Локальні валюти є специфічним для місцевої економіки засобом обміну, і їх творцями часто є соціальні підприємства. Вони сприймаються і поширюються людьми на добровільних засадах (Social, 2013).

Трансформації у поведінці споживачів щодо заощаджень та інвестицій супроводжуються змінами й інноваціями у секторі фінансових послуг, націлених на краще узгодження соціальних результатів й економічних вигід. Ініціативи приватного сектора у цьому контексті охоплюють **етичні**

інвестиційні механізми, які оцінюють інвестиційні можливості з урахуванням не лише фінансового прибутку, а й соціальних та екологічних наслідків, а також *мікрофінансування* як спосіб надання доступу до кредитів для бідних верств населення, які, як правило, не обслуговуються комерційними банками. Важливо відзначити, що, в той час як мікрофінансування стало популярним економічним інструментом розвитку ССЕ в усьому світі лише останніми роками, в Європі воно було відмінною рисою кооперативних банків протягом століття. Фінансові інститути також будують *ринку соціального фінансування* шляхом розроблення боргових та інвестиційних інструментів для підприємств ССЕ, а також шляхом створення нових класів активів, привабливих для інвесторів і мобілізації заощаджень фізичних осіб (Social, 2013).

Нові тенденції щодо *імпактного інвестування* полягають у спрямуванні фінансових потоків благодійних фондів, заможних приватних осіб та інституціональних фондів (пенсійних фондів, страхових компаній і т.д.) у соціальні підприємства, соціальні інновації або екологічні ініціативи, націлені на створення нових робочих місць, скорочення бідності, надання соціальних послуг та активізацію діяльності громад. Представники соціальних інвесторів, разом зі спеціалізованими фінансовими посередниками, розробляють новітні фінансові інструменти для надання *«patient capital»* («*капіталу терпимості*»), який розділяє частину ризику діяльності соціального підприємства, забезпечуючи достатньо часу для його розвитку. Такі нові види інвестицій доповнюють традиційні кредити банків (Social, 2013; Учебник, 2010).

Найбільш успішними для тиражування є приклади соціального фінансування за спільної участі державних органів, фондів, соціальних інвесторів та посередників, громадянського суспільства і міжнародних організацій ССЕ. Зазначені моделі співробітництва за рахунок різних навичок і досвіду багатьох гравців–учасників проектів сприяють оптимальному розв'язанню найважливіших проблем у розвитку ринку соціального фінансування: зменшенню ризику, зменшенню операційних витрат, створенню безперервного потоку підприємств ССЕ, готових до інвестування.

Інтернет також формує нові можливості для вкладання грошей без участі фінансових інститутів, дозволяючи людям безпосередньо підтримувати проекти або фірми за своїм вибором. Це стало очевидним у зв'язку зі зростанням останніми роками популярності напряду *крауд-фаундінгу* (*crowd funding*), що підтримується низкою онлайн платформ й ініціатив та є способом безпосередньої мобілізації фінансових ресурсів для різноманітних проектів (Social, 2013).

Отже, різноманіття існуючих форм фінансування організацій ССЕ, доповнене новими інструментами, що швидко розвиваються, сприяє пода-

льшій розбудові цього сектору економіки.

8.5. Правова база функціонування організацій ССЕ та сучасні виклики їх діяльності

Вигоди, які організації ССЕ створюють для суспільства, були визнані урядами багатьох країн світу, зокрема державами Латинської Америки, Африки, Європи, Азії, в яких цей рух отримав найбільш активний розвиток. В деяких випадках для розбудови ССЕ були розроблені спеціальні законодавчі акти, стратегії і програми як на національному, так і регіональному рівнях.

Подробиці

ССЕ як особливий сектор економіки сьогодні визнаний у політичних і юридичних європейських колах. Так, Франція була першою країною, що надала офіційний статус концепції ССЕ відповідним указом, який вийшов у грудні 1981 року і створив Міжміністерську делегацію з питань соціальної економіки (*Délégation interministérielle à l'Économie Sociale – DIES*). В інших європейських країнах, зокрема Іспанії, «соціальна економіка» як термін також увійшла до законодавчих актів. У 2011 році Іспанія стала першою європейською державою, що прийняла закон про соціальну економіку, до неї приєдналася Греція, а згодом і Португалія. Французький уряд у 2012 році призначив міністра-делегата з питань соціальної економіки у складі Міністерства економіки, фінансів і зовнішньої торгівлі.

На загальноєвропейському рівні у 1989 році Європейська комісія опублікувала повідомлення під назвою «Бізнес в секторі соціальної економіки: європейський ринок без кордонів». У тому ж році Комісія виступила спонсором першої Європейської конференції з соціальної економіки у Парижі. У 1990, 1992, 1993 і 1995 роках Європейська комісія сприяла проведенню Європейських конференцій з соціальної економіки в Римі, Лісабоні, Брюсселі і Севільї, які з того часу набули систематичного характеру. У 1997 році саміт у Люксембурзі визнав роль компаній ССЕ у забезпеченні місцевого розвитку та зайнятості і запустив пілотну ініціативу «Третій сектор і зайнятість» у цій сфері.

В Європейському парламенті у 1990 році була створена окрема група з питань соціальної економіки. У 2006 році парламент закликав Європейську комісію «поважати соціальну економіку і визнати її наріжним каменем європейської соціальної моделі». У 2009 році Європейський парламент затвердив доповідь з соціальної економіки, що визнала ССЕ як соціального партнера і ключового учасника в досягненні цілей Лісабонської стратегії. Згодом Європейська комісія прийняла дві важливі ініціативи щодо соціальних підприємств: Ініціативу з соціального бізнесу (*Social Business Initiative*) і проект Положення про європейські фонди соціального підприємництва (*The social economy*, 2012).

Підтримка розвитку соціального підприємництва дозволила багатьом країнам у рамках своєї державної політики вирішити проблеми зайнятості населення й інші актуальні соціальні та економічні питання більш ефективним і дієвим способом, ніж покладаючись лише на державний або приватний сектор, забезпечуючи тим самим отримання більших суспільних вигод за кошти платників податків. Так, сучасні політичні ініціативи ЄС допомагають розвитку та зміцненню підтримки механізмів і заходів ССЕ на національному та регіональному рівнях. Сьогодні можна виділити декілька позицій, що розглядаються як базові орієнтири для формування і реалізації комплексної стратегії підтримки розвитку ССЕ та соціального підприємництва в європейських країнах (Рисунок 8.3).



Рисунок 8.3. Базові орієнтири для формування комплексної стратегії підтримки розвитку ССЕ та соціального підприємництва в європейських країнах (складено на основі (Social, 2013))

Незважаючи на значну державну підтримку сектору ССЕ у багатьох країнах світу та його позитивний вплив на економічне зростання і розвиток місцевих громад, компанії ССЕ у своїй діяльності продовжують стикатися з різноманітними труднощами, що перешкоджають активній розбудові даного сектору. Основні бар'єри сучасного розвитку соціального підприємництва узагальнені у табл. 8.1.

Подолання зазначених бар'єрів можливе за узгодженої взаємодії різних представників суспільства – політичних, бізнес-кіл, населення – та розуміння необхідності впровадження цінностей, що несуть у собі компанії ССЕ. Доцільно також будувати більш тісні відносини між підприємствами ССЕ та сектором некомерційних приватних корпорацій.

Таблиця 8.1. Основні бар'єри сучасного розвитку соціального підприємництва (складено на основі (Social, 2013))

Бар'єр 1	Характеристика бар'єру 2
Недостатня прозорість	Відсутність прозорості та недостатня поінформованість призводять до нерозуміння і невизнання суспільством соціальної цінності, яку створюють компанії ССЕ. В результаті, панівна економічна ідеологія фокусується на корисності й індивідуальній ініціативі, а не колективній та альтруїстичній поведінці.
Брак спеціальної підготовки й освіти	Даний бар'єр тісно пов'язаний з попереднім, оскільки брак поінформованості у питаннях ССЕ обумовлюється не тільки відсутністю їх висвітлення у мас-медіа, а й дефіцитом відповідних освітніх програм. У той час, як курси з підприємництва лише починають з'являтися у навчальних програмах від початкової школи до вищих бізнес-шкіл, формальна освіта і навчання з питань ССЕ, як і раніше, переважно відсутні в освітніх програмах. Отже, компаніям ССЕ набагато важче знайти кваліфікованих працівників, аніж звичайним підприємствам, що негативно впливає на їх конкурентні переваги.
Відсутність підтримувальних мереж та інфраструктури	Недостатня розвиненість сектору ССЕ порівняно з традиційними корпораціями спричинена дефіцитом підтримувальних мереж та інфраструктури, що надають відповідні послуги з розвитку бізнесу. Останні можуть варіюватися від послуг зі стратегічного планування і консалтингу до створення спеціальних бізнес-інкубаторів, які враховують особливі потреби організацій ССЕ. Існують приклади, коли соціальні підприємці успішно створювали власні мережі, консорціуми та представницькі компанії для надання такого роду послуг, проте існуюча їх пропозиція неспроможна задовольнити зростаючий попит.
Складний доступ до фінансування	Доступність фінансування є ключовим питанням, що впливає на розвиток ССЕ, оскільки таким підприємствам в силу їх особливостей господарювання часто складно отримати доступ до фінансових джерел там, де звичайні підприємства не зазнають ніяких труднощів. У зв'язку з цим останнім часом велика увага в суспільстві приділяється розробленню нових варіантів фінансування компаній ССЕ: від імпактних інвестицій до спеціальних фінансових інструментів (наприклад, таких, як Європейський фонд соціального підприємництва).
Брак єдиного підходу до регулювання	На відміну від традиційного бізнесу підприємства ССЕ мають різний ступінь економіко-правового та політичного визнання у різних країнах, що створює істотний бар'єр для їх розвитку, зокрема, через національні кордони. У багатьох державах організації ССЕ розвивалися здебільшого спонтанно, на локальному рівні, без всебічної політичної та правової підтримки, які могли б сприяти їх розвитку і зростанню. Італійські соціальні кооперативи є гарним прикладом цього, оскільки вони були абсолютно новою організаційною формою надання соціальних послуг, що народилася з ініціативи груп добровольців та існувала поза межами правового поля аж до прийняття спеціального закону у 1991 році.

Таке співробітництво може набувати форм підтримки соціальних підприємств корпораціями в рамках розширення їх корпоративної соціальної відповідальності, залучення до роботи у неприбуткових корпораціях працівників, що підготовлені компаніями ССЕ та представляють незахищені верстви населення, прямих закупівель корпораціями товарів і послуг, вироблених соціальними підприємствами. Перспективним є і тісне співробітництво з приватним сектором з питань фінансування розвитку ССЕ шляхом виділення ресурсів на реалізацію інвестиційних стратегій, що забезпечують отримання соціальних вигід, поряд з фінансовими прибутками.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність ССЕ? Які її цінності?
2. Розкрийте базові принципи функціонування організацій ССЕ.
3. Які основні категорії організацій ССЕ склалися історично? Охарактеризуйте розвиток сектору ССЕ у світі.
4. Дайте характеристику кооперативним підприємствам та товариствам взаємодопомоги.
5. Розкрийте особливості діяльності асоціацій, громадських організацій, соціальних підприємств та благодійних фондів.
6. Обґрунтуйте специфіку застосування різних моделей керівництва й управління в компаніях ССЕ. У чому тут полягають відмінності самоврядування, колективного та ієрархічного управління?
7. Назвіть та охарактеризуйте джерела ресурсів для підприємств ССЕ.
8. Які нові форми соціального фінансування з'явилися останніми роками?
9. Розкрийте правові засади функціонування та базові орієнтири розвитку сектору ССЕ у різних країнах світу.
10. Охарактеризуйте основні бар'єри сучасного розвитку соціального підприємництва та напрями їх подолання.

Практичні завдання

1. У 1987 році два швейцарських кооперативи, які згодом стали підприємством зі спільного використання автомобілів «*Mobility car sharing*», започаткували свій бізнес. Кожен почав з однієї машини, кількох членів і комплекту запасних ключів. Двадцять чотири роки по тому, після злиття і зміни найменування, ця об'єднана компанія стала найбільшою в Європі з надання послуг спільного користування автомобілями: 100 тисяч клієнтів користуються 2,6 тис. транспортними засобами. Майже половина

з тих споживачів, які вирішили стати членами організації, переконалися у перевагах бізнес-моделі, яка забезпечує застосування одночасно недорогого й екологічно чистого автомобіля (Social, 2013).

Проаналізуйте конкурентні переваги компанії «*Mobility car sharing*» та оцініть можливості розвитку такого виду бізнесу в Україні. Додаткова інформація: www.mobility.ch.

2. У Румунії більшість товариств взаємодопомоги є асоціаціями взаємодопомоги працівників (*Case de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor – CARP*) та пенсіонерів (*Case de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor – CARP*) зі спеціальним законодавством для кожного типу компаній. Особливий зв'язок товариств взаємодопомоги працівників і пенсіонерів зі сферою зайнятості склався ще за комуністичних часів, коли такі асоціації були створені й інтегровані у систему соціального забезпечення. Спочатку ними керували профспілки. Після революції товариства взаємодопомоги зберегли свою членську структуру. Незважаючи на те, що вони більше не користуються підтримкою профспілок, їм вдалося вижити. Сьогодні ці асоціації активно розвиваються на рівні громад, оскільки задовольняють нагальну потребу румунських громадян у соціальній підтримці. Зважаючи на значну кількість своїх членів, організації користуються великою популярністю серед румунських громадян: *CARS* і *CARP* разом об'єднують понад 5 млн осіб (Social, 2013).

Проаналізуйте, які принципи функціонування товариств взаємодопомоги обумовлюють їх розвиток саме у секторі соціальних послуг Румунії; знайдіть аналоги таких компаній в Україні.

3. Асоціація ЕКОН була створена у 2003 році у Польщі як соціальне підприємство з метою допомоги людям, яким загрожує соціальна ізоляція, в тому числі з проблемами психічного здоров'я. Ухвалення відповідної поправки до польського закону «Про професійну та соціальну реабілітацію» дозволило компанії отримати субсидії для найму і оплати праці людей з обмеженими можливостями. ЕКОН просуває ідею екологічно дружньої роботи, спрямованої на створення «зелених» робочих місць для своїх «особливих» працівників. Основними напрямками діяльності підприємства є пакування, управління відходами, послуги з працевлаштування й аутсорсингу робочої сили, психологічна та професійна допомога, а також навчальні й освітні послуги. Перша пілотна програма компанії ЕКОН була реалізована завдяки субсидії, отриманій від Регіонального фонду охорони навколишнього середовища та управління водними ресурсами у Варшаві. Програма розпочалася з працевлаштування 56 людей з обмеженими можливостями з подальшим зростанням їх кількості протягом наступних років. У 2008 році роботу отримали 879 осіб, з яких 469 – діти з розумовими вадами. Сьогодні ЕКОН збирає відходи кількох житлових комплексів і

муніципалітетів та понад 30% відходів упаковки, що підлягає переробці, у Варшаві. Діяльність компанії є важливою, оскільки, з одного боку, вона сприяє підвищенню екологічної свідомості жителів міста, з іншого – створює можливість для місцевої громади змінити ставлення до людей з обмеженими можливостями і особливо психічно хворих, які, по суті, перебувають у соціальній ізоляції. Крім того, суспільство отримує додаткові вигоди завдяки економії коштів на зборі та поводженні з відходами, а також через зменшення видатків на утримання і лікування працевлаштованих психічно хворих людей (Social, 2013).

Проаналізуйте, які економічні механізми можуть бути застосовані для підтримки розвитку підприємств типу ЕКОН. Які з них варто запровадити в Україні? Додаткова інформація: <http://www.ekon.org.pl/ekon-en>.

4. У вересні 2012 року компанія громадських інтересів «Брістольський фунт» (*Bristol Pound Community Interest Company*) запровадила одну з масштабних і складних схем локальних валют в партнерстві з іншими місцевими установами, у тому числі Брістольським кредитним союзом (*Bristol Credit Union*) та Радою Брістоля (*Bristol Council*). Брістольський фунт став першою у Великобританії міською валютою, для якої були відкриті електронні рахунки, керовані за допомогою офіційної фінансової установи, і першою місцевою грошовою одиницею, що може бути використана для оплати деяких місцевих податків. Цей проект був створений як некомерційне соціальне підприємство і, за словами його творців, є «додатковою місцевою валютою, призначеною для підтримки незалежності бізнес-структур Брістоля, зміцнення місцевої економіки, допомоги у розбудові громад» (Social, 2013).

Проаналізуйте переваги і недоліки запровадження локальних валют з погляду місцевої та національної економіки. Як за допомогою таких валют можна вирішувати проблеми бідності, зростання конкурентоспроможності місцевих підприємств, зайнятості населення? Додаткова інформація: <http://bristolpound.org>.

Економіка соціально-трудо­вих відносин у підприємстві

- Трудова поведінка в ринкових умовах
- Мотивація трудової діяльності
- Трудові конфлікти та їх розв'язання
- Заробітна плата в ринкових умовах
- Сучасні моделі організації системи оплати праці підприємницькими структурами
- Соціальні гарантії у сфері праці

Ключові слова: *трудова поведінка, регулювання, мотивування, стимули, конфлікт, компроміс, співробітництво, заробітна плата, тарифна система, форми і системи оплати праці, преміювання, державні соціальні гарантії, соціальний захист, соціальні гарантії, система Тейлора, система Меррика, система Гантта, система Хелсі, система Бедо, система Роуена, система Барта, система Скандона, система Раккера, система Емерсона і Кнеппеля, система Бігелоу, система Аткинсона, система Елінгхема.*

9.1. Трудова поведінка в ринкових умовах

Трудова поведінка – це вчинки та дії працівника, які спостерігаються зовні, виконавська сторона трудової діяльності. Проте, якщо трудова діяльність зумовлена виробничими засобами та методами і, як правило, мало залежить від власного бажання працівника, то трудова поведінка є відносно самостійною. А це означає, що відповідність між інтересами, професійними можливостями працівника і системою об'єктивних організаційних умов може бути забезпечена за допомогою його власних дій та вчинків.

Виокремлення спеціальної категорії «трудова поведінка» пояснюється тим, що людина, включаючись до системи трудової діяльності, не стає в повному розумінні її елементом. Між трудовими функціями, заданими робочим місцем, і професійними можливостями людини, а також її бажанням виконувати ці функції завжди є певна дистанція. Адже працівник ставить до своїх трудових функцій насамперед як до засобу та умов досягнення особистої мети, реалізації власних інтересів, задоволення своїх потреб.

Трудова поведінка – це комплекс певних послідовних вчинків, дій людини, які зумовлені виконуваними ролями і чинними нормами в межах конкретної трудової організації та спрямовані на перетворення предметів праці з метою досягнення відповідного результату (Дворецька, 2001).

Об'єктами прагнення працівника при здійсненні трудової поведінки можуть бути: престиж, влада, змістовність праці, творчість, матеріальне забезпечення, гарантія зайнятості, велика сума пенсії тощо.

В умовах ринкової економіки людина вимушена обирати модель власної поведінки за такими формулами:

- «максимум доходів ціною максимуму праці»;
- «гарантований дохід ціною мінімуму праці»;
- «максимум доходу ціною мінімуму праці».

Цей вибір залежить від статусу індивіда, освіти, досвіду, виховання, особистих схильностей, типу економічної культури, системи домінуючих цінностей, зв'язків, знайомств тощо (Огаренко, 2001).

Розглянемо моделі економічної поведінки людини детальніше.

Організаційна чи адміністративна поведінка здійснюється в процесі організаційно-управлінської взаємодії. Регулювання цієї поведінки означає формування позитивної мотивації членів організації через виявлення та підкріплення (схвалення, винагороду) функціональних і бажаних видів поведінки.

Суб'єктами організаційної поведінки є окремі працівники, соціальні групи, успішність функціональної діяльності яких залежить від їхнього статусу, авторитету, рівня влади, ступеня ідентифікації з цілями організації.

Стратифікаційна поведінка забезпечує досягнення професійних, кваліфікаційних і адміністративних статусів. Типовою формою стратифікаційної поведінки є професійна кар'єра – свідомо визначений працівником шлях професійного чи посадового просування, в результаті реалізації якого з'являється бажаний статус.

Інноваційна поведінка пов'язана з перетворювальною діяльністю, прийняттям нестандартних рішень, які змінюють соціальні відносини на різних рівнях організації, руйнують усталені стереотипи поведінки. Суб'єкти інноваційної поведінки соціально активні, ініціативні.

Адаптивно-присосовницька поведінка проявляється у пристосуванні працівника до нової ролі, статусу, робочого місця, виробничих умов, соціального середовища. Її різновидами є *конформна поведінка*, яка базується на вимушеному або безпринципному догідництві, і *конвенційна поведінка*, якій притаманний рівний розподіл прав і відповідальності, сфер впливу, взаємні компроміси.

Церемонійно-субординаційна поведінка пов'язана з реалізацією службового, професійного і посадового етикету, виконанням процедур організаційної, ділової та адміністративної взаємодії. Вона базується на субординації, відносинах підпорядкування, підтримуванні авторитету влади.

Характерологічна поведінка є зовнішнім виявом особистісних якостей індивіда. Особистість може тиснути на інших своїм волевим темпераментом, демонструючи певні якості і, щоб не порушувати оптимальні форми комунікації, інші індивіди змушені якось пристосовуватися до них.

Деструктивна поведінка – це вихід працівника за межі норм і правил трудового процесу, посадових інструкцій (Лукашевич, 2005).

Нині ефективною, соціально бажаною є трудова поведінка, якій притаманні творча ініціатива та відповідальність дій. Саме така трудова поведінка може привести до успіху в ринкових умовах. Вирішення проблеми формування соціально бажаної трудової поведінки можливе тільки через регулювання.

Регулювання – це форма цілеспрямованого управлінського впливу, орієнтованого на підтримання певного типу трудової поведінки, розвиток її шляхом введення в неї регуляторів (норм, правил, цілей, зв'язків). Регулювання є, так би мовити, побічним управлінням поряд з прямим через позначення працівникові потрібного результату і шляхів його досягнення. Воно створює можливості та обмеження діяльності, які мають викликати у працівника мотивацію і цілеспрямованість, необхідні суб'єктові управління.

Подробиці

Постійне вдосконалення трудових прийомів і методів у одного працівника може зумовлюватися усвідомленням суспільної значущості його праці, в іншого – прагненням збільшити свій заробіток, намаганням отримати визнання, глибоким захопленням своєю професією. Суспільна значущість усіх цих спрямувань різна. Тому для визначення шляхів підвищення ефективності трудової діяльності слід знати не тільки зовнішні її вияви, а й внутрішню суть, не тільки об'єктивні стимулятори і регулятори людської поведінки, а й сутність ціннісно-нормативного уявлення, яке складається в індивідуальній і суспільній свідомості. Будь-який акт поведінки як у сфері трудової діяльності, так і в житті загалом зумовлений впливом на неї насамперед внутрішнього світу людини – її потреб, установок, ціннісних орієнтацій і переваг (Дворецька, 2001).

Отже, поведінка людини визначається взаємодією зовнішніх і внутрішніх сил. Соціологія праці вивчає ті детермінанти, які включають певним чином працівника у життєдіяльність трудової організації, суспільства і є механізмами регулювання його трудової поведінки.

9.2. Мотивація трудової діяльності

Основна діяльність людини – це праця, що займає, як мінімум, третину дорослого самостійного життя. Стає очевидним, що праця, а отже, і всі питання, з нею пов'язані, мають велике значення для будь-якої людини і завжди знаходяться в полі уваги. Результати, досягнуті людьми в процесі роботи, залежать не тільки від знань, навичок і здібностей цих людей. Ефективна діяльність можлива лише за наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє його потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Примітка

В умовах ринкової економіки досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних і тактичних завдань організації потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. З огляду на нинішню ситуацію в Україні, розглядаючи особливості економічного та функціонального розвитку її підприємницьких структур, можна дійти висновку, що час мотивації, заснованої лише на грошовому заохоченні, поступово йде в минуле. Тому наразі необхідне удосконалення існуючих моделей мотивації.

Процес мотивації людини піддається як внутрішній, так і зовнішній детермінації. З цього погляду, **мотивування є процесом впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній потрібних мотивів** (Пилипенко, 2005).

Залежно від того, які завдання вирішує мотивування, можна виділити два його основних типи: 1) шляхом зовнішнього впливу на людину викликаються до дії визначені мотиви, які спонукують індивіда здійснювати певні дії, що приводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату; 2) формується визначена мотиваційна структура людини. Цей тип мотивування носить характер виховної й освітньої роботи та часто не пов'язаний з конкретними діями чи результатами, які очікується одержати від людини у вигляді підсумку її діяльності.

Особливу роль у процесі мотивації праці відіграють **стимули** – *специфічні зовнішні подразники, що є «важелями» впливу, які концентрують ті чи інші мотиви людини*. Специфіка стимулів полягає у тому, що самі по собі вони не можуть забезпечити здійснення визначеного виду діяльності, а лише виконують роль «катализатора» активності працівників, спрямованість якого вже буде визначатися внутрішньою мотиваційною

структурою особистості. Стимули ефективні лише в тому випадку, якщо вони здатні викликати реакцію з боку людини.

Примітка

Результати вивчення моделей мотивації не дозволяють із психологічної точки зору чітко визначити, що ж спонукає людину до праці. Вивчення людини та її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці.

З усієї гами створених мотиваційних моделей найбільш відомими й підтвердженими на практиці є:

- батога і пряника;
- первинної та вторинної потреби;
- внутрішньої і зовнішньої винагороди;
- факторна модель стимулювання;
- справедливості;
- очікувань;
- соціальної справедливості й ін. (Кузьмін, 2003).

Зазначені моделі базуються на існуючих теоріях мотивації, серед яких розрізняють два підходи. Перший з них ґрунтується на дослідженні змістовної сторони мотивації. Такі теорії вивчають потреби людини, що є основними мотивами її поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників цього підходу можна віднести американських психологів А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. Мак-Клелланда.

Подробиці

Різниця у думках дослідників полягає у такому. А. Маслоу вважає, що після застосування мотивації робітник обов'язково починає краще працювати. На думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація адекватна (Осовська, 2006).

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях, які передбачають розподіл зусиль працівників і вибір визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій належать теорія очікування або модель мотивації за В. Врумом, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера (Кузьмін, 2003).

Сучасна практика мотивування працівників ґрунтується на співвідношенні факторів мотивації і залежного від них зростання продуктивності праці. Фактором мотивації в даному випадку може виступати будь-який аспект діяльності, що прямо чи побічно впливає на результативність праці (табл. 9.1).

Як видно з таблиці 9.1, найбільш істотний вплив на продуктивність праці чинить саме внутрішня мотивація особистості. В цілому, мотивація містить у собі чотири основних компоненти: матеріальну зацікавленість; особистий інтерес до роботи; відносини в колективі; зміст роботи з погляду суспільних інтересів (Бугуцький, 1997).

*Таблиця 9.1. Фактори впливу на продуктивність праці
(Бугуцький, 1995)*

Фактор мотивації	Зростання продуктивності праці, %
Внутрішня мотивація	70–80
Високий рівень освіти й інтелекту	20–30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15–20
Умови праці і побуту	5–30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10–15
Удосконалення організації і форм колективної праці	10–40
Нормування праці	10–20

Подробиці

Сьогоднішній стан речей в українській економіці красномовно свідчить про недостатнє матеріальне підкріплення праці працівників. Хоча, як уже вказувалося вище, гроші і матеріальне стимулювання не мають вирішального значення, але в сучасних умовах нестача матеріальних засобів перетворює виробничу діяльність найчастіше лише в економічну необхідність.

Особистий, внутрішній інтерес працівників до роботи істотно знизився, поряд з руйнуванням моральних стимулів праці, що було пов'язане з девальвацією суспільних цінностей в цілому. Через аномію і зростання невдоволення населення своїм соціальним статусом, збільшується схильність до особистої праці і недовіра до колективних виробничих відносин. Поки держава не спроможна забезпечити більшості працюючих соціальних гарантій, безкоштовного підвищення кваліфікації і т.д., буде неминуче падати популярність державних підприємств. Тоді як фірми, що зможуть забезпечити своїм працівникам умови для соціальної адаптації, створити нові цінності праці, тим самим істотно підвищать свій мотиваційний потенціал.

9.3. Трудові конфлікти та їх розв'язання

Конфлікт – відсутність згоди між двома і більше сторонами (особистостями чи групами людей) (Гусарев та ін., 2005). Кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята її точка зору, і заважає іншій стороні робити те саме.

Найбільш істотним джерелом конфліктів є *соціальні протиріччя*. Це може бути незадоволеність соціальних потреб людини в групі, що виявляються в людських відносинах: низький статус, недостатня увага і повага оточуючих, відсутність почуття захищеності або умов для самовираження і самоствердження. Часто конфлікти обумовлені духовною й інтелектуальною своєрідністю і відмінностями учасників конфлікту.

Подробиці

Необхідно підкреслити, що перебування в групі для особистості завжди конфліктне: з одного боку, людина має потребу в спілкуванні з іншими людьми для досягнення своїх життєвих цілей і задоволення соціально-психологічних потреб: потреби в захисті, любові і повазі, домінуванні чи підпорядкуванні, статусі; з іншого боку – особистість прагне зберегти свободу, незалежність й індивідуальну неповторність. Конфлікт є постійним супутником людського життя, і у свідомості людей він найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, протиріччями, ворожістю, війнами. Звідси розповсюджена думка про те, що конфлікт завжди небажаний і його необхідно негайно розв'язати, як тільки він виник.

Конфліктна ситуація виникає в тих випадках, коли працівники переконані в тому, що в зв'язку з певними діями керівника створюються умови, через які не можуть бути задоволені їхні конкретні потреби і прагнення. Виробничі конфліктні ситуації мають місце при несумісності здібностей, поглядів, позицій, інтересів, бажань, мотивів і мети діяльності окремих співробітників. Найбільш типовими *причинами виробничих конфліктів* є: неузгодженість чи суперечливість цілей різних груп працівників; нечіткий розподіл прав і обов'язків; надмірна завантаженість, що перевищує особисті можливості; некомпетентність, невідповідність займаній посаді; несприятливий стиль керівництва; незадовільні умови праці; невизначеність особистих цілей і перспектив зростання; психологічна несумісність членів колективу; перебування колективу в стадії розпаду; вичерпання особистих можливостей та інтересу.

За способом виявлення конфлікти бувають **відкриті** й **приховані**. Перші лежать на поверхні, а другі – заховані за ширму офіційних, а іноді й сприятливих відносин.

Приховані конфлікти можна розпізнати лише за непрямими виявленнями, які розкривають внутрішній стан працівника, що виявляється в таких формах, які повинні насторожити керівника:

- відступ, закритість, мовчання, відокремлення, відсутність захопленості роботою;
- інформація, що лякає;
- критиканство, демонстрація переваги, лайки;

- приведення співрозмовника в замішання, несподівані запитання і відповіді, неадекватна поведінка;
- пошук винних – обвинувачення всього колективу чи окремих співробітників, самокатування, удавана скромність;
- жорсткий формалізм – формальна ввічливість, буквоїдство, встановлення жорстких норм спілкування, стеження за колегами;
- спроби зваби – кокетство, капризи, дитячність у поведінці; перетворення справи на жарт;
- розмови на сторонні теми (Конфліктологія, 2003).

Залежності від складу учасників розрізняють чотири основних типи виробничих конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю та колективом і міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт частково відповідає наведеному вище визначенню конфлікту, однак його наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. **Внутрішньоособистісний конфлікт** – це сутичка між приблизно рівними, але протилежно спрямованими інтересами, потребами, схильностями однієї людини. Найпоширенішою формою є *рольовий конфлікт*, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, якими повинні бути результати її праці. Більшість внутрішньоособистісних конфліктів пов'язані з низьким рівнем задоволеності працею, невпевненістю в собі чи організації, частиною якої є особистість.

Міжособистісний конфлікт виникає, коли двоє або більше членів однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї і тієї самої мети, що може бути досягнута лише однією зі сторін. Це найбільш розповсюджений тип конфлікту, і виявляється він по-різному. Дослідженнями встановлено, що близько 80% виробничих конфліктів мають соціально-психологічну природу і переходять з виробничих у міжособистісні.

Конфлікт між особистістю і колективом – це сутичка суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особистістю й групою людей. Виробничий колектив установлює певні норми поведінки. Кожен співробітник повинен дотримуватися цих норм, щоб бути визнаним групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Конфлікт виникає, коли очікування групи вступають у протиріччя з очікуваннями окремої особистості і особистість займає позицію, відмінну від позиції групи.

У міжгруповому конфлікті конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі і перешкоджають одна одній на шляху їх здійснення. Будь-яка організація складається з певних формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше вони мають місце через розбіжності між цілями й інтересами функціональних структурних груп (Конфліктологія, 2003).

За своєю спрямованістю, значенням і впливом на діяльність організації розрізняють конфлікти:

- **горизонтальні**, в яких беруть участь працівники, що не перебувають у підпорядкуванні один в одного;
- **вертикальні** – за участі працівників, які підпорядковуються один одному.

Примітка

Вертикальні конфлікти зустрічаються найчастіше (у 70–80% випадків) і є для менеджерів найбільш складними, важкими і неприємними. Навіть обґрунтовані й об'єктивні рішення менеджера будуть сприйматися його опонентами як підступництво і спроби ущемити їхні законні інтереси і права. Тим більше що, як правило, підлеглим не вистачає інформованості і кваліфікації, щоб грамотно оцінити дії керівника;

- **змішані** – з ознаками горизонтальної і вертикальної спрямованості;
- **конструктивні**, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, розумних аргументів і ділових відносин.

Примітка

Конструктивні конфлікти, як правило, знаходять розумне вирішення і ведуть до нормалізації відносин між співробітниками. Іноді їх ще називають творчими конфліктами. Причинами виникнення такого роду конфліктів є недоліки в організації виробництва й управління. Вирішується конструктивний конфлікт шляхом усунення причин, що його викликали. Оскільки причини ці об'єктивно відбивають недосконалість організації виробництва та управління, то їх усунення означає не що інше, як удосконалення виробництва;

- **деструктивні (неконструктивні)**, що виникають або в ситуації, коли одна зі сторін не бажає враховувати інтереси опонента, жорстко наполягаючи на своїй позиції, або в ситуації, коли один із учасників конфлікту намагається психологічно придушити опонента, принижує його, використовує неприйнятні з погляду етики і моралі прийоми. (Конфліктологія, 2003).

Конфлікт як процес характеризується конкретними етапами, а саме: передконфліктною ситуацією, усвідомленням передконфліктної ситуації, конфліктною взаємодією, вирішенням конфлікту та післяконфліктною ситуацією.

Передконфліктна ситуація фіксує виникнення реальних протиріч інтересів, потреб і цілей сторін. Але оскільки це ще не усвідомлено сторо-

нами і немає ніяких контактних дій, то даний етап – це лише потенційний конфлікт.

Конфліктна взаємодія – самий гострий та емоційно напружений етап конфлікту (інцидент). Стрижнем конфліктної поведінки є перешкоджання досягнення мети іншою стороною (серед засобів, які частіше використовують, можуть бути перекручування інформації, апеляція у вищі органи та ін.).

Вирішення конфлікту може (і повинне) починатися після другого етапу, минаючи третій – конфліктну взаємодію. Досить часто одна зі сторін або обидві зважають елементи конфліктності на перших двох етапах і роблять усе можливе для усунення об'єктивних причин запобігання конфліктній ситуації.

Післяконфліктна ситуація характеризується глибокими переживаннями сторін, оскільки відбулася розрядка напруги і учасники «вихлюпували» емоції. Часто в них виникає почуття провини, жалю і навіть каяття. На цьому етапі відбувається корекція самооцінок, домагань і відносин усіх учасників.

Наслідки конфліктів можуть мати як функціональну, так і дисфункціональну спрямованість. Функціональні наслідки конструктивно вирішеного конфлікту спостерігаються тоді, коли проблема врегульована таким чином, що рішення влаштовує усі сторони. Дисфункціональні наслідки конфлікту виникають у випадках, коли конфліктом не керували чи керували неефективно (Конфліктологія, 2003).

Подробиці

Вирішення проблеми можливого зіткнення протилежних інтересів, поглядів і прагнень має велике значення для будь-якої організації. Усім відомо, що хворобу легше попередити, ніж лікувати. Тож і зародження конфлікту треба вміти розпізнати з самого початку і заздалегідь заблокувати ті місця, де він може виникнути, ліквідувати причини, що можуть призвести до нього.

Простим і надійним способом попередження конфліктів є вміння слухати співрозмовника. Однак численні спостереження показують, що тільки 10–15% людей здатні уважно вислухати опонента у випадку виникнення між ними розбіжностей.

Роль і значення конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють, а це можливо тільки у випадку, якщо відомі причини виникнення конфліктної ситуації.

Прямими методами вирішення конфліктів є: адміністративні, педагогічні і психологічні. *Адміністративні* методи – це реорганізація, організаційні висновки, стягнення й покарання, які повинні застосовуватись досить

обережно, методологічно правильно. *Педагогічні* методи виявляються ефективними у тих випадках, коли глибина конфлікту невелика. Головним засобом педагогічних заходів є переконання. *Психологічні* способи вирішення конфліктів полягають у такому:

1. *Винесення конфлікту на привселюдність*. Сутність такого методу полягає у зверненні по допомогу до громадськості і керівництва.

2. *Відхилення* – прагнення піти від конфліктної ситуації, не прикладаючи зусиль для її вирішення, відсутність прагнення до задоволення інтересів партнера, відсутність тенденції до досягнення власних цілей. У крайньому випадку, в найбільш тривалих та гострих конфліктах вони вирішуються шляхом розведення сторін. Це радикальний захід, його потрібно використовувати обережно, але, частіше за все, він буває ефективним.

3. *Пристосування* – зміна власної позиції, зміна поведінки, пристосування до позиції іншої сторони, одностороння поступка не в головному для себе як пропозиція вирішити конфлікт. Поступка може бути або примусовою, якщо в процесі боротьби виявилася вищість опонента в силі, або добровільною.

4. *Співробітництво* – спільне вирішення проблеми, відкритий пошук і вироблення рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін. Це найбільш ефективний, але одночасно і найбільш складний спосіб вирішення конфлікту. Даному стилю присутні визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

5. *Суперництво* – прагнення отримати задоволення своїх власних інтересів на шкоду іншому. У рамках цього стилю переважає відкрита боротьба за свої інтереси, завзяте і наполегливе відстоювання своєї позиції, прагнення примусити прийняти свою точку зору будь-яким способом. Стиль ефективний у ситуаціях, коли менеджер має велику владу. Недолік же його полягає в тому, що він позбавляє ініціативи підлеглих, створює ймовірність недоврахування усіх факторів, тому що представляє одну точку зору.

6. *Компроміс* – врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок, прийняття точки зору іншої сторони, але до визначеної межі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що він зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт до загального задоволення. Однак застосування цього методу на ранній стадії може зашкодити діагностуванню проблем і не дає можливості оцінити всі альтернативні підходи до їх вирішення. З іншого боку, у результаті компромісу приймаються середні рішення, коли ніхто багато не виграє, але і не втрачає багато, а інтереси жодної зі сторін повністю не задовольняються (Розов, 2015).

Сучасні погляди на природу конфліктів у трудовому колективі полягають у тому, що навіть при ефективному управлінні в будь-якій організації можливе виникнення конфліктів, що конфлікт – це «система відносин», «процес розвитку взаємодії з приводу розходжень». Більше того, багато дослідників стверджують, що деякі конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані. Природно, що конфлікт не завжди має позитивний характер, проте у багатьох випадках допомагає виявити різноманітність поглядів, надає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирішення проблеми. У таких випадках процес групового ухвалення рішення стає більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні потреби в повазі і владі. Іншими словами, конфлікт є природною умовою існування людей і перетворюється в інструмент розвитку організації. А зусилля менеджерів повинні концентруватися не на попередженні конфліктів, а на грамотному й ефективному керуванні ними, виявленні характерних форм поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях.

9.4. Заробітна плата в ринкових умовах

Заробітна плата – одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально-економічних явищ. В умовах ринкової економіки заробітна плата – це елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю та її пропозиції і виражає ринкову вартість використання найманої праці. Заробітна плата є також статтею витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції, робіт (послуг) на підприємстві. Відповідно до Кодексу законів про працю України **заробітна плата** – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу (Кодекс, 2017).

Розрізняють такі види заробітної плати: номінальну; реальну та реальні доходи працюючих.

Номінальна зарплата – це сума коштів, отриманих робітниками за виконання обсягу роботи відповідно до кількості та якості затраченої ними праці.

У різні періоди та в різних районах країни ціни на товари відрізняються, тому на однакову номінальну зарплату можна придбати різну кількість товарів. Більш точною характеристикою доходів є **реальна заробітна плата**, що являє собою сукупність матеріальних і культурних благ, а також послуг, які може придбати працівник на номінальну зарплату. Розмір реальної зарплати залежить від розміру номінальної заробітної плати і рівня цін на предмети споживання та послуги.

Реальні доходи працюючих містять у собі реальну зарплату та надходження із суспільних фондів споживання.

За структурою зарплата робітників і службовців складається з основної (постійної) та додаткової (змінної) частин, а також надбавок.

Основна частина виплачується робітникові відповідно до територіальної системи та схем посадових окладів залежно від складності, умов, інтенсивності праці, а також кваліфікації робітників.

На розмір додаткової частини зарплати впливають як кінцеві результати роботи колективу, так і результати діяльності окремого працівника (суміщення, бригадирські, вислуга, багатостаттєве обслуговування, навчання учнів тощо).

До надбавок за особливі умови праці відносять доплати за районним коефіцієнтом, за рухливий і роз'їзний характер роботи, за шкідливі умови праці.

Елементи оплати праці. Основні принципи організації оплати праці реалізуються за допомогою таких елементів, як нормування праці, тарифна система, форми та системи заробітної плати.

Кількість праці, що витрачається робітниками в процесі виробництва, вимірюється за допомогою *норм*, які залежно від організації виробництва і праці визначають необхідні витрати часу, виробітку, обсяг обслуговування чи кількість робітників.

Зв'язок заробітку робітників із кількісними та якісними результатами їх праці здійснюється за допомогою *форм і систем заробітної плати*. Рациональний їх вибір і побудова сприяють забезпеченню матеріальної зацікавленості робітників у зростанні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції, що випускається, економії сировини, матеріалів та ін. Визначити міру додаткової оплати праці за виконання та перевиконання цих показників призначена *премія*.

Примітка

У наш час підприємства мають такі *права у галузі праці та заробітної плати*:

- визначати форми та системи оплати праці робітників;
- самостійно встановлювати доплати за суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування чи збільшення обсягу виконуваних робіт, умови та інтенсивність праці, надбавки робітникам за професійну майстерність, керівникам, спеціалістам і службовцям за високі досягнення в праці;
- встановлювати посадові оклади без дотримання середніх окладів;
- визначати конкретні напрямки використання фонду матеріального заохочення;
- розробляти та затверджувати порядок преміювання всіх категорій робітників й ін.

Оплата за працю передбачає порівняння праці різної якості. Диференціація заробітної плати робітників залежно від складності та умов праці, її значення в національній економіці здійснюється за допомогою **тарифної системи**. Від її стану залежать структура заробітної плати, питома вага премій.

Тарифна система є сукупністю нормативів, за допомогою яких здійснюються диференціація та регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працюючих залежно від кваліфікаційного рівня, умов праці, тяжкості, інтенсивності та відповідальності виконуваних робіт, а також особливостей і народногосподарського значення галузей і підприємств (Карпіщенко, 2015).

До основних **нормативів тарифної системи** належать:

– **тарифно-кваліфікаційні довідники** – збірники нормативних документів, що містять кваліфікаційні характеристики робіт і професій, структуровані відповідно до розділів за виробництвами і видами робіт. Довідники використовуються для зіставлення робіт за складністю та визначення кваліфікаційних вимог до робіт;

– **тарифні ставки** – виражені у грошовій формі абсолютні розміри оплати праці різноманітних груп і категорій робітників за одиницю часу (годину, день, місяць). Розрізняють годинні, денні та місячні тарифні ставки, які встановлюються за кожним кваліфікаційним розрядом.

Подробиці

Тарифна ставка є основною вихідною нормативною величиною, що визначає рівень оплати праці робітників.

При визначенні співвідношень в оплаті праці на основі тарифних ставок, у першу чергу, враховується якісна характеристика праці, що визначається, головним чином, складністю виконуваних робіт.

У промисловості застосовуються три рівні тарифних ставок залежно від складності праці. Компенсація за роботу в несприятливих умовах здійснюється шляхом встановлення доплат за умови праці. Проте ці доплати не застосовуються для робітників основних виробництв ряду галузей, де компенсація за умови праці передбачена в самій тарифній ставці;

– **тарифна сітка** – елемент тарифної системи, що є сукупністю кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність оплати праці робітників від їхньої кваліфікації.

– **місячні посадові оклади**, які встановлюються для окремих професій робітників-почасовиків, зайнятих у виробничих галузях економіки (за винятком залізниці та метрополітену). До цієї групи відносять, наприклад, вагарів, водіїв електро- та автовізків, операторів ЕОМ (Карпіщенко, 2015).

Подробиці

Тарифні коефіцієнти свідчать, у скільки разів тарифні ставки другого та наступних розрядів сітки вищі від ставки першого розряду. Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює одиниці.

Шляхом ділення тарифної ставки кожного розряду на тарифну ставку першого розряду можна визначити тарифні коефіцієнти, що відповідають кожному розряду.

Співвідношення між тарифними коефіцієнтами, яка відповідають крайнім розрядам тарифної сітки, прийнято називати **діапазоном тарифної сітки**,

Форми та системи оплати праці. До основних форм заробітної плати належать почасова та відрядна, кожна з яких складається з декількох систем (табл. 9.2).

Залежно від форми організації праці ці системи, у свою чергу, поділяються на *індивідуальні* та *колективні (бригадні)*.

Бригадна форма організації праці базується на об'єднанні робітників у колективи виробничих бригад і передбачає відповідну перебудову організації виробництва, планування, нормування та оплати праці, виходячи з того, що бригади є первинною ланкою внутрішньовиробничого господарювання та управління.

Бригадна форма оплати праці – це оплата праці, за якою колективний заробіток формується залежно від загальних результатів роботи бригади та його розподіл проводиться відповідно до особистого трудового внеску робітників.

Для підвищення матеріальної зацікавленості членів бригади в загальних результатах роботи нарахування їм заробітної плати повинно здійснюватися на основі *єдиного наряду за кінцевими результатами роботи бригади*.

Таблиця 9.2. Форми і системи заробітної плати (Карпіщенко, 2015)

Форми та системи	Характеристика
1	2
1. Відрядна форма	Заробітна плата нараховується в попередньо встановленому розмірі за кожен одиницю виконаної роботи чи виготовленої продукції (вираженої в шт., кг, м ³ тощо). Умови застосування: а) науково обґрунтоване нормування праці та правильна тарифікація робіт; б) якісно організований облік кількісних результатів праці; в) суворий контроль за якістю виконуваних робіт; г) відповідна організація праці.

1	2	3
Системи відрядної форми	1.1. Пряма відрядна	Заробіток нараховується робітникові за попередньо встановленою розцінкою за кожну одиницю якісно виробленої продукції. Основним елементом цієї системи є <i>відрядна розцінка</i> , що встановлюється на кожну певну роботу (операцію), виходячи з тарифної ставки, що відповідає розряду роботи та нормі виробітку чи нормі часу на цю роботу. Фактичний відрядний заробіток робітника обчислюється шляхом підсумовування добуток відповідної відрядної розцінки на фактичний виробіток робітника за кожним видом виконаних робіт за розрахунковий період.
	1.2. Відрядно-преміальна	Робітнику-відряднику понад заробіток за прямими відрядними розцінками нараховується та виплачується премія за виконання та перевиконання попередньо встановлених конкретних кількісних та якісних показників роботи.
	1.3. Відрядно-прогресивна	Праця робітника в межах встановленої вихідної норми (бази) оплачується за основними одинарними розцінками, а понад встановлену вихідну базу (а іноді упродовж суворо визначеного терміну) – за підвищеними відрядними розцінками.
	1.4. Непряма відрядна	Розмір заробітної плати допоміжних робітників, оплачуваних за даною системою, прямо залежить від результатів праці основних робітників, що ними обслуговуються.
	1.5. Акордна	Розмір оплати встановлюється не за кожну виробничу операцію окремо, а за весь комплекс робіт, узятих у цілому.
2. Почасова форма		Заробітна плата нараховується залежно від обсягів відпрацьованого часу. Умови застосування: а) суворий облік і контроль за фактично відпрацьованим часом кожним робітником з обов'язковим зазначенням часу простою; б) правильне присвоєння робітникам-почасовикам тарифних розрядів у суворій відповідності до їхньої кваліфікації та врахування реальної складності виконуваних робіт; в) розроблення і правильне застосування обґрунтованих норм обслуговування, нормованих завдань та нормативів кількості кожної категорії працюючих, які унеможливають різний ступінь навантаження; г) оптимальна організація праці на кожному робочому місці, що забезпечує ефективне використання робочого часу.
Системи почасової форми	2.1. Проста почасова	Заробіток нараховується за присвоєною тарифною ставкою чи окладом за фактично відпрацьований час. За способом нарахування заробітної плати ця система поділяється на три види: – погодинну : розрахунок заробітної плати виконується, виходячи з годинної тарифної ставки робітника та фактичної кількості відпрацьованих ним годин за розрахунковий період; – поденну : зарплату робітника розраховують на основі денної тарифної ставки робітника та кількості відпрацьованих днів (змін); – помісячну розрахунок заробітної плати здійснюється, виходячи з твердих місячних окладів (ставок), кількості робочих днів, передбачених графіком роботи на даний місяць, і кількості робочих днів, фактично відпрацьованих у даному місяці.

1	2	3
	2.2. Почасова преміальна	До зарплати робітника понад тариф за фактично відпрацьований час нараховується премія за конкретні досягнення в роботі за попередньо встановленими показниками.

Єдиний наряд – це завдання бригаді на виконання роботи з визначенням її кількісних та якісних показників та умов оплати. Єдиний наряд є підставою для нарахування колективного заробітку.

Оплата за кінцевим результатом передбачає визначення колективного заробітку бригади за кількістю виготовлених і прийнятих відділом технічного контролю планово-облікових одиниць продукції та відповідними комплексними розцінками. Оплата за кінцевим результатом може бути відрядною або почасовою.

Подробиці

При бригадній відрядній формі оплати праці заробітна плата нараховується, як правило, на основі колективних, **комплексних відрядних розцінок**. Комплексна розцінка встановлюється на планово-облікову одиницю кінцевого результату колективної праці.

Для забезпечення ефективності роботи виробничих бригад велике значення має розподіл заробітної плати між її членами з урахуванням кількості та якості їхньої праці, її результатів. Для цього використовують різні методи розподілу колективного заробітку, зокрема за:

- присвоєними робітникам розрядами і відпрацьованим часом (за допомогою коефіцієнта заробітку);
- тарифними коефіцієнтами і відпрацьованим часом (тобто нарахування відрядного заробітку, який припадає на 1 коефіцієнто-годину);
- присвоєними розрядами і відпрацьованим часом із коригуванням на коефіцієнт трудової участі (КТУ).

Приклад 9.1

Розподілимо колективний заробіток між групою робітників, виходячи з даних табл. 9.3. Відрядний заробіток за єдиним нарядом становить 16,5 тис. грн, премія – 6,206 тис. грн.

Таблиця 9.3. Вихідні дані для розрахунку колективного заробітку

Професія	Розряд робітника	Годинна тарифна ставка, грн/год.	Відпрацьований час, годин	КТУ
1 Зварювальник	4	27,5	160	1,1
2 Слюсар-складальник	5	29,2	168	1,2
3 Слюсар-складальник	4	25,8	128	0,8
4 Кранівник	3	23,0	168	0,9
5 Підсобний робітник	2	20,4	168	1,0

Застосуємо варіант розподілу, коли з використанням КТУ, присвоєного розряду та відпрацьованого часу розподіляється вся заробітна плата (разом з премією) таким чином. Визначаємо розрахункову величину заробітної плати для розподілу загального заробітку; для цього кількість відпрацьованих людино-годин помножується на тарифну ставку відповідного розряду та на встановлений кожному робітникові КТУ. В цьому прикладі дана розрахункова величина складе $(160 \cdot 27,5 \cdot 1,1 + 168 \cdot 29,2 \cdot 1,2 + 128 \cdot 25,8 \cdot 0,8 + 168 \cdot 23,0 \cdot 0,9 + 168 \cdot 20,4 \cdot 1,0 = 20273,44$ грн). Далі визначаємо, скільки гривень заробітної плати припадає на одну гривню розрахункової величини: $(16500 + 6206) / 20273,44 = 1,12$. Потім розрахункова величина заробітку кожного члена бригади множиться на отриманий коефіцієнт розподілу. Наприклад, заробітна плата зварювальника складе $160 \cdot 27,5 \cdot 1,1 \cdot 1,12 = 4840,0 \cdot 1,12 = 5420,8$ грн. Аналогічно розраховуємо заробіток інших членів бригади. Результати розрахунків подано у табл. 9.4.

Таблиця 9.4. Результати розрахунку колективного заробітку

Професія	Приведена заробітна плата, грн	Заробітна плата, грн
1. Зварювальник	4840,0	5420,8
2. Слюсар-складальник	5886,7	6593,13
3. Слюсар-складальник	2641,92	2958,95
4. Кранівник	3477,6	3894,91
5. Підсобний робітник	3427,2	3838,46
Разом	20273,44	22706

Преміювання працівників. Преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці. Важливим його елементом є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій, періодичності преміювання, категорій персоналу, яким виплачують премії, порядку їх виплати.

Розрізняють індивідуальне і колективне преміювання працівників.

Примітка

В окремих компаніях залежно від конкретних виробничих та організаційно-технічних умов власником або уповноваженим органом розробляється *щорічне преміальне положення*, яке погоджується із профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Як правило, на підприємствах передбачається застосування основних і допоміжних показників, а також умов преміювання. *Основні показники премій* повинні відбивати важливі напрямки виробничої діяльності

підприємства і впливати на ефективність та якість праці, кінцеві результати виробництва. У разі їх перевиконання розмір премії збільшується, а невиконання – премія не виплачується взагалі. Для стимулювання певних досягнень колективів або окремих працівників установлюються *додаткові показники*, невиконання яких супроводжується зниженням розміру премії.

9.5. Сучасні моделі організації системи оплати праці підприємницькими структурами

Організація системи оплати праці у підприємницьких структурах є одним із ключових факторів успіху. Тому цьому питанню приділяється значна увага теоретиків та практиків. Виділяють такі загальновідомі у міжнародній практиці системи оплати праці.

Оплата праці *за системою Тейлора* передбачає застосування диференційованої відрядної ставки, яка при невиконанні норм складає 0,8, а при виконанні та перевиконанні коливається у межах 1,1–1,3 від базового рівня оплати праці.

Приклад 9.2

Погодинна ставка робітника – 19,34 грн. Він виконав 10-тигодинну норму за 8 годин. Розрахуємо за системою Тейлора денний заробіток робітника:

– при виробітку до 100% високої норми заробіток складатиме $0,8 \cdot 19,34 \cdot 8 = 123,78$ грн. (**Високою** вважається норма, яка на 30–40% перевищує нормативний рівень);

– при виконанні і перевиконанні норми заробіток дорівнюватиме $1,2 \cdot 19,34 \cdot 8 = 185,66$ грн.

При застосуванні *системи Меррика* в оплаті праці персоналу підприємства застосовуються такі підходи:

- при виконанні завдань до 60% працівнику загрожує звільнення;
- при виконанні завдання на 61–83% працівник одержує базову ставку оплати праці;
- виконання завдання від 81 до 100% збільшує ставку в 1,1 рази;
- більше 100% виконання норми дає 1,2 базової ставки.

Приклад 9.3

Розрахуємо за умовою приклада 9.1 згідно системи оплати Меррика денний заробіток робітника:

– при виробітку до 83 % високої норми заробіток складатиме $19,34 \cdot 8 = 154,72$ грн;

- при виробітку від 83 до 100% високої норми заробіток дорівнюватиме $1,08 \cdot 19,34 \cdot 8 = 167,1$ грн;
- при перевиконанні високої норми заробіток складатиме $1,2 \cdot 19,34 \cdot 8 = 185,66$ грн.

Система Гантта передбачає комбінування погодинної й відрядної форм оплати праці, які застосовуються залежно від досягнутого рівня продуктивності праці. При виконанні менше 100% завдань застосовується погодинна оплата за низькими ставками; при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною ставкою.

Приклад 9.4

За умовою прикладу 9.1 розрахуємо згідно системи оплати Гантта денний заробіток робітника:

- при виконанні до 100 % високої норми заробіток складатиме $19,34 \cdot 8 = 154,72$ грн;
- при перевиконанні високої норми заробіток для робітників, зайнятих наладкою верстатів, дорівнюватиме $1,15 \cdot 19,34 \cdot 8 = 177,93$ грн;
- при перевиконанні високої норми для робітників, зайнятих на роботах із підвищеною складністю, заробіток складатиме $1,4 \cdot 19,34 \cdot 8 = 216,61$ грн.

Примітка

Треба зазначити, що система оплати праці Гантта на вітчизняних підприємствах застосовується для допоміжних та обслуговуючих робітників, праця яких впливає на результативність основних робітників, що виготовляють продукцію (непряма відрядна оплата праці), при цьому чим вищою буде продуктивність праці основних працівників, тим більшу оплату праці отримує допоміжний або обслуговуючий робітник.

При використанні *системи оплати праці Хелсі* заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично відпрацьований час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Величина відрядної оплати визначається на базі тарифної ставки з урахуванням коефіцієнту, який враховує частку зекономленого часу, що оплачується додатково в межах від 0,3 до 0,7 базової оплати.

Приклад 9.5

За умовою прикладу 9.2 розрахуємо згідно системи оплати Хелсі денний заробіток робітника:

- при виробітку до 60% установленної норми заробіток складатиме $19,34 \cdot 8 = 154,72$ грн;

– при виробітку більше 60% встановленої норми заробіток буде дорівнювати $19,37 \cdot 8 + (1/3 \cdot (19,34 \cdot (10 - 8))) = 167,61$ грн.

Система Бедо враховує кожну робочу хвилину, яка називається «точкою». Тут працівник, крім основної заробітної плати, одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних ним за годину, на 1/60 погодинної ставки.

Приклад 9.6

Визначено, що 8-годинний робочий день має 480 точок (60 бедо-одиниць). Робітник виконав за зміну 496 точок. Погодинна ставка робітника – 19,34 грн. Розрахуємо згідно системи оплати Бедо денний заробіток робітника: $((19,34 \cdot 496) / 480) \cdot 8 = 19,98 \cdot 8 = 159,88$ грн.

Система Роуена передбачає, що на виконання роботи встановлюється певна норма часу і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, що дорівнює частці часу, який і було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, що визначається як різниця між фактичним і нормативним часом. Таким чином, це погодинна оплата за фактично відпрацьований час плюс процент від цієї оплати.

Приклад 9.7

За умовою прикладу 9.2 розрахуємо згідно системи оплати Роуена денний заробіток робітника: $19,34 \cdot 8 \cdot (2 - 8/10) = 185,66$ грн.

Система оплати праці Барта не гарантує використання тарифної ставки при перевиконанні норми. Величина заробітної плати тут визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного і фактичного часу.

Приклад 9.8

За умовою прикладу 9.2 розрахуємо згідно системи оплати Барта денний заробіток робітника: $19,34 \cdot \sqrt{7 \cdot 10} = 172,98$ грн.

Система Сканлона визначає основним показником преміювання зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються на виплати у «скруті» часи, тобто за відсутності економії. Якщо такого не відбувається, то цей резерв розподіляється наприкінці року. Розподіл преміального фонду здійс-

снюється пропорційно партисипативній заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами). Середній процент вираховується як відношення суми преміального фонду партисипативної зарплати до загального фонду оплати праці. Сканлон визначив базовий коефіцієнт (k), який визначається шляхом ділення сукупних витрат на робочу силу на вартість реалізованої продукції. Використовуючи цей коефіцієнт з урахуванням конкретно реалізованої продукції в кожному періоді, знаходять допустимі витрати на робочу силу. Ці витрати порівнюють з фактичною заробітною платою. Якщо остання нижча за допустиму, то сплачують премію, яку розподіляють між компанією і працівниками у відношенні 25% / 75% відповідно. Із частки працівників частину грошей можна розмістити в резерв премій, який виконує дві важливі функції. По-перше, він є буфером на випадок недостатності коштів у наступні місяці. По-друге, його використовують також для додаткового заохочення за тривале зростання результативності.

Система оплати праці Раккера передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3–7 років (Григор'єва, 2015). Норма Раккера (k) – це частка чистої продукції, що сплачується робітникам у вигляді заробітної плати. Фактично це є чиста продукція на кожну гривню заробітної плати. Використана норма повинна бути середньою за кілька років.

Приклад 9.9

Розрахуємо згідно системи оплати Сканлона та Раккера фонд оплати праці, який належить до виплати, якщо обсяг продажу продукції – 125000 грн, знижки та повернення – 25000 грн, зміна запасів – 20000 грн, фактична величина заробітної плати – 8640 грн. Базовий коефіцієнт (k) Сканлона – 0,283, норма Раккера (k) – 0,502.

Розрахункові дані згрупуємо у табл. 9.5.

Таблиця 9.5. Розрахунок фонду оплати праці до виплати за системами Сканлона та Раккера

Показник	Система Сканлона	Система Раккера
1	2	3
1. Обсяг продажу, грн	125000	125000
2. Знижки, грн	25000	25000
3. Нетто-продаж, грн (п. 1 – п. 2)	100000	100000
4. Зміна запасів, грн	20000	20000
5. Реалізована продукція, грн (п. 3 – п. 4)	80000	80000

Продовження табл. 9.5

1	2	3
6. Допустимі витрати на робочу силу, грн (п. 5 · к)	$80000 \cdot 0,283 = 22640$	$80000 \cdot 0,502 = 40160$
7. Фактична заробітна плата, грн	8640	8640
8. Премії, грн (п. 6 – п. 7)	14000	31520
9. Частка підприємства, грн (п. 8 · к)	$14000 \cdot 0,25 = 3500$	$31520 \cdot 0,5 = 15760$
10. Частка працівників, грн (п. 8 · к)	$14000 \cdot 0,75 = 10500$	$31520 \cdot 0,5 = 15760$
11. Резерви премії (20%), грн (п. 10 · 0,2)	21000	3152
12. Належить до виплати, грн. (п. 10 – п. 11)	8400	12608

Емпіричні системи оплати плати (Емерсона, Бігелоу, Кнеппеля, Аткинсона, Елінгхема) відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм (Мазур, 2014). За системою Аткинсона погодинна оплата праці передбачається при виконанні технічно обґрунтованих норм до 75%. При цьому годинні тарифні ставки робітників на 33% нижче ставок робітників-відрядників. В інтервалі виконання норми виробітку від 76 до 99,9% заробітна плата лінійно наростає від низької по-часової до більш високої відрядної. Приріст складає 1,32% за кожний відсоток виконання норми понад 75%. Тим робітникам, які досягли 100% виконання норм, виплачується повна відрядна ставка і, крім того, надбавка в розмірі 5% заробітку. Далі при перевиконанні встановленої норми застосовується інша шкала заохочення, що передбачає збільшення розрахункових тарифних ставок до 5% за кожний відсоток перевиконання норми.

За системою Елінгхема погодинна оплата праці застосовується при виконанні норми виробітку до 80%; погодинні ставки на 25% нижче відрядних. У діапазоні виконання норми виробітку від 80 до 99,9% розрахункові ставки підвищуються до 25%, тобто по 1,25% за кожний відсоток виконання норми понад 80%. При досягненні 100% виконання встановленої норми виробітку оплата праці проводиться за повною ставкою відрядника і виплачується надбавка – 10% цієї ставки. При виконанні встановленої норми більш ніж на 100% діє друга, прогресивна шкала оплати праці, за якою розрахункові ставки відрядників підвищуються приблизно на 2,5% за кожний відсоток перевиконання норми (Форми, 2016). Ці системи є системами переходу від погодинної до відрядної оплати при досягненні визначеного наперед рівня продуктивності праці. Для перехідних систем характерним є використання переважно двох рівнів виконання

норм. При досягненні першого встановленого наперед рівня (k_1) і далі, в міру підвищення виробітку, величина почасового заробітку поступово зростає. При досягненні наступного рівня (k_2) оплата праці здійснюється відрядно, відповідно до тарифних ставок, вищих, ніж погодинні. k_1 і k_2 – це встановлені коефіцієнти виконання норм: відповідно, 0,67 і 1,0 для систем Емерсона і Кнеппеля, 0,70 і 0,90 – Бігелу, 0,75 і 1,0 – Аткинсона (Мазур, 2014, с. 196). Тобто, k_1 – коефіцієнт збільшення почасової платні залежно від рівня виконання норм; k_2 – коефіцієнт збільшення відрядної ставки порівняно з почасовою, який залежить від характеру робіт і системи оплати праці.

Приклад 9.10

За умовами прикладу 9.2 розрахуємо згідно систем оплати Емерсона і Кнеппеля, Бігелу та Аткинсона денний заробіток робітника.

За системою Емерсона і Кнеппеля, де коефіцієнти виконання норм $k_1 = 0,67$, $k_2 = 1$:

– при виробітку до 66% високої норми заробіток складатиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 = 154,72$ грн;

– при виробітку від 66 до 100% високої норми заробіток дорівнюватиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot (1 + 0,1) = 170,19$ грн;

– при перевиконанні високої норми заробіток складатиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 + 0,2 \cdot 19,34 \cdot 8 = 154,72 + 30,94 = 185,66$ грн.

За системою Бігелу, де коефіцієнти виконання норм $k_1 = 0,7$, $k_2 = 0,9$:

– при виробітку до 70% високої норми заробіток складатиме $0,7 \cdot 19,34 \cdot 8 = 108,3$ грн;

– при виробітку від 70 до 90% високої норми заробіток буде дорівнюватиме $0,9 \cdot 19,34 \cdot 8 = 139,25$ грн;

– при виробітку більше 90% високої норми заробіток складатиме $0,9 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot 1,2 = 167,1$ грн.

За системою Аткинсона, де коефіцієнти виконання норм $k_1 = 0,75$, $k_2 = 1$, перевиконання норм високого виробітку на 7%:

– при виробітку до 75% високої норми заробіток складатиме $0,75 \cdot 19,34 \cdot 8 = 116,04$ грн;

– при виробітку від 76 до 99,99% високої норми заробіток буде дорівнюватиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot (1 + 0,0132 \cdot 7) = 169,02$ грн;

– при виробітку 100% високої норми заробіток складатиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot 1,05 = 162,46$ грн;

– при виробітку більше 100% високої норми заробіток складатиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot (1 + 0,05 \cdot 7) = 208,87$ грн.

За системою Елінгхема при перевиконанні норм високого виробітку на 7%:

– при виробітку до 80 до 99,9% високої норми заробіток складатиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot (1 + 0,0125 \cdot 7) = 168,26$ грн;

- при виробітку 100% високої норми заробіток буде дорівнюватиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot (1 + 0,1) = 170,19$ грн;
- при перевиконанні високої норми заробіток складатиме $1 \cdot 19,34 \cdot 8 \cdot (1 + 0,025 \cdot 7) = 181,80$ грн.

Характерною особливістю сучасних західних моделей оплати праці є значне поширення системи заохочень за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки у загальному обсязі виробництва. Причому розумова праця оплачується вище, ніж фізична.

Примітка

За даними спеціальних досліджень, заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробітну плату виробничих робітників: у Німеччині – на 20%, Італії і Данії – на 22%, Люксембурзі – на 44%, Франції та Бельгії – на 61% (Брезицька, 2011, с. 30).

До особливостей *Німецької моделі оплати праці* на колективно-договірному рівні слід віднести індексацію заробітної плати залежно від галузі, яка визначається на рівні міжгалузевих тарифних угод. Характерними рисами *Шведської моделі оплати праці* є діяльність профспілок, завдяки яким досягнута найменша у світі диференціація між доходами низькооплачуваних і високооплачуваних категорій працівників. Зниженню диференціації сприяє також податкова політика держави, відповідно до якої після сплати податків співвідношення доходів між будь-якими категоріями населення не перевищує 1:3. *Французька модель оплати праці* відрізняється розширеним використанням накопичувального преміювання (за підсумками роботи працівника і підприємства за один, три, п'ять років). Тут проводиться планування й узгодження загального розміру фонду оплати праці з профспілками, а також здійснюється індексація заробітної плати після узгодження з профспілками. На підприємствах країн ЄС широкого розповсюдження набула індивідуальна оплата праці, яку слід використовувати як при регулярній оцінці досягнень персоналу (рейтинг працівників, безтарифні системи), так і за допомогою особливої структури тарифної системи («плаваючих» розрядів) (Матюх, 2003, с. 157).

Ефективність застосування *системи матеріального стимулювання персоналу в Австралії* була досягнута завдяки впровадженню нових форм і систем заробітної плати. Структура загальної моделі оплати праці тут включає: основну заробітну плату (оклад); змінну частину, що містить додаткову винагороду у вигляді бонусу, відрядну оплату, оплату за понадно-

рмовий час і надбавки; забезпечення на старість; асигнування на відпустку, страхування, особистий транспорт і житло. Зростання *заробітної плати на підприємствах Австрії* залежить від трьох основних факторів: продуктивності праці, стажу роботи і віку працівника, що, власне, притаманне й для українських підприємств (Данюк, 2009, с. 72–73).

Японська модель оплати праці ґрунтується на залежності величини заробітної плати від віку і трудового стажу працівника, тобто має силу так звана «політика довічного найму». Використовуються дві тарифні ставки: особиста (на основі стажу та віку працівників) і трудова (залежно від кваліфікації та результативності праці). В даний час величина заробітної плати на 40 % визначається стажем роботи в компанії. Крім того, велике значення в оплаті праці персоналу підприємств Японії надається додатковим виплатам. *Оплата праці в США* заснована на компетенціях працівника, підвищеній увазі до його здібностей і його постійного розвитку, що особливо важливо в умовах економіки, заснованої на знаннях. До основних видів додаткової оплати праці в США належать: премії залежно від отриманого прибутку підприємства, компенсаційні виплати при виході на пенсію, доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи, продаж працівникам акцій компаній, преміювання на свята, тринадцята зарплата. Значну роль відіграє преміювання за раціоналізацію та винахідництво. Крім грошової винагороди, поширені пільги і безкоштовні послуги з фондів соціального споживання (Волгин, 2002).

Підприємствам України можна багато запозичити з зарубіжної практики. Основною тенденцією розвитку систем оплати праці на вітчизняних підприємствах має стати поступовий перехід від традиційних відрядних та погодинних систем оплати до відрядно-преміальних та багатофакторних, диференційованих систем, а також систем колективного преміювання та участі в прибутку. Так, на більшості підприємств в Україні, зокрема, на СП ТОВ «Модерн-Експо» діє європейська практика виплати 13-ої зарплати.

9.6. Соціальні гарантії у сфері праці

Соціальні гарантії. Основні соціальні гарантії у сфері праці записані в Конституції України (ст. 43–46). Так, держава повинна створювати умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантувати рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовувати програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Кожен громадянин має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом.

Кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого дня щодо окремих професій і виробництв, скороченої тривалості роботи у нічний час.

Максимальна тривалість робочого часу, мінімальна тривалість відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, вихідні та святкові дні, а також інші умови здійснення цього права визначаються законом.

В Україні заборонено використання примусової праці, використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах, незаконне звільнення (Конституція, 2016).

Державні соціальні гарантії визначені також у Законі України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії». Під державними соціальними гарантіями розуміють встановлені законами мінімальні розміри оплати праці, доходів громадян, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, розміри інших видів соціальних виплат, встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами, які забезпечують рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму (Про державні, 2012).

До переліку основних державних соціальних гарантій, що не можуть бути нижчими від прожиткового мінімуму, входять:

- мінімальний розмір заробітної плати;
- мінімальний розмір пенсії за віком;
- неоподатковуваний мінімум доходів громадян;
- розміри державної соціальної допомоги та інших соціальних виплат.

Примітка

Ст. 8 Закону України «Про державний бюджет України на 2017 рік» з 1 січня 2017 року розмір мінімальної заробітної плати встановлений 3200 грн/місяць, або – 19,34 грн/годину (Про Державний, 2017). Прожитковий мінімум на одну особу та для тих, хто належить до основних соціальних і демографічних груп населення, встановлений ст. 7 цього ж Закону (табл. 9.6) (Про Державний, 2017).

Таблиця 9.6. Розмір прожиткового мінімуму в Україні на особу у 2017 році

Соціальна та демографічна група населення	Розмір прожиткового мінімуму, грн		
	з 1 січня	з 1 травня	з 1 грудня
Прожитковий мінімум	1544	1624	1700
Діти віком до 6 років:	1355	1426	1492
Діти віком від 6 до 18 років	1689	1777	1860
Працездатні особи	1600	1684	1762
Особи, які втратили працездатність	1247	1312	1373

Розмір мінімальної пенсії за віком встановлений на 2017 рік на такому рівні: з 1 січня – 1247 грн, з 1 травня – 1312 грн, з 1 грудня – 1373 грн.

Податкова соціальна пільга з податку на доходи фізичних осіб у 2017 році встановлена у розмірі 800 грн (Про державний, 2017).

З метою надання соціальної підтримки населенню України в цілому та окремим категоріям громадян встановлюються державні гарантії щодо:

- рівня життя населення, що постраждало внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС;

- стипендій учням професійно-технічних та студентам вищих державних навчальних закладів;

- індексації доходів населення з метою підтримання достатнього життєвого рівня громадян та купівельної спроможності їх грошових доходів в умовах зростання цін;

- надання гарантованих обсягів соціально-культурного, житлово-комунального, транспортного, побутового обслуговування та обслуговування у сфері освіти, охорони здоров'я, фізичної культури та спорту, торгівлі і громадського харчування;

- забезпечення пільгових умов задоволення потреб у товарах та послугах окремим категоріям громадян, які потребують соціальної підтримки (Про державні, 2012).

Примітка

Правові, економічні та організаційні основи проведення індексації грошових доходів громадян визначено у (Про індексацію, 2016). Правила обчислення індексу споживчих цін та сум індексації визначено у (Порядок, 2016). Відповідно до п. 2 Порядку індексації підлягають грошові доходи громадян, одержані ними у гривнях на території України, які не мають разового характеру.

Соціальний захист. Ринкова економіка сама по собі не може забезпечити справедливий розподіл доходів. Вона призводить до їх диференціації, в результаті чого частина населення опиняється за межею бідності. Цим породжується потреба в соціальному захисті.

Соціальний захист населення є комплексом економічних, соціальних та правових заходів і сукупності інститутів, що забезпечують усім громадянам країни рівні можливості для підтримання певного рівня життя, а також підтримку окремих соціальних груп населення. Це комплекс законодавчо закріплених гарантій, що протидіють дестабілізуючим факторам.

Соціальна захищеність включає систему заходів, що захищають будь-якого громадянина країни від економічної та соціальної деградації в результаті безробіття, хвороби, виробничої травми, народження дитини, ін-

валідності, старості тощо, а також надання медичних послуг та допомоги сім'ям з дітьми. Відповідно до ст. 46 Конституції України «громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними» (Конституція, 2016).

Структура системи соціального захисту в Україні подана на Рисунок 9.1. Вона містить дві великі складові: державний та недержавний соціальний захист. **Недержавний соціальний захист** почав розвиватися в Україні не так давно з прийняттям Закону України «Про недержавне пенсійне страхування» (Про недержавне, 2014). За обсягом ресурсів, що обертаються у цій сфері, та масштабами надання соціальних послуг він не може порівнюватися з державним соціальним захистом, що є основним в Україні. **Державний соціальний захист** громадян ґрунтується на нормах, викладених у (Про державні, 2012) та (Основи, 2017).

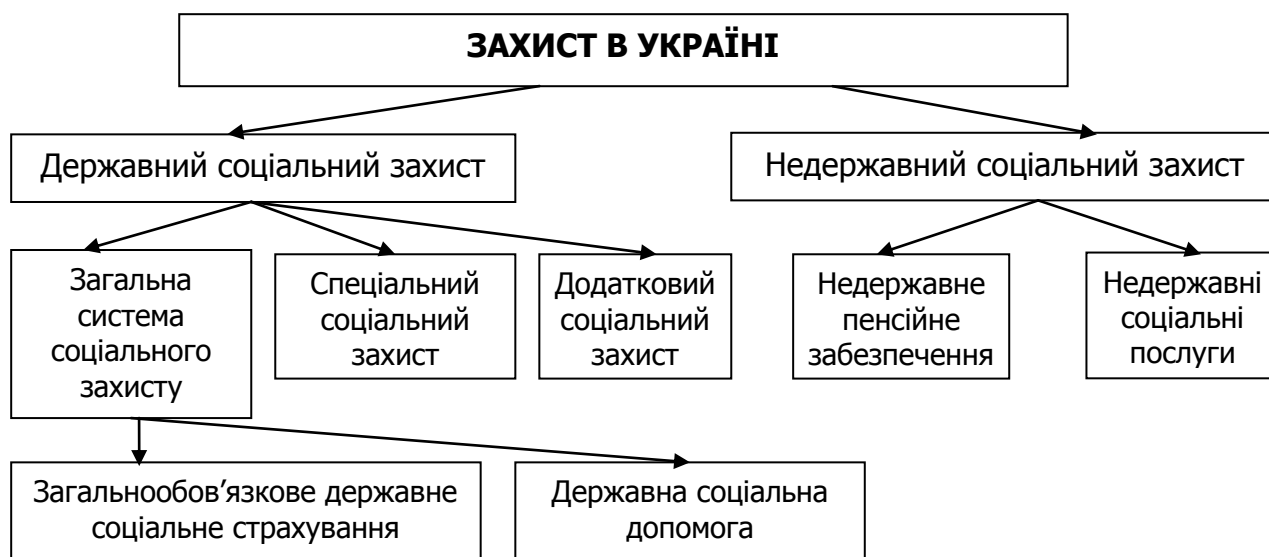


Рисунок 9.1. Система соціального захисту в Україні

Державний соціальний захист, у свою чергу, включає загальну систему соціального захисту, а також спеціальний соціальний захист та додатковий соціальний захист.

Спеціальний соціальний захист передбачає спеціальні умови його здійснення стосовно певного, визначеного законом кола осіб, а саме:

а) які виконують певний вид державної діяльності, протягом якої не підлягають обов'язковому державному соціальному страхуванню (наприклад, відповідно до Закону України «Про пенсійне забезпечення військовослужбовців, осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ та деяких інших осіб»);

б) які підлягають соціальному страхуванню, але держава бере на себе обов'язок щодо їх підвищеного соціального забезпечення або покладає такий обов'язок на конкретних суб'єктів (відповідно до законів України «Про державну службу», «Про Національний банк України», «Про дипломатичну службу», «Про статус народного депутата України» тощо) (Про державну, 2017, Про дипломатичну, 2017, Про статус, 2017).

Додатковий соціальний захист – організаційно-правова форма, передбачена законодавством для таких категорій населення, як діти-сироти і діти, позбавлені батьківського піклування; ветерани війни; ветерани праці; особи, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи тощо (Про статус, 2017; Про статус, 2017; Про основні, 2015).

Загальна система соціального захисту представлена загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням та державними соціальними допомогами. Структура системи загальнообов'язкового державного соціального страхування представлена на Рисунок 9.2.

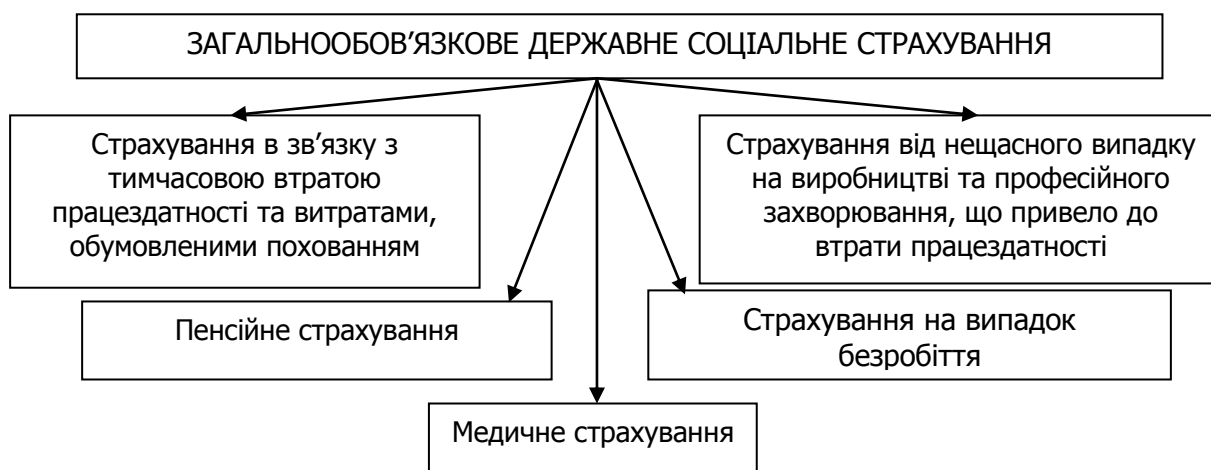


Рисунок 9.2. Структура системи загальнообов'язкового державного соціального страхування

Подробиці

З 2015 року в Україні діють три фонди соціального страхування:

1) Пенсійний фонд України;

2) Фонд соціального страхування України (знаходиться у стадії реорганізації шляхом об'єднання Фонду загальнообов'язкового соціального страхування з тимчасової втрати працездатності та Фонду загальнообов'язкового соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань);

3) Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Пенсійний фонд України створений в 1992 році з метою забезпечення виконання Закону України «Про пенсійне забезпечення». За рахунок коштів Пенсійного фонду в солідарній системі призначаються такі пенсійні виплати:

1) пенсія за віком;

2) пенсія по інвалідності внаслідок загального захворювання (у тому числі каліцтва, не пов'язаного з роботою, інвалідності з дитинства);

3) пенсія у зв'язку з втратою годувальника (Про загальнообов'язкове, 2017).

Фонд соціального страхування України є органом, який здійснює керівництво та управління загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням від нещасного випадку, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та медичним страхуванням, провадить акумуляцію страхових внесків, контроль за використанням коштів, забезпечує фінансування виплат за цими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування та здійснює інші функції згідно із затвердженим статутом (Основи, 2017).

За страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності надаються такі види матеріального забезпечення і соціальних послуг:

1) допомога з тимчасової непрацездатності (включаючи догляд за хворою дитиною);

2) допомога по вагітності та пологах;

3) допомога на поховання (крім поховання пенсіонерів, безробітних та осіб, які померли від нещасного випадку на виробництві – виплати здійснюються за рахунок відповідних фондів);

4) оплата лікування в реабілітаційних відділеннях санаторно-курортного закладу після перенесених захворювань і травм.

Страхові виплати від нещасних випадків на виробництві складаються із:

1) страхової виплати втраченого заробітку (або відповідної його частини) залежно від ступеня втрати потерпілим професійної працездатності (далі – щомісячна страхова виплата);

2) страхової виплати в установлених випадках одноразової допомоги потерпілому (членам його сім'ї та особам, які перебували на утриманні померлого);

3) страхової виплати дитині, яка народилася інвалідом внаслідок травмування на виробництві або професійного захворювання її матері під час вагітності;

4) страхових витрат на медичну та соціальну допомогу (Основи, 2017).

Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття був створений для фінансування передбачених програмами зайнятості населення заходів щодо:

– професійної орієнтації населення, професійного навчання працівників, що вивільняються, і безробітних, сприяння в їхньому працевлаштуванні, виплати матеріальної допомоги по безробіттю;

– надання безпроцентного кредиту безробітним для заняття підприємницькою діяльністю;

– створення й розвитку навчально-матеріальної бази, інформаційно-обчислювальних центрів, центрів профорієнтації, підготовки й навчання працівників, службових приміщень і власних підприємств служби зайнятості;

– організації додаткових робочих місць у галузях національної економіки;

– відшкодування Пенсійному фонду України витрат, пов'язаних з достроковим виходом працівників на пенсію тощо (Про загальнообов'язкове, 2016).

Таким чином, соціальний захист включає систему заходів, що захищають будь-якого громадянина країни від економічної та соціальної деградації в результаті безробіття, хвороби, виробничої травми, народження дитини, інвалідності, старості тощо, а також надання медичних послуг та допомоги сім'ям з дітьми. Основний тягар соціального захисту несе держава через систему загальнодержавного соціального страхування.

Контрольні питання

1. Що таке «трудова поведінка»? Розкрийте структуру і охарактеризуйте види трудової поведінки.
2. Розкрийте механізм формування трудової поведінки.
3. Охарактеризуйте зміст теорій мотивації праці.
4. У чому полягають особливості мотивації персоналу?
5. Дайте характеристику трудового конфлікту.
6. В яких випадках виникає трудовий конфлікт? Розкажіть про негативні наслідки трудового конфлікту.
7. Що таке заробітна плата? Які її види?
8. Охарактеризуйте структуру заробітної оплати.
9. Розкрийте особливості основних елементів оплати праці.
10. Які існують форми і системи оплати праці?
11. Як здійснюється преміювання працівників?

12. Виділіть спільні та відмінні риси систем оплати праці у міжнародній практиці (Тейлора, Меррика, Гантта, Хелсі, Бедо, Роурена, Барта, Сканлона, Раккера, Аткінсона, Бігелу, Емерсона і Кнеппеля, Елінгхема).
13. Обґрунтуйте, які із зарубіжних моделей оплати праці найбільше адаптовані до українських реалій (німецька, шведська, французька, американська чи японська).
14. На кого орієнтована соціальна політика? Розкрийте основні складові системи соціального захисту населення.
15. Охарактеризуйте суб'єктів та об'єкти соціальної політики. Назвіть основні напрямки соціальної політики України.

Практичні завдання

1. Визначити відрядний зарібок робітника за відрядно-прогресивною оплатою праці, якщо норма виробітку – 125 одиниць продукції за зміну, відрядна розцінка становить 185 грн – при виконанні норми і 212 грн – при перевиконанні норми. Робітник за зміну виробив 134 одиниці продукції.

2. Оцініть, яка система оплати праці може бути використана на підприємстві, якщо всі роботи на підприємстві є нормованими, за невиконання норм встановлено гарантовану погодинну ставку, яка дорівнює мінімальній зарплаті. За зростання продуктивності за умов випуску якісної продукції встановлено премію у розмірі 10% від гарантованої погодинної ставки.

3. Визначити денний зарібок робітника згідно системи оплати Тейлора, Меррика, Хелсі, Роуена, Барта, Емерсона і Кнеппеля, Бігелу, Аткінсона, якщо робітник виконав 10-ти годинну норму за 7 годин, погодинна ставка робітника 22,15 грн, перевиконання норм високого виробітку відбулося на 9%.

4. Розрахувати згідно системи оплати Сканлона та Раккера фонд оплати праці, який належить до виплати, якщо обсяг продажу продукції – 153000 грн, знижки та повернення – 15000 грн, зміна запасів – 60000 грн, фактична величина зарібної плати – 9510 грн. Базовий коефіцієнт (k) Сканлона – 0,283, норма Раккера (k) – 0,502.

Економічний аналіз у підприємстві

- Сутність та особливості економічного аналізу підприємницьких структур
- Аналіз у торговому підприємстві
- Аналіз впливу інфляції на прийняття фінансових рішень у підприємстві
- Особливості галузевого економічного аналізу
- Діагностика фінансово-економічного потенціалу підприємства

Ключові слова: *аналіз, синтез, товаробіг, купівельна спроможність населення, інфляція, теорія ігор, теорія масового обслуговування, інтенсивність обслуговування, фінансово-економічний потенціал, фінансовий потенціал.*

10.1. Сутність та особливості економічного аналізу підприємницьких структур

Господарська діяльність підприємницьких структур різних галузей матеріального виробництва є основою суспільного відтворення ВВП. Відомо, що підприємство як основна одиниця підприємництва – це складна система взаємопов'язаних підрозділів і ланок, які виконують різні функції у процесі виробництва продукції. Економічну діяльність підприємства відображає система показників, за допомогою яких дається економічна оцінка процесів та результатів цієї діяльності.

Одним зі способів вивчення підприємницької сфери є **аналіз** (від грец. *analysis*), що *передбачає розподіл, розчленовування цілого на складові елементи.*

За потреби аналіз доповнюється протилежним методом – **синтезом** (від грец. *synthesis*), унаслідок якого *економічні показники поєднуються в одне ціле, забезпечуючи можливість вивчення зв'язків і залежностей між ними.* Отже, аналіз і синтез у комплексі дають змогу досліджувати явища та процеси у їхній взаємодії.

Аналіз синтезу передбачає визначення сутності і характеру окремих складових частин, виявлення їх впливу на узагальнюючий показник. У процесі аналізу використовують логічні прийоми *індукції та дедукції.*

Економічний аналіз має такі *особливості:*

– вивчення процесу господарювання на основі аналізу системних показників;

– використання для аналізу нормативної та обліково-звітної документації (Мішеніна та ін., 2014).

Загальна модель системного економічного аналізу діяльності підприємницької структури представлена на Рисунок 10.1.

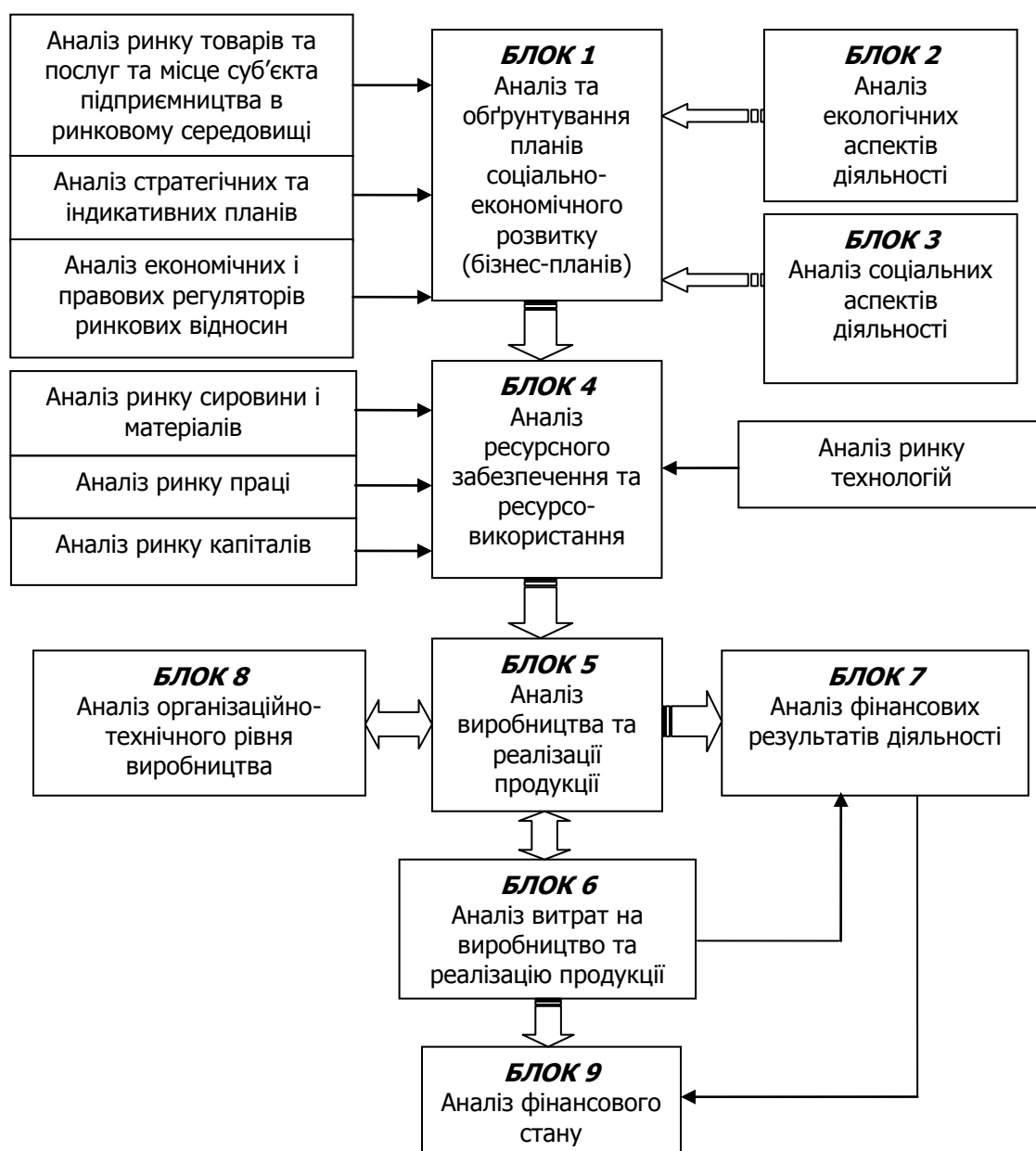


Рисунок 10.1. Загальна модель системного економічного аналізу діяльності підприємницьких структур (Мішеніна та ін., 2014)

Метод економічного аналізу реалізується у принципах, які характеризують загальний підхід до вивчення підприємницької сфери:

- 1) попередньому теоретичному вивченні стану та сутності економічних процесів;
- 2) застосуванні системного та комплексного підходів;
- 3) використанні методів порівняння;
- 4) документальному обґрунтуванні результатів аналізу.

Отже, **метод економічного аналізу** – це комплексне вивчення та узагальнення впливу окремих чинників на результати господарської діяльності суб'єкта підприємництва.

У процесі економічного аналізу реалізуються три його функції: оцінювальна, діагностуюча й пошукова (Рисунок 10.2). Тому *економічний аналіз* розглядається як одна з основних функцій управління підприємницькою діяльністю, засіб виявлення резервів, їх мобілізації та використання.

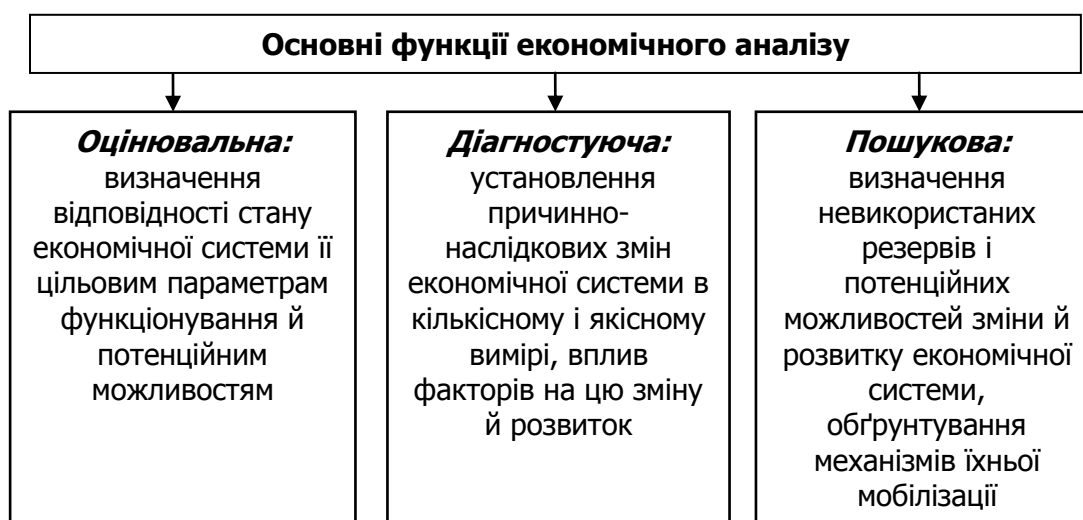


Рисунок 10.2. Основні функції економічного аналізу (Економічний, 2003)

Для комплексного дослідження діяльності бізнес-структур використовують *методи економічного аналізу*, які умовно поділяються на:

1) традиційні, котрі застосовуються з виникненням економічного аналізу як окремої науки. До них належать: спосіб відносних і середніх величин; спосіб порівняння; балансовий метод; метод групування; метод ланцюгових підстановок; інтегральний та індексний методи;

2) економіко-математичні методи: метод математичної статистики; дослідження операцій; теорія ігор; теорія масового обслуговування та ін.;

3) інтуїтивні (експертні) методи, що використовуються для оцінювання та аналізу економічних явищ, які не можна безпосередньо виміряти. До цих методів належать такі: колективних експертних оцінок; мозкового

штурму; Дельфі; логічно-інформаційного моделювання (Мішеніна та ін., 2014).

Крім того, серед традиційних методів аналізу умовно вирізняють такі: виявлення та оцінки змін показників; виявлення і моделювання взаємозв'язків показників; кількісної оцінки впливу чинників в аналізі.

10.2. Аналіз у торговому підприємстві

За умов сучасного розвитку України торгівля є однією з найбільш розвинених галузей економічної діяльності. Від того, наскільки грамотно та вчасно проводиться аналіз діяльності торговельного підприємства, залежить ефективність його функціонування у майбутньому та його внесок у розвиток галузі.

Інформаційною базою аналізу у торговому підприємстві є дані статистичної звітності підприємства (форма № 1-торг. – «Звіт про товарообіг», форма № 3-торг. – «Звіт про продаж і залишки товарів у торговій мережі», форма № 7-торг. – «Звіт про наявність торгової мережі», форма № 1-пв – «Звіт із праці», форма № 5-с – «Звіт про затрати на виробництво», форма № 11-оф – «Звіт про наявність і рух основних фондів, амортизаційні відрахування»), а також фінансової (бухгалтерської) звітності (форма № 2 – «Звіт про фінансові результати»).

Аналітична робота починається з попередньої оцінки динаміки економічного становища торговельного підприємства шляхом складання аналітичної табл. 10.1, у якій наведено дані гіпотетичного підприємства.

Приклад 10.1

Із наведених у табл. 10.1 даних видно, що торговельне підприємство за період, що досліджується, збільшило обсяг роздрібного товарообігу на 47,2%, що в абсолютному вираженні склало 53808 грн; балансовий прибуток зріс на 5 642 грн або на 85,5%; це, в свою чергу, зумовило збільшення рентабельності на 1,5 процентні пункти.

Таблиця 10.1. Загальна оцінка економічного стану торговельного підприємства

Показники	Одиниця виміру	Базисний рік	Звітний рік	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
1. Товарообіг	грн	114047	167855	53808	47,2
2. Середньорічна вартість товарних запасів	грн	45418	46437	1019	2,2
3. Оборотність товару (ряд. 2 · 360) / ряд. 1	дні	143	100	-43	-30,1

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Продовження табл. 10.1

1	2	3	4	5	6
4. Середньооблікова кількість персоналу основної діяльності	осіб	7	7	0	0
5. Середньорічний виробіток одного працівника (ряд. 1 / ряд. 4)	грн	16292	23979	7687	47,2
6. Середньорічна вартість основних фондів	грн	81070	113670	32600	40,2
7. Фондовіддача (ряд. 1 / ряд. 6)	грн	1,4	1,5	0,1	7,1
8. Балансовий прибуток	грн	6 601	12 243	5 642	85,5
9. Рентабельність (ряд. 8 / ряд. 1)	%	5,8	7,3	1,51 п.п.*	–

* п.п. – процентні пункти

Дані табл. 10.2 свідчать про ефективне використання підприємством трудових, матеріальних ресурсів і основних фондів, що значною мірою відбилося на збільшенні товарообігу, прибутку і рентабельності.

Хоч за період, що аналізується, на підприємстві кількість персоналу залишилася незмінною – 7 чоловік, продуктивність їхньої праці помітно зросла – на 47,2%. Матеріаловіддача підвищилася на 8,8%, що свідчить про ефективність використання матеріальних ресурсів. Середня вартість основних фондів за період, що досліджується, зросла на 40,2%, або на 32 600 грн в абсолютному виразі, а їх фондовіддача збільшилася на 7,1%.

Отже, діяльність підприємства заслуговує позитивної оцінки.

Таблиця 10.2. Динаміка темпів приросту показників ефективності використання основних видів ресурсів торговельного підприємства

Джерела даних	Основні види ресурсів	Показники ефективності	Базисний рік	Звітний рік	Темп приросту, %
Форма №1-торг. Форма №1-пв	Трудові ресурси	Продуктивність праці, тис. грн	16,3	4,0	47,2
Форма №1-торг. Форма № 11-оф	Основні фонди	Фондовіддача, грн	1,4	5,0	7,1
Форма № 5-е	Матеріальні витрати (ресурси)	Матеріаловіддача, грн	20,5	2,3	8,8

Одним з основних економічних показників господарської діяльності торговельного підприємства є **товарообіг** – процес обміну товару на гроші.

Показники товарообігу мають кількісну та якісну характеристики. *Кількісна* характеристика товарообігу – це обсяг реалізації у грошовому

вираженні, *якісна* – структура товарообігу, що характеризується часткою окремих товарних груп у загальному обсязі реалізації.

Крім доходу від продажу товарів, торговельні підприємства можуть отримувати доходи й з інших джерел, зокрема, від посередницької діяльності. *Аналіз товарообігу* дає змогу виявити резерви його зростання (зниження), визначити шляхи підвищення збалансованості його показників для більш повного задоволення попиту населення, поліпшення фінансового стану торговельних підрозділів і підприємства в цілому.

Аналіз роздрібного товарообігу починається з його аналізу за минулий період, оцінки прогнозу на перспективу та проводиться у декілька етапів (Рисунок 10.3).

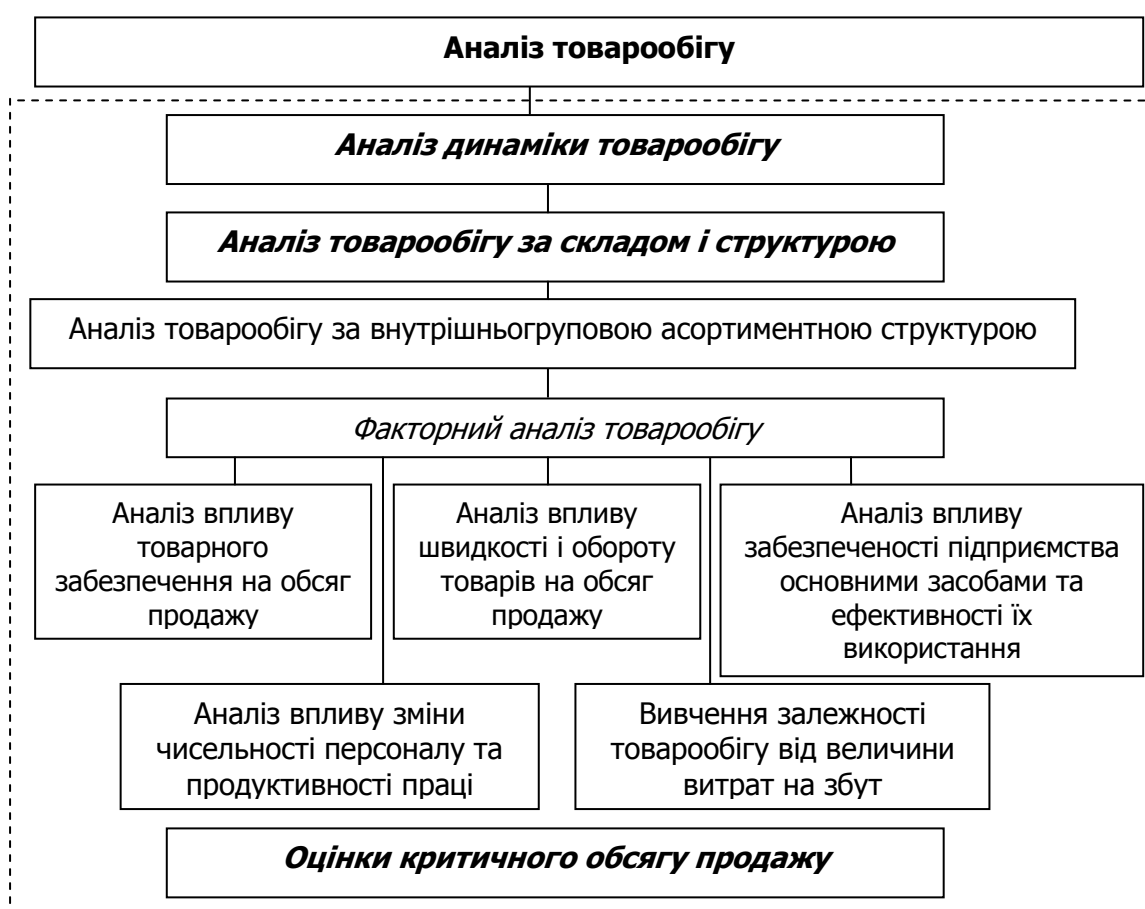


Рисунок 10.3. Напрями аналізу товарообігу (Економічний, 2003)

До показників, які характеризують товарообіг торговельного підприємства, належать:

- обсяг товарообігу у вартісному вираженні за поточними та порівняльними цінами;
- асортиментна структура товарообігу за окремими групами товарів; одноденний обсяг товарообігу;

- обсяг товарообігу в розрахунку на одного працівника, у тому числі працівника торгової групи;
- обсяг товарообігу у розрахунку на одиницю загальної площі, у тому числі торгівельної;
- швидкість товарообігу та тривалість обороту товарів.

Аналіз загального товарообігу здійснюється з метою встановлення конкурентних позицій підприємства, оцінки обраної цінової і товарної політики.

Аналіз товарообігу за структурою дозволяє вивчити життєвий цикл товару та визначити стадію, на якій він знаходиться, застосувати заходи щодо зниження витрат, пов'язаних зі спадом реалізації окремих асортиментних груп, і розробити пропозиції щодо формування асортиментного портфеля (табл. 10.3).

Вивчення внутрішньогрупової асортиментної структури можливе лише за даними інвентаризації та первинної документації.

Приклад 10.2

Проаналізувавши структуру товарообігу торговельного підприємства у табл. 10.3, можна зробити висновок, що в цілому спостерігається позитивна тенденція змін в обсязі товарообігу. Протягом періоду цей показник зріс на 75 тис. грн, що склало 2,45%. У структурі товарообігу переважають продовольчі товари, обсяги реалізації яких складають близько 65 % товарообігу. У середині цієї асортиментної групи найбільша питома вага припадає на ковбасні вироби (40,36 і 38,57%), найменша – на рибні консерви (1,47% і 1,66%). Серед непродовольчих товарів синтетичні миючі засоби займають найменшу питому вагу. За період, що аналізується, у структурі асортименту значних структурних зрушень не відбувалося.

Таблиця 10.3. Аналіз складу та структури товарообігу

Товари	Товарообіг, тис. грн		Структура товарообігу щодо підсумку, %				Відхилення		
	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік		Звітний рік		+/-, тис. грн	%	пунктів структури
			групи	товарообіг	групи	товарообіг			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Непродовольчі товари	1050,0	1110,0	100,0	34,35	100,00	35,44	+ 60,0	+ 5,71	+ 1,09
Парфумерно-косметичні вироби	410,0	430,0	39,05	13,41	38,74	13,73	+ 20,0	+4,88	+ 0,32

Продовження табл. 10.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Товари побутової хімії	390,0	420,0	37,14	12,76	37,84	13,41	+ 30,0	+ 7,69	+ 0,65
Синтетичні миючі засоби	250,0	260,0	23,81	8,18	23,42	8,30	+ 10,0	+ 4,00	+ 0,12
Продовольчі товари	2007,0	2022,0	100,0	65,65	100,00	64,56	+ 15,0	+ 0,75	-1,09
Кисломолочні продукти	720,0	740,0	35,87	23,55	36,60	23,63	+ 20,0	+ 2,78	+ 0,08
Кондитерські вироби	432,0	450,0	21,53	14,13	22,26	14,37	+ 18,0	+ 4,17	+ 0,24
Ковбасні вироби	810,0	780,0	40,36	26,50	38,57	24,90	-30,0	-3,70	- 1,6
Консерви рибні	45,0	52,0	2,24	1,47	2,57	1,66	+ 70,0	+ 15,56	+0,19
Разом	3057,0	3132,0	-	100,00	-	100,00	+ 75,0	+ 2,45	-

На динаміку товарообігу впливає ряд факторів, частина з яких має постійний вплив, наприклад, інфляція, яка призводить до збільшення товарообігу у вартісних показниках і зниження фізичного товарообігу, а також зростання доходів населення, що викликає стійке зростання обсягів продаж. Інші фактори мають непостійний або випадковий характер впливу (наприклад, збільшення площі торговельного залу викликає одноразове збільшення товарообігу). Аналіз динаміки товарообігу проводиться для визначення тенденції його розвитку (табл. 10.4).

Приклад 10.3

За даними таблиці 10.4 можна зробити висновок про позитивну тенденцію зростання товарообігу підприємства, що розглядається. Зокрема, найвищі показники (базисні та ланцюгові) спостерігаються у IV кварталі: абсолютний приріст – 165,6 і 86,3 тис. грн; темп приросту – 23,98 і 11,21%. Найменший абсолютний приріст мав місце в III кварталі порівняно з II: 30 тис. грн (або 4,05%).

Таблиця 10.4. Аналіз динаміки товарообігу

Період (квартал)	Товарообіг, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий
I	690,7	-	-	-	-	-	-
II	740,0	49,3	49,3	107,14	107,14	7,14	7,14
III	770,0	79,3	30,1	111,48	104,05	11,48	4,05
IV	856,3	165,6	86,3	123,98	111,21	23,98	11,21

У цілому така динаміка товарообігу може бути зумовлена підвищенням попиту населення на товари підприємства, наприклад, через покращання умов обслуговування, відсутність у цій місцевості аналогічного магазину тощо.

Результати виконання плану товарообігу впливають на всі економічні показники господарської діяльності торговельних підприємств. В основу розробки плану роздрібного товарообігу закладається оцінка **купівельної спроможності населення**, яку визначають як суму грошових коштів, витрачених населенням на закупівлю товарів, і наявних товарних запасів (Економічний, 2003).

Прогнозний (перспективний) аналіз передбачає: розрахунок очікуваних показників та їх порівняння; визначення критичного обсягу продаж з урахуванням можливих змін у витратах і доходах; побудову альтернативних варіантів структури товарообігу.

Оптимізація витрат на збут є актуальним завданням для торговельного підприємства, вирішення якого вимагає удосконалення і раціоналізації торгового процесу та дотримання режиму економії. Величина витрат на збут характеризується абсолютним та відносним показником відношення суми витрат на збут до товарообігу.

Основні завдання аналізу витрат на збут полягають у: вивченні динаміки витрат у цілому по підприємству та в розрізі статей відповідно до динаміки товарообігу; вивченні структурних зрушень у складі витрат та окремих статей; визначенні суми відносної економії та перевитрат; кількісній оцінці впливу факторів на обсяг і рівень витрат. Послідовність аналізу витрат на збут і фактори впливу наведені на Рисунок 10.4.

Основними факторами, що впливають на величину та рівень витрат на збут, є обсяг і структура роздрібного товарообігу. Тому важливим аналітичним показником є *базові витрати на збут*, перераховані на фактичний обсяг товарообігу.

Рівень деяких витрат (товарні втрати, відсотки за кредит) не залежить від зміни цін на товари, так як їх величина знаходиться у прямій пропорційній залежності від обсягу товарообігу.

У разі зміни тарифів на транспортні послуги, ставки орендної плати, цін на матеріали за відповідними статтями при розгляді їх динаміки показники також порівнюються зі звітним роком.

Аналіз витрат на збут у загальному обсязі дозволяє дати інтегральну оцінку роботи торговельного підприємства. У ході аналізу обчислюються наступні показники: фактичний рівень витрат на збут; абсолютні та відносні відхилення; темп зниження або збільшення рівня витрат; сума відносної економії або перевитрат.

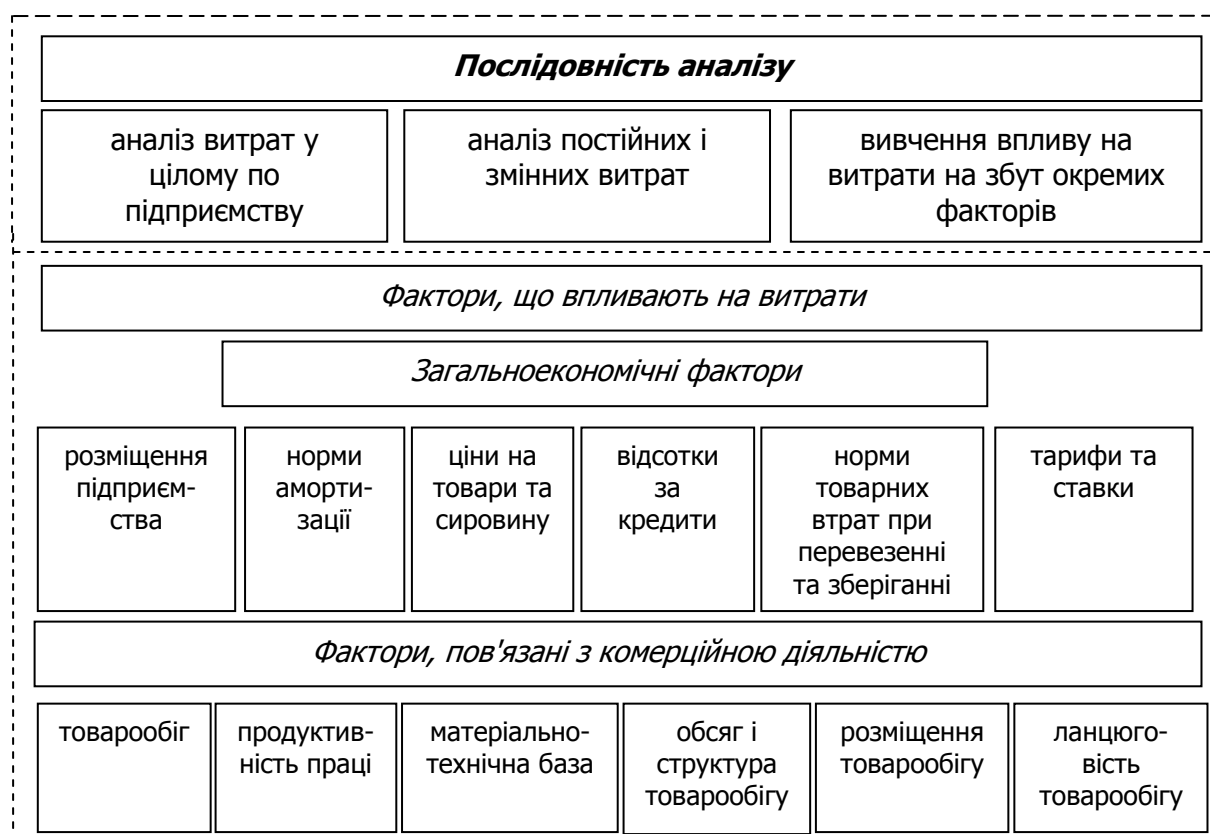


Рисунок 10.4. Аналіз витрат торговельного підприємства на збут (Економічний, 2003)

Загальний аналіз витрат на збут по торговельному підприємству в цілому не дає можливості встановити, за рахунок яких статей і видів витрат була досягнута економія або допущена перевитрата, тому потрібно ретельно вивчати витрати за кожною статтею, а всередині статті – за видами витрат. У процесі аналізу витрат на продаж за статтями встановлюють конкретні причини відхилення фактичних витрат від прогнозу, розраховують суму відносної економії або перевитрат, вплив на величину зміни обсягу товарообігу інших факторів.

Методика проведення аналізу використання трудових ресурсів та основних засобів ідентична аналізу на промислових підприємствах, але структура основних засобів торговельної організації суттєво відрізняється від структури основних засобів промислової компанії. Це обумовлено різними факторами, як об'єктивними, пов'язаними з особливостями технологічного процесу в торгівлі та його трудомісткістю (необхідністю широкого використання праці обслуговуючого персоналу), так і суб'єктивними, обумовленими низьким рівнем механізації та автоматизації торговельного процесу в цілому по галузі.

Специфіка торговельної діяльності передбачає більш інтенсивне використання приміщень (торговельних, складських тощо). В основних засобах торговельного підприємства питома вага будівель, споруд і передавальних пристроїв складає близько 80%, а активної частини – машин та обладнання – близько 1%. Крім того, до складу основних засобів торговельних підприємств можуть відноситися приміщення, які оренднуються, що призводить до зменшення питомої ваги активної частини основних фондів.

Для оцінки ефективності оснащення торговельних підприємств застосовуються загальні показники: фондovіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт використання основних засобів. При визначенні кожного такого показника враховується вартість як власних, так і орендованих засобів.

Зростання фондovіддачі може супроводжуватися зниженням коефіцієнта використання основних засобів, тому для узагальненої оцінки їх ефективності розраховується інтегральний показник ефективності I_{ef} :

$$I_{ef} = \sqrt{\Phi O \cdot K_{в.о.з.}}, \quad (10.1)$$

де ΦO – фондоозброєність, яка характеризується вартістю основних засобів у розрахунку на одного працівника, грн/особу; $K_{в.о.з.}$ – коефіцієнт використання основних засобів, який визначається як відношення валового прибутку до вартості основних засобів.

Крім загальних показників ефективності використання всієї сукупності основних засобів, розраховуються *часткові показники*, які враховують особливості окремих підгалузей торгівлі: роздрібної, оптової, громадського харчування (табл. 10.5) (Економічний, 2003).

Таблиця 10.5. Показники ефективності використання основних засобів

Показник	Розрахунок
1	2
У роздрібній торгівлі	
1. Навантаження на 1 м ² площі (H)	$H = \text{товарообіг} / \text{площа торговельної зали}$
2. Коефіцієнт установчої площі (K_v), нормативне значення: 0,27...0,3	$K_v = \text{площа, зайнята обладнанням} / \text{площа торговельної зали}$
3. Коефіцієнт експозиційної площі (K_e), нормативне значення: 0,7...0,75	$K_e = \text{площа викладки товарів} / \text{площа торговельної зали}$

1	2
У громадському харчуванні	
4. Коефіцієнт використання виробничої потужності (K_n)	$K_n = \text{виробнича потужність} / \text{середньоденний випуск страв}$
В оптовій торгівлі	
5. Питомий складський товарообіг ($Y_{ст}$)	$Y_{ст} = \text{середній складський вантажообіг} / \text{загальна площа складу}$
6. Коефіцієнт використання складської площі ($K_{скл}$)	$K_{скл} = \text{корисна площа} / \text{основна площа складу}$
7. Коефіцієнт використання об'єму складу ($K_в$)	$K_в = \text{корисний об'єм} / \text{основний об'єм складу}$

Зміни часткових показників ефективності використання основних засобів спричиняють безпосередній вплив на узагальнюючі показники: фондівдачу та інтегральний показник ефективності. Однак наявність детермінованого зв'язку встановити важко, і для оцінки впливу окремих показників на фондівдачу доцільно застосовувати методи кореляційно-регресійного аналізу (Економічний, 2003).

10.3. Аналіз впливу інфляції на прийняття фінансових рішень у підприємстві

Інфляція – це знецінення грошей через порушення їх кількості в обігу, перенасичення обігу грошима і, як наслідок, зростання цін на товари та послуги, розбалансування економіки, створення для підприємств якісно нових специфічних умов функціонування (Економічний, 2001а).

Коли рівень зростання цін порівняно невеликий (у межах 4–12% на рік), підприємства починають відчувати потребу в певному коригуванні своїх дій у сфері управління фінансовими ресурсами.

Підприємці швидко вкладають вільні гроші в матеріальні активи і цим, між іншим, стимулюють розвиток інфляційного процесу. Зростає попит і зростають ціни на засоби виробництва, предмети споживання, в результаті компанії підвищують договірні ціни на свою продукцію для збереження рівня доходності.

За *гіперінфляції* (темпи зростання цін перевищують 100% на рік) успішна діяльність підприємств починає залежати не лише від їхніх власних зусиль, а й від зовнішнього середовища, діяльності інших бізнес-структур і держави.

Аналіз роботи фірми за умов інфляції стикається з певними труднощами тому, що зміни цін, вартості активів і пасивів не знаходять належ-

ного відображення у бухгалтерській звітності. Але існує можливість вимірювання впливу інфляції за використання таких показників як рівень та індекс інфляції.

Рівень інфляції відображає зростання цін за певний період у відсотках. **Індекс інфляції** засвідчує, у скільки разів зросли ціни за певний період. Якщо середні ціни на продукцію для розрахунку рівня інфляції в кінці періоду позначити як C_1 , а на початку періоду – C_0 , то рівень інфляції (I_p) визначатиметься формулою:

$$I_p = \frac{C_1}{C_0} \cdot 100\% , \quad (10.2)$$

а індекс інфляції (I_i):

$$I_i = \frac{C_1}{C_0} . \quad (10.3)$$

Приклад 10.4

Якщо ціна однієї групи виробів наприкінці певного періоду становила 200 тис. грн, а на його початку – 160 тис. грн, то рівень інфляції складе

$$I_p = \frac{200}{160} \cdot 100 = 125\% , \text{ а індекс інфляції становитиме:}$$

$$I_i = 200/160=1,25 \text{ або } I_i = 1 + 0,25 = 1,25.$$

Річний індекс інфляції, що розраховується за місяцями ($I_{i/pik}$), визначається за формулою:

$$I_{i/pik} = (1 + I_{p1}) \cdot (1 + I_{p2}) \cdot (1 + I_{p3}) \cdot \dots \cdot (1 + I_{p12}) , \quad (10.4)$$

де $I_{p1}, I_{p2}, I_{p3}, \dots, I_{p12}$ – індекс рівня інфляції за відповідний місяць.

При визначенні річного *індексу інфляції* за незмінних щомісячних рівнів інфляції користуються формулою:

$$I_{i/pik} = (1 + I_{p12})^{12} . \quad (10.5)$$

Річний рівень інфляції (I_p) через індекс інфляції визначається за формулою:

$$I_p = (I_{i/pik} - 1) \cdot 100\% . \quad (10.6)$$

Приклад 10.5

Якщо місячний рівень інфляції протягом року становить 4%, індекс інфляції буде дорівнювати: $I_{i/pik} = (1 + 0,04)^{12} = 1,49$, рівень інфляції за рік становитиме 49% $((1,49 - 1) \cdot 100\%)$.

Якщо підприємство має вільні грошові засоби і хоче їх розмістити в комерційному банку на депозитному рахунку, йому треба заздалегідь розрахувати реальну суму депозиту з відсотками, рівень інфляції і реальний дохід з метою прийняття правильного управлінського рішення.

Для того, щоб визначити реальний дохід, розраховується сума внеску з відсотками з урахуванням купівельної спроможності (інфляції) для ставки простих відсотків за такою формулою:

$$C_i = \frac{C \cdot (1 + i_n)}{1 + I_p}, \quad (10.7)$$

де C_i – сума коштів з урахуванням інфляції; C – сума інвестування в цінні папери або інші фінансові операції; i_n – відсоткова ставка за n -й період.

Приклад 10.6

Суму в розмірі 300 млн грн розміщено в комерційному банку на депозит строком на один рік під 30% річних, причому рівень інфляції за рік становить 40%.

Сума на кінець року з відсотками дорівнюватиме: $300 \cdot 1,3 = 390$ млн грн, а сума з урахуванням інфляції становитиме $C_i = 278,5$ млн грн.

У цьому разі власник суми зазнає прямих збитків: $390 - 278,5 = 111,5$ млн грн.

Отже, щоб мати реальні доходи, необхідно, щоб рівень доходності фінансових операцій перевищував рівень інфляції.

Отже, у підприємницькій діяльності варто враховувати інфляційні очікування (прогнозувати рівні інфляції) з метою ефективного формування майбутньої економічної політики підприємства.

10.4. Особливості галузевого економічного аналізу

Широке використання математичних методів (зокрема, теорії ігор, теорії масового обслуговування) є важливим напрямом удосконалення економічного аналізу (Экономический, 2000).

Теорія ігор досліджує оптимальні стратегії в ситуаціях ігрового характеру. До них належать ситуації, пов'язані з вибором найвигідніших вироб-

ничих рішень. На промислових підприємствах теорія ігор може використовуватися для вибору оптимальних рішень, наприклад, при створенні раціональних запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, в питаннях якості продукції й інших економічних ситуаціях. У сільському господарстві – при вирішенні економічних завдань, в яких опозиційною силою виступає природа і коли вірогідність настання тих чи інших подій багатоваріантна або невідома.

Приклад 10.7

ПАТ «Ворскла» випускає жіночий одяг (сукні та костюми), який реалізується через мережу фірмових магазинів. Збут продукції залежить від погодних умов. Витрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції складають: костюми – 700 грн, сукні – 300 грн, а ціна продажу – 1200 і 600 грн. За даними спостережень підприємство може реалізувати впродовж травня в умовах теплої погоди 1200 костюмів і 4000 суконь, а при холодній погоді – 2000 костюмів і 1300 суконь.

Завдання полягає в максимізації середньої величини прибутку від реалізації випущеної продукції з урахуванням погодних умов. ПАТ використовує в цих ситуаціях дві стратегії: 1) з розрахунку на теплу погоду (стратегія *A*); 2) з розрахунку на холодну погоду (стратегія *B*).

Якщо ПАТ прийме стратегію *A* і погода буде теплою (стратегія природи *C*), то уся продукція буде реалізована, а ПАТ отримає прибуток від реалізації $\Pi(AC) / \Pi(AC) = 1200 \cdot (1200 - 700) + 4000 \cdot (600 - 300) = 1800$ тис. грн.

Якщо ПАТ прийме стратегію *A* і погода буде холодною (стратегія природи *D*), то костюми будуть продані повністю, а сукні – тільки у кількості 1300 шт. Прибуток ПАТ в даному випадку $\Pi(AD)$ складе: $\Pi(AD) = 1200 \cdot (1200 - 700) + 1300 \cdot (600 - 300) - (4000 - 1300) \cdot 300 = 180$ тис. грн.

При застосуванні стратегії *B* в умовах теплої погоди (стратегія природи *C*) прибуток $\Pi(BC)$ складе: $\Pi(BC) = 600 + 390 - 560 = 430$ тис. грн.

В умовах холодної погоди буде реалізована вся випущена продукція і прибуток $\Pi(BD)$ у цьому випадку складе: $\Pi(BD) = 2000 \cdot (1200 - 700) + 1300 \cdot (600 - 300) = 1390$ тис. грн.

Розглянемо ПАТ «Ворскла» і природу в якості двох гравців P_1 і P_2 . Гравець P_1 (ПАТ «Ворскла») ніколи не отримає прибуток менше 180 тис. грн. Якщо погодні умови співпадуть з обраною стратегією, то прибуток ПАТ (виграш) складатиме 1800 тис. грн або 1390 тис. грн. Оптимізація змішаної стратегії (прийняття то стратегії *A*, то *B*) дозволить гравцеві P_1 завжди набувати середнього значення виграшу (прибутку) незалежно від стратегії гравця P_2 . Для оптимізації змішаної стратегії необхідно визначити частоту застосування гравцем P_1 стратегії *A* і стратегії *B*. Позначимо частоту

застосування стратегії *A* через x , тоді частота застосування стратегії *B* буде $(1 - x)$.

Якщо гравець P_1 приймає оптимальну змішану стратегію, то і при стратегії гравця P_2 (природа) *C* (тепла погода) і при його стратегії *D* (холодна погода) гравець P_1 повинен отримати однаковий середній прибуток (виграш): $1800x + 430 \cdot (1 - x) = 180x + 1390 \cdot (1 - x)$; $x = 16/43$; $1 - x = 27/43$.

Середній виграш складатиме: при теплій погоді (стратегія *C* гравця P_2): $\Pi(C) = 1800 \cdot 16/43 + 430 \cdot 27/43 = 939,767$ тис. грн; при холодній погоді (стратегія *D* гравця P_2): $\Pi(D) = 180 \cdot 16/43 + 1390 \cdot 27/43 = 939,767$ тис. грн.

Для реалізації оптимальної змішаної стратегії у травні ПАТ «Ворскла» потрібно виробити: $(1200 \text{ к.} + 4000 \text{ с.}) \cdot 16/43 + (2000 \text{ к.} + 1300 \text{ с.}) \cdot 27/43 = 1702 \text{ к.} + 2305 \text{ с.}$, тобто 1702 костюмів та 2305 суконь.

Теорія масового обслуговування застосовується для організації нормального процесу обслуговування покупців і пов'язана з правильним визначенням наступних показників: кількості підприємств відповідного торгового профілю, кількості продавців, наявності відповідних основних фондів, частоти завезення товарів, кількості покупців, щільності звернень і потреби у відповідних товарах. Якщо припустити, що підприємство має в розпорядженні необхідні основні фонди, реалізовує товари, наявні в достатній кількості (при нормальній частоті завезення), то і тоді в процесі обслуговування залишаються такі змінні величини, які можуть значно вплинути на якість обслуговування. Потрібно, відповідно, обрати такий оптимальний варіант організації торгового обслуговування населення, при якому час обслуговування буде мінімальним, якість – високою і не буде зайвих витрат. Математичний апарат теорії масового обслуговування полегшує вирішення цієї задачі.

Приклад 10.8

У результаті спостережень за потоком покупців протягом 10 днів роботи магазину було отримано дані (реєстрація числа покупців в магазині здійснювалася кожну годину), подані у табл. 10.7.

Таблиця 10.7. Поток покупців у магазині, осіб

День	Години роботи								
	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	2	4	2	3	4	3	5	2	
2	3	2	3	2	7	2	3	3	
3	1	3	4	3	4	6	4	2	

Продовження табл. 10.7

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	4	4	4	5	9	3	4	4
5	2	1	3	7	3	6	2	3
6	3	2	3	4	5	5	3	2
7	4	3	4	3	8	3	4	3
8	1	2	2	4	3	4	2	4
9	3	4	6	3	4	2	4	2
10	2	2	3	5	6	4	2	5

Необхідно визначити інтенсивність потоку (λ) покупців, що входить, в розрахунку на годину роботи магазину i , використовуючи критерій Пірсона з рівнем значущості ($\alpha = 0,05$), обґрунтувати припущення, що потік описується пуассонівським законом розподілу, тобто всі покупці будуть обслуговані своєчасно.

Для вирішення завдання необхідно згрупувати дані по кількості покупців (k_i), що відвідують магазин впродовж години та відповідної частоти обслуговування (f_i):

k_i	1	2	3	4	5	6	7	8	9
f_i	3	19	23	21	6	4	2	1	1

Інтенсивність потоку (λ) визначається таким чином:

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^9 k_i \cdot f_i}{\sum_{i=1}^9 f_i} = \frac{279}{80} = 3,49.$$

Теоретична частота обслуговування (f_i^T) визначається за формулою:

$$f_i^T = N \frac{\lambda^{k_i}}{k_i!} \cdot e^{-\lambda},$$

де $N = \sum_{i=1}^9 f_i = 80$.

k_i	1	2	3	4	5	6	7	8	9
f_i^T	8,53	14,9	17,3	15,1	10,5	6,11	3,05	1,33	0,51

Досліджуване значення за критерієм Пірсона ($X^2_{\text{досл}}$) визначається за формулою:

$$X^2_{\text{досл}} = \sum_{i=1}^9 \frac{(f_i - f_i^T)^2}{f_i^T} = 12,51.$$

За заданим рівнем значущості $\alpha = 0,05$ і кількістю ступенів свободи $\nu = (n - 2)$, де n – кількість груп в ряду (у нашому випадку $n = 9$), за статистичною таблицею значень критичних точок X^2 – розподілу (Мармоза, 1990) визначається таким чином:

$$X_{кр}^2(\alpha; \nu) / (0,05; 7) = 14,1.$$

Якщо $X_{досл}^2 < X_{кр}^2$, то можна вважати, що потік покупців описується пуассонівським законом розподілу з інтенсивністю λ (у нашому прикладі вказана умова виконується: $12,51 < 14,1$). Це свідчить, що всі покупці обслуговуються своєчасно, тобто кількість продавців відповідає нормативу.

10.5. Діагностика фінансово-економічного потенціалу підприємства

Фінансово-економічний потенціал – це потенціал, що формує основу для виробництва певного обсягу та асортименту продукції, побудови моделей максимізації прибутку, визначення оптимального співвідношення компонентів виробничої, фінансової та організаційної структури управління й інших економічних механізмів (Лепьохіна, 2010). Уміння підприємства раціонально використовувати власний фінансово-економічний потенціал значною мірою зумовлює його життєздатність і конкурентоспроможність.

Фінансово-економічний потенціал полягає не тільки в інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей економічної системи, а й у трансформуванні вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких можливостей в економічні блага, що сприятиме максимальному задоволенню інтересів підприємства й суспільства. Не будучи постійною величиною, фінансово-економічний потенціал підприємства так само, як й інші елементи виробництва, схильний до постійних змін, а тому потребує особливих підходів до управління. Тривале переривання процесу відтворення фінансово-економічного потенціалу гальмує або зовсім зупиняє розвиток підприємства. Власне, три компоненти (фінанси, трудові й матеріальні ресурси, а також засоби праці) є підставою для виділення трьох складових повного фінансово-економічного потенціалу підприємства – ресурсної, виробничої та фінансової. Перша компонента має статичний характер, дві інші – динамічний. Причому динамічність виробничої складової зумовлюється впливом на неї фінансової складової потенціалу. Сенс і роль фінансово-економічного потенціалу можна розглядати з позиції взаємозв'язків між його компонентами та результативністю діяльності підприємства загалом.

Фінансовий потенціал є сукупністю фінансових ресурсів, які беруть участь у виробничо-господарській діяльності, та характеризується можливістю їх залучення для фінансування майбутньої діяльності і певних стратегічних напрямів розвитку підприємства (Тимошук, 2014).

Фінансовий потенціал забезпечує можливість трансформації ресурсного і виробничого потенціалів внаслідок діяльності підприємства. До певної міри фінансовий потенціал є важелем, який формує механізм динамічної трансформації ресурсів у процесі операційної діяльності підприємства. Не менш важлива і його роль у відтворювальних процесах на підприємстві. До складу фінансового потенціалу входять фінансові ресурси, що складаються зі зареєстрованого, додаткового і резервного капіталів, цільового фінансування, фондів накопичення, величини перманентного капіталу, вартості основного капіталу, оборотних активів тощо. Під час оцінювання фінансового потенціалу треба враховувати такі показники, як: обсяг власних коштів, можливість отримання додаткових коштів у вигляді цільового фінансування; обсяг дебіторської заборгованості, оперативність управління фінансами тощо (Лепьохіна, 2010).

Доцільним є запровадження системи одиничних (визначених за загальноприйнятими методиками) та комплексних (розрахованих за середньозваженим арифметичним показником) показників оцінки ресурсного потенціалу, що побудована за принципом доступності до відкритої статистичної інформації відповідно до його складових (виробничого, фінансового, ресурсного потенціалів).

Комплексний показник оцінки фінансово-економічного потенціалу визначається за одиничними показниками потенціалу: *виробничого* – рентабельність виробництва продукції, коефіцієнт фондівіддачі основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оборотності оборотних активів; *фінансового* – коефіцієнт чистої рентабельності продажів, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, коефіцієнт Бівера, коефіцієнт платоспроможності; *ресурсного* – коефіцієнт рівня витрат на оплату праці у загальній сумі витрат, коефіцієнт економії адміністративних витрат, коефіцієнт інвестування у програмне забезпечення та рекламу, коефіцієнт нематеріальних активів у загальному обсязі витрат.

Для оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства доцільно застосовувати комбінаційну основу використання декількох методів і проводити її за інтегральним показником ($K_{\phi e}$), який визначається за означеною вище системою показників та індексною формою їх аналізу. Інтегральний показник розраховують як суму комплексних показників оцінки виробничого, ресурсного та фінансового потенціалів з урахуванням ваго-

мості їх значення у формуванні фінансово-економічного потенціалу підприємства за формулою (Кузьменко, 2014, с. 282):

$$K_{\phi e} = \sum_{i=1}^3 V_i \cdot \sum_{j=1}^n K_j, \quad (10.8)$$

де V_i, V_j – коефіцієнти вагомості складових фінансово-економічного потенціалу та відповідних їм показників; K_j – комплексні показники оцінки ресурсного потенціалу за відповідними складовими; n – кількість одиничних показників оцінки фінансово-економічного потенціалу.

Найбільш доцільним та обґрунтованим є використання безрозмірної шкали Харрінгтона, яка передбачає п'ять рівнів оцінки в загальному інтервалі шкали від 0 до 1. Шкала Харрінгтона є універсальним у різних сферах кількісним вимірником параметрів досліджуваного об'єкта. Вона умовно поділяється на п'ять ділянок, які характеризують різні рівні бажаності; при цьому значення 0,37 є критичною точкою переходу показників з незадовільного рівня до задовільного. Лінгвістичні та кількісні характеристики шкали Харрінгтона наведено у табл. 10.7.

Таблиця 10.7. Лінгвістичні та кількісні характеристики шкали Харрінгтона (Інвестиційно-інноваційна, 2012; Микитенко, 2005; Кузьмін, 2011; Кузьменко, 2014)

Шкала Харрінгтона		Лінгвістичні оцінки для діагностики фінансово-економічного потенціалу та його складових	Тип підприємства
Інтервали шкали	Лінгвістичні оцінки		
(0,8–1)	Відмінно	Високий	Лідер
(0,63–0,8)	Добре	Достатній	Конкурентоспроможний
(0,37–0,63)	Задовільно	Задовільний	Конкурентоспроможний
(0,2–0,37)	Погано	Низький	Ризикований
(0–0,2)	Незадовільно	Недостатній	Ризикований

Приклад 10.9

Визначити рівень фінансово-економічного потенціалу та тип підприємств, якщо відомі такі дані (табл. 10.8).

Таблиця 10.8. Вихідні дані підприємств

Підприємство	Потенціал		
	виробничий	фінансовий	ресурсний
ПАТ «Електротермометрія»	0,426	0,373	0,034
ПАТ «Волиньобленерго»	0,640	0,09	0,056
ТОВ «Забіяка»	0,426	0,373	0,099

Для вирішення завдання необхідно скористатися формулою (10.8) і табл. 10.8. Інтегральний показник фінансово-економічного потенціалу дорівнює:

для ПАТ «Електротермометрія»: $K_{\phi e} = 0,426 + 0,373 + 0,034 = 0,833$;

ПАТ «Волиньобленерго»: $K_{\phi e} = 0,64 + 0,09 + 0,056 = 0,786$;

ТОВ «Забіяка»: $K_{\phi e} = 0,426 + 0,373 + 0,099 = 0,898$.

За шкалою Харрінгтона ПАТ «Електротермометрія» і ТОВ «Забіяка» є лідерами, а ПАТ «Волиньобленерго» – конкурентоспроможним підприємством.

Між компонентами фінансово-економічного потенціалу підприємств існують взаємозалежності, які мають ієрархічний характер. Це пов'язано з тим, що ресурсний потенціал суб'єкта підприємництва є основною і необхідною умовою здійснення виробничо-господарської діяльності. Проте для активнішого використання ресурсів у виробничому процесі треба залучити технологічні й економічні важелі, а також управлінські заходи і дії, спрямовані на підвищення ефективності виробництва. Таким чином, ресурсний потенціал трансформується у виробничий за наявності специфічних складових, що забезпечують процес виробництва. У свою чергу, фінансовий потенціал забезпечує процес виробництва і слугує основою для результативного використання фінансово-економічного потенціалу підприємства. Сукупне поєднання усіх цих складових забезпечує відповідний рівень потенціалу розвитку компанії.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність та особливості економічного аналізу. Які методи аналізу Ви знаєте?
2. Що є інформаційною базою аналізу у торговому підприємстві?
3. Як здійснюється аналіз товарообігу на торговельному підприємстві?
4. Розкрийте особливості аналізу витрат на збут у торговельній організації.
5. Які показники ефективності використання основних засобів застосовуються при аналізі торгового підприємства?

6. Яким чином інфляція впливає на прийняття фінансових рішень у підприємстві? Наведіть приклади.
7. Які економіко-математичні методи застосовуються в економічному аналізі?
8. Для яких ситуацій характерно використання теорії ігор?
9. Які показники використовуються для аналізу системи масового обслуговування?
10. Що розуміють під фінансово-економічним потенціалом підприємства?
11. Назвіть основні складові компоненти фінансово-економічного потенціалу підприємства.
12. Охарактеризуйте систему показників оцінювання фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Практичні завдання

1. У процесі аналізу визначити виконання плану поставок торгового підприємства за місяць наростаючим підсумком у цілому по підприємству, у розрізі окремих споживачів і видів продукції, з'ясувати причини недовиконання плану і виробити коригувальні заходи для виконання договірних зобов'язань. Вихідні дані для розрахунку подані у таблиці:

Виріб	Покупець	План поставки за договором	Фактично відвантажено	Недоставка продукції	Заліковий обсяг у межах плану
А	1	800	850	-50	800
	2	800	750		750
	3	600	700		600
В	1	500	500	-150	500
	2	1200	1050		1050
Усього					

Для розрахунків використайте формулу:

$$K_{\partial} = \frac{OP_{nl} - OP_n}{OP_{nl}} \cdot 100\%,$$

де K_{∂} – коефіцієнт виконання договірних зобов'язань, %; OP_{nl} – плановий обсяг продукції, грн; OP_n – обсяг недоставленої продукції, грн.

2. Дані спостережень за потоком покупців впродовж 7 днів роботи відділу універмагу приведені в таблиці (реєстрація кількості покупців у відділі здійснювалася кожену годину):

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

День	Години роботи							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	6	3	5	11	6	4
2	3	4	5	4	3	8	4	2
3	2	3	4	5	4	5	6	5
4	4	5	3	10	5	3	4	2
5	3	2	9	5	4	4	5	3
6	5	3	5	12	5	3	2	7
7	2	5	8	4	7	5	6	4

Необхідно визначити інтенсивність (λ) вхідного потоку покупців з розрахунку на годину роботи відділу i , використовуючи критерій Пірсона з рівнем значущості ($\alpha = 0,05$), обґрунтувати припущення, що потік описується пуассонівським законом розподілу.

3. Визначити рівень фінансово-економічного потенціалу та тип підприємств, якщо відомі такі дані:

Підприємство	Потенціал		
	виробничий	фінансовий	ресурсний
ІрАТ «Дніпрогідромаш»	0,426	0,373	0,01
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	0,640	0,09	0,041
ТОВ «Дніпропромашбуд»	0,426	0,373	0,01
ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А. М. Макарова»	0,415	0,16	0,042
ТОВ «Продмаш»	0,178	0,069	0,133

4. Меблева фабрика «Бест» виготовляє меблеві гарнітури двох видів: житлова кімната і дитячий гарнітур, збут яких залежить від обсягів виробництва меблів конкурентом «Сільф». Витрати на виробництво і збут однієї житлової кімнати складають 18240 грн, дитячого гарнітура – 9680 грн, а ціна реалізації дорівнює відповідно 21470 і 12340 грн. При виборі підприємством-конкурентом стратегії C фабрика може реалізувати впродовж місяця 18 житлових кімнат і 12 дитячих гарнітурів, при виборі підприємством-конкурентом стратегії D – 16 житлових кімнат і 14 дитячих гарнітурів. Фабрика може застосувати дві стратегії: організувати випуск продукції з розрахунку на стратегію C підприємства-конкурента (стратегія A) або з розрахунку на його стратегію D (стратегія B). Необхідно визначити, яку кількість житлових кімнат і дитячих гарнітурів повинна випустити фабрика, за якої вона отримає середній прибуток незалежно від того, яку стратегію обере підприємство-конкурент.

Інвестиції в підприємстві

- Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності
- Класифікація інвестицій
- Інвестування в підприємницькій діяльності
- Врахування фактору часу в інвестиційній діяльності
- Оцінка ефективності інвестицій

Ключові слова: *інвестиції, дезінвестиції, інвестор, реальні інвестиції, фінансові інвестиції, фактор часу, дисконтування, чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності, внутрішня норма дохідності.*

11.1. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності

Інвестиції – одна з найбільш часто використовуваних в економічній системі категорій як на макро-, так і на мікрорівні.

У широкому трактуванні інвестиції виражають вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення. При цьому приріст капіталу має бути достатнім, щоб компенсувати інвесторові відмову від використання власних засобів на споживання в поточному періоді, винагородити його за ризик і відшкодувати втрати від інфляції в майбутньому періоді (Гуткевич, 2006).

Оскільки поняття «інвестиції» є досить широким, то має свої особливості для різних наук і сфер використання. Наприклад: в макроекономіці інвестиції – це частка валового внутрішнього продукту, не спожита в поточному періоді і така, що забезпечує приріст капіталу в економіці; у сфері фінансів – придбання реальних або фінансових активів, тобто це сьгоднішні витрати, метою яких є отримання майбутніх вигод; в мікроекономіці інвестиції є процесом створення нового капіталу.

Багатогранність трактування терміну «інвестиції» значною мірою обумовлюється широтою суттєвих сторін цієї економічної категорії Розглянемо їх детальніше (Рисунок 11.1).

Інвестиції як об'єкт економічного управління. Предметна сутність інвестицій безпосередньо пов'язана з економічною сферою їх прояву. Незважаючи на значні термінологічні розбіжності, інвестиції трактуються усіма дослідниками як категорія економічна, хоча й пов'язана з технологічними, соціальними, природоохоронними та іншими аспектами.



Рисунок 11.1. Характеристика інвестицій підприємства (Бланк, 2001)

Інвестиції як найбільш активна форма залучення накопиченого капіталу до економічного процесу. В теорії інвестицій їх зв'язок із накопиченим капіталом посідає центральне місце. Однак не весь накопичений підприємством запас капіталу використовується виключно в інвестиційних цілях.

Інвестиції як можливість використання накопиченого капіталу у всіх його альтернативних формах. В інвестиційному процесі кожна з форм накопиченого капіталу має свій діапазон можливостей і специфіку механізмів конкретного використання.

Інвестиції як альтернативна можливість вкладення капіталу в будь-які об'єкти господарської діяльності. Інвестований підприємством капітал цілеспрямовано вкладається у формування його майна, передбаченого для здійснення різних форм господарської діяльності і виробництва продукції. При цьому з широкого діапазону можливих об'єктів інвестування капіталу підприємство самостійно обирає пріоритетні форми майнових цінностей (об'єктів та інструментів інвестування), які в обліково-фінансовій термінології носять назву «активи».

Інвестиції як джерело генерування ефекту підприємницької діяльності. Метою інвестування є досягнення конкретного ефекту, який може носити як економічний, так і неекономічний характер (соціальний, екологічний тощо).

Інвестиції як об'єкт ринкових відносин. Використовувані

підприємством у процесі інвестування різноманітні інвестиційні ресурси, товари та інструменти як об'єкт купівлі-продажу формують особливий вид ринку – «інвестиційний ринок», що характеризується попитом, пропозицією і ціною, а також сукупністю певних суб'єктів ринкових відносин.

Інвестиції як об'єкт власності і розпорядження. Як об'єкт підприємницької діяльності інвестиції є носієм прав власності і розпорядження. Якщо на первісному етапі інвестування капіталу титул власності і права розпорядження ним, як правило, пов'язані з одним і тим самим суб'єктом, то по мірі подальшого економічного розвитку відбувається поступове їх розділення.

Примітка

Прикладом такого розділення прав є функціонування капіталу в системі інвестиційно-фінансових інститутів, акціонерних товариств і т. ін., коли власники капіталу як накопиченого інвестиційного ресурсу передають права розпорядження ним іншим особам.

Інвестиції як об'єкт часової переваги. Процес інвестування капіталу безпосередньо пов'язаний з фактором часу. З позицій цього фактору призначений для інвестування капітал можна розглядати як запас раніше накопиченої економічної цінності з метою можливого її примноження в процесі інвестиційної діяльності, а з іншого боку – як задіяний економічний ресурс, здатний збільшити об'єм споживання благ інвестора в будь-якому інтервалі майбутнього періоду.

Інвестиції як фактор ризику. Ризик є найважливішою характеристикою інвестицій, пов'язаною з усіма їх формами і видами. Носієм ризику інвестиції виступають через те, що є джерелом доходу в підприємницькій діяльності інвестора.

Подробиці

Здійснюючи інвестиції, інвестор завжди має свідомо йти на економічний ризик, пов'язаний з можливим зниженням або неотриманням суми очікуваного інвестиційного доходу, а також можливою втратою (частковою або повною) інвестованого капіталу. Отже, поняття ризику і доходності інвестицій у підприємницькій діяльності інвестора взаємопов'язані.

Інвестиції як носій фактору ліквідності. Всі форми і види інвестицій характеризуються певною ліквідністю, під якою розуміють їх здатність бути реалізованими за необхідності за своєю реальною ринковою вартістю. Ця здатність інвестицій забезпечує вивільнення капіталу, вкладеного в

різноманітні об'єкти та інструменти, при настанні несприятливих економічних та інших умов його використання в певній сфері підприємницької діяльності, окремому сегменті ринку або задіяному регіоні.

Таким чином, **інвестиції** – це вкладення будь-яких товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, капіталу взагалі та інших цінностей у підприємницьку й інші види діяльності з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

Процес вивільнення вкладеного капіталу, забезпечений його ліквідністю, називається **дезінвестиціями**.

Вивільнений у процесі дезінвестицій капітал може бути реінвестований в інші об'єкти та інструменти. Таким чином, ліквідність інвестицій дозволяє формувати не лише прямий, а й зворотній потік капіталу, задіяного як інвестиційний ресурс.

З урахуванням розглянутих основних характеристик *економічна сутність інвестицій підприємства* в найбільш узагальненому вигляді може бути сформульована як вкладення капіталу в усіх його формах у різноманітні об'єкти (інструменти) господарської діяльності з метою отримання прибутку, а також досягнення іншого економічного або неекономічного ефекту, здійснення якого базується на ринкових принципах і пов'язано з факторами часу, ризику і ліквідності.

11.2. Класифікація інвестицій

Здійснювані підприємницькими структурами інвестиції характеризуються різноманітністю видів. В економічній теорії і господарській практиці, пов'язаній з інвестиційними процесами підприємств, застосовується більше ста термінів, які характеризують різні види інвестицій. У зв'язку з цим, в цілях забезпечення ефективного і цілеспрямованого управління інвестиціями підприємства необхідною є їх класифікація (Рисунок 11.2).

До учасників інвестиційного процесу належать різні фізичні і юридичні особи, а саме (Гончаренко, 2005):

– *інвестори* – фізичні і юридичні особи, що здійснюють вкладення грошових та інших коштів в інвестиції, органи, уповноважені управляти муніципальним майном, громадяни, в т.ч. іноземні громадяни; підприємства й інші юридичні особи, в т.ч. іноземні юридичні особи, держави і міжнародні організації.

Подробиці

Інвестори ухвалюють рішення і здійснюють вкладення власних

Розділ 11. Інвестиції в підприємстві

грошових й інших залучених майнових або інтелектуальних цінностей в інвестиційний проект. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, замовників, кредиторів, покупців, тобто виконувати функції будь-якого іншого учасника інвестиційної діяльності.

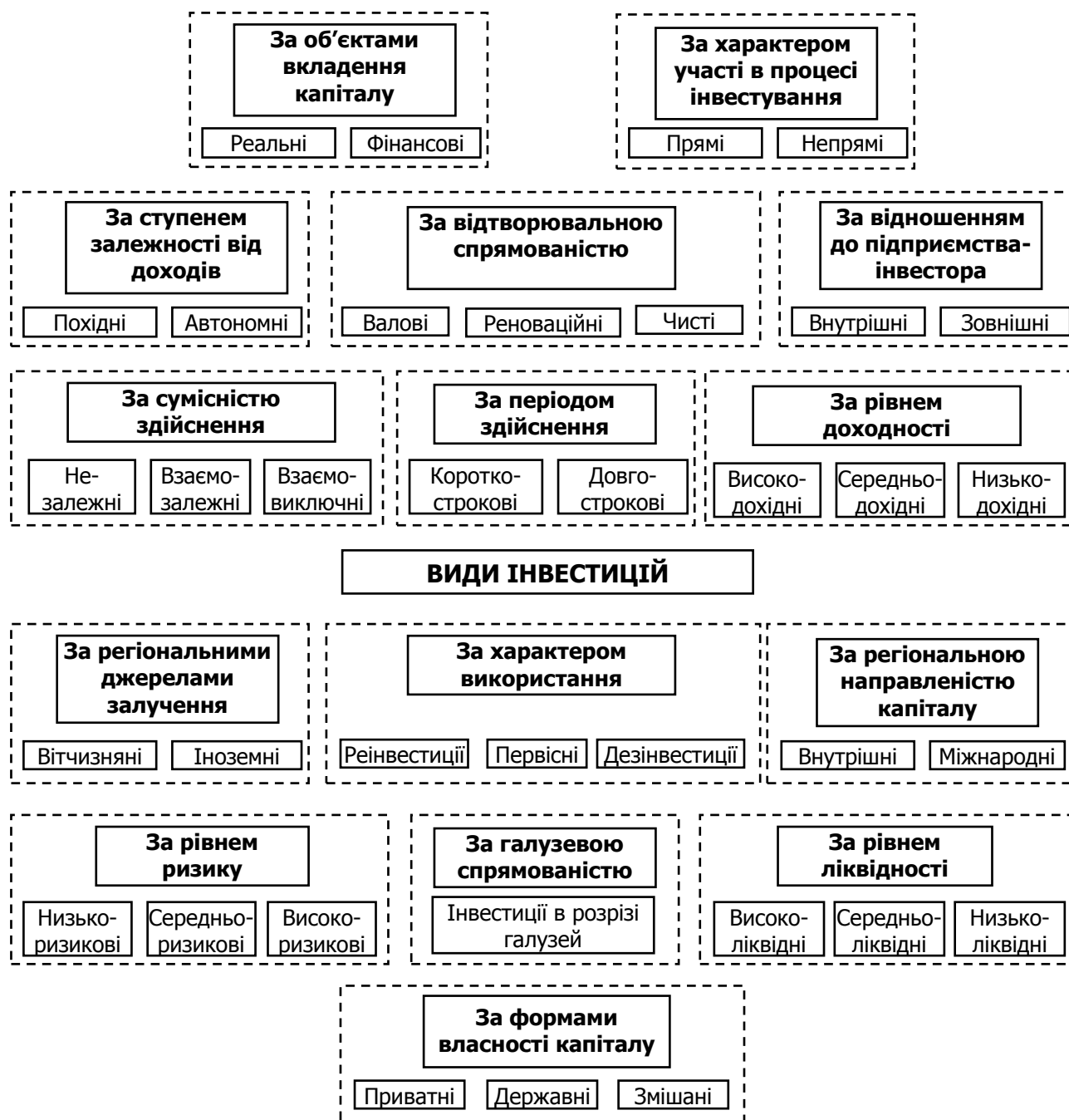


Рисунок 11.2. Класифікація інвестицій за основними ознаками (Гончаренко, 2005)



Рисунок 11.3. Класифікація інвесторів за основними ознаками (Гончаренко, 2005)

Інвестори класифікуються за різними ознаками (Рисунок 11.3):

– *замовники* – будь-які юридичні і фізичні особи, уповноважені інвестором здійснювати реалізацію інвестиційного проекту;

– *підприємства*, що забезпечують створення кінцевого продукту для його реалізації шляхом використання наданих коштів;

– *користувачі об'єктів інвестиційної діяльності* – інвестори або інші фізичні та юридичні особи, державні і муніципальні органи, іноземні держави й міжнародні організації, для яких створюється об'єкт інвестиційної діяльності;

– *інвестиційні посередники* – інститути інвестиційної інфраструктури, що виконують функції взаємозв'язку між інвесторами і підприємцями. До них належать: інвестиційні банки, фінансові брокери, інвестиційні і страхові фонди, фінансові компанії та ін.

Класифікація форм інвестицій і видів інвесторів дозволяє цілеспрямовано здійснювати управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Подробиці

До об'єктів інвестиційної діяльності бізнес-структур належать:

1) грошові кошти, цільові банківські вклади, паї, акції й інші цінні папери;

2) рухоме і нерухоме майно (технології, машини, устаткування, будівлі, транспортні засоби, обчислювальна техніка, споруди);

3) ліцензії, у тому числі і на товарні знаки, кредити, авторські права, патенти, ноу-хау, програмні продукти й інші інтелектуальні цінності;

4) права користування землею, надрами й іншими природними ресурсами, а також будь-яке інше майно або майнові права (Бланк, 2001).

11.3. Інвестування в підприємницькій діяльності

Визначальною домінантою економічної політики будь-якої країни є реальні інвестиції. Вони становлять економічну основу суспільства та впливають на досягнення макроекономічної стабілізації країни. Такий аспект дослідження свідчить про важливе значення реальних інвестицій в економічному розвитку держави.

На більшості підприємств цей вид інвестування в сучасних умовах є єдиним напрямом їх інвестиційної діяльності, що визначає вирішальну роль управління реальними інвестиціями в системі інвестиційної діяльності компаній.

Реальні інвестиції – це вкладення в основний капітал та в приріст матеріально-виробничих запасів. В економічній літературі розрізняють «чисті реальні інвестиції», які спрямовуються на збільшення основного

капіталу й утворення нових основних та частини оборотних фондів як виробничого, так і невиробничого призначення, та «валові реальні інвестиції», які відрізняються від «чистих» на величину амортизаційних відрахувань.

Для здійснення даного виду інвестицій може бути використаний і позиковий капітал – кредит банку. За таких умов банк виступає як інвестор.

Приклад 11.1

Комерційний банк «Стандарт» вирішив отримувати прибуток, ставши засновником торгівельної компанії «Каморка». Для цього банк передав компанії в користування вантажний автомобіль «Mercedes Avto». Однак банк «Стандарт» міг би придбати акції компанії «Каморка». Тоді вважалося б, що комерційний банк здійснив фінансові інвестиції.

Реальні інвестиції здійснюються підприємствами в різноманітних формах (табл. 11.1).

Таблиця 11.1. Основні форми реального інвестування (Мойсеєнко, 2006)

Форми	Характеристика
1	2
Придбання цілісних майнових комплексів	Придбання об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення діючих підприємств
Нове будівництво	Створення нової виробничої потужності на нових майданчиках шляхом: – будівництва об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення, новостворюваних підприємств, будівель, споруд; – будівництва філій і окремих виробництв, які після введення в експлуатацію будуть знаходитися на самостійному балансі
Реконструкція	Повне або часткове переозброєння із здійсненням: – заміни морально застарілого і фізично зношеного устаткування; – механізації й автоматизації виробництва; – організації виробництва інновацій; – розширення асортименту і підвищення якості продукції; – створення мало- або безвідходних виробництв
Розширення	Збільшення потужності шляхом будівництва: – других і подальших черг підприємства; – додаткових виробництв; – допоміжних і обслуговуючих об'єктів
Оновлення окремих видів устаткування	Підвищення технічного рівня виробництва шляхом: – заміни застарілого устаткування новим; – установки додаткового устаткування

1	2
Підтримка діючих потужностей	Стабілізація діяльності без збільшення потужності виробництва шляхом: <ul style="list-style-type: none"> – заміни елементів будівельних і технологічних конструкцій; – будівництва споруд для видобутку природної сировини; – переведення виробництва на нову технологію
Модернізація	Підвищення техніко-економічного рівня окремих виробництв, цехів та дільниць на основі: <ul style="list-style-type: none"> – упровадження передової техніки та технології; – механізації й автоматизації виробництва; – модернізації та заміни застарілого й фізично зношеного устаткування новим, більш продуктивним; – удосконалення загальнозаводського господарства та допоміжних служб; – модернізації природоохоронних, опалювальних і вентиляційних систем
Інноваційне інвестування в нематеріальні активи	Інвестування з метою придбання: <ul style="list-style-type: none"> – нової технології; – патенту; – ліцензії; – торгової марки
Інвестування приросту запасів матеріальних оборотних активів	Інвестування в оборотні кошти, які передбачають забезпечення: <ul style="list-style-type: none"> – нових та додаткових запасів основних і допоміжних матеріалів; – нових та додаткових запасів готової продукції; – збільшення рахунків дебіторів

Політика управління реальними інвестиціями забезпечує підготовку, оцінювання та реалізацію найефективніших реальних інвестиційних проектів підприємства і є частиною його загальної інвестиційної політики.

Фінансові інвестиції – це вкладення коштів у цінні папери суб'єктів господарської діяльності. Інвестування вільних коштів у цінні папери переслідує різні цілі. Основні з них: отримання в перспективі прибутку від інвестицій; перетворення вільних заощаджень у високоліквідні цінні папери, встановлення офіційних відносин чи контролю над підприємством-емітентом.

Всі інвестиції можна розділити на *портфельні* і *прямі*. Процес інвестування першого виду полягає в придбанні цінних паперів з метою отримання дивідендів або для їх подальшого перепродажу. Мета такого процесу – отримання спекулятивного прибутку шляхом продажу цінних паперів на фондовому ринку. Якщо ж інвестор здійснює вкладення коштів в діяльність підприємства з метою подальшого отримання прибутку безпосередньо від результатів діяльності підприємства, то такі інвестиції називаються *прямими* інвестиціями.

Для підприємства-одержувача інвестицій прямі інвестори порівняно з портфельними є більш привабливими, оскільки вони зацікавлені в ефективній діяльності самого підприємства і не орієнтуються на швидкий спекулятивний прибуток.

Інвестиційна діяльність важлива не тільки для її безпосередніх учасників. В успішному інвестуванні зацікавлена і держава. Адже чим більше компаній мають можливості ефективно працювати, не вдаючись до допомоги держави, тим стабільніше буде розвиватися економіка країни.

При виборі інвестицій перевага надається залученню ресурсів з-за кордону. Іноземні інвестиції сприяють пожвавленню економічних відносин в державі, накопиченню капіталу. Відповідно, інвестиції можуть бути зовнішніми (або іноземними) і внутрішніми (або національними).

З урахуванням значення інвестицій для економіки держави в Україні були прийняті відповідні законодавчі акти, що визначають основні принципи здійснення інвестиційної діяльності на її території. В цілому вітчизняне законодавство про інвестиційну діяльність спрямоване на забезпечення захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форм власності, а також на ефективне інвестування в національну економіку, розвиток міжнародного економічного співробітництва та інтеграцію.

11.4. Врахування фактору часу в інвестиційній діяльності

Одне з основних положень теорії оцінювання ефективності інвестицій полягає в необхідності обліку фактору часу. Як свідчить практика, не всі, кому доводиться розробляти, здійснювати експертизу й затверджувати інвестиційні проекти, правильно розуміють суть цієї операції.

Зазначимо основні прояви впливу фактору часу на оцінку проектів:

1. Динамічність техніко-економічних показників компаній. Важливо зважати на зміни протягом певного часу в обсягах і структурі продукції, що виробляється, нормах витрат сировини, чисельності персоналу, тривалості виробничого циклу, нормах запасів і т.п. у період освоєння потужностей, що вводяться, а також у проектах, що передбачають послідовне технічне переозброєння виробництва за час реалізації проекту або розробку сировинних родовищ. Динамічність показників враховується під час формування початкової інформації за етапами розрахункового періоду.

2. Сезонність виробництва і/або реалізації продукції, яка виявляється в сезонних коливаннях обсягів постачання сировини, виробництва продукції і/або попиту на неї, а також запасів і дебіторської заборгованості.

3. Фізичне зношення основних засобів, що обумовлює загальні тенденції до зниження їх продуктивності і зростання витрат на їх утримання, експлуатацію та ремонт упродовж розрахункового періоду.

4. Зміна в часі цін на продукцію, що виробляється, і спожиті ресурси. На цю обставину слід зважати безпосередньо в процесі формування початкової інформації для розрахунків ефективності проектів.

5. Зміна в часі параметрів зовнішнього середовища (цін, ставок податків, мита, акцизів, розмірів мінімальної місячної оплати праці, податкового й іншого законодавства тощо.) враховується безпосередньо в процесі формування початкової інформації для розрахунків ефективності.

6. Розриви в часі (часовий лаг) між виробництвом і реалізацією продукції та між оплатою й споживанням ресурсів.

7. Різномасштабність витрат, результатів і ефектів, тобто здійснення їх протягом усього періоду реалізації проекту, а не в певний фіксований момент часу. Цей аспект фактору часу враховується в розрахунках шляхом *дисконтування* грошових потоків.

Подробиці

Один з основних принципів оцінювання ефективності інвестиційних проектів вимагає зіставлення пов'язаних з проектом результатів і витрат упродовж усього періоду його реалізації. Для цього результати й витрати, що належать до різних моментів часу (різномасштабні), повинні бути заздалегідь приведені до порівнянного вигляду. Однак обидві ці операції досить складні, оскільки різномасштабні витрати або результати завжди нерівномасштабні і тому безпосередньо непорівнянні.

Нерівномасштабність різномасштабних витрат і результатів, зазвичай, виявляється в тому, що отримання доходу сьогодні вважається бажанішим, ніж отримання доходу завтра, а витрати сьогодні – менш бажаними, ніж витрати завтра.

Ця обставина не залежить від того, чи ресурси, що різномасштабно продаються або різномасштабно споживаються, надаються в натуральному вигляді (тонна сталі сьогодні й через рік), чи в дефльованих цінах в одній і тій самій валюті.

Для оцінювання ефективності інвестиційних проектів необхідна процедура (іншими словами, розрахункова формула), що дозволяє приводити різномасштабні витрати і результати в даному грошовому потоці до порівнянного вигляду з урахуванням їх різних переваг, нерівномасштабності. *Така процедура в загальному вигляді називається дисконтуванням* (приведенням до одного моменту часу).

Технічно ця процедура здійснюється шляхом ділення витрат або результатів оцінюваного року на коефіцієнт дисконтування α , який визначається за формулою:

$$\alpha = (1 + i)^t, \quad (11.1)$$

де i – норма дисконту; t – кількість періодів, що відокремлюють даний рік від моменту часу, обраного як початок відліку.

Приклад 11.2

Використовуючи процедуру дисконтування, визначимо суму витрат за проектом, якщо витрати першого року (C_1) складають 2000 грн, другого (C_2) – 3000 грн, третього (C_3) – 5000 грн, а норма дисконту (i) – 10%.

Спочатку знайдемо коефіцієнт дисконтування α для кожного значення витрат:

$$\alpha_1 = (1 + i)^t = (1 + 0,1)^1 = 1,1;$$

$$\alpha_2 = (1 + i)^t = (1 + 0,1)^2 = 1,21;$$

$$\alpha_3 = (1 + i)^t = (1 + 0,1)^3 = 1,331.$$

Отже, дисконтовані сукупні витрати за проектом, приведені до початку реалізації проекту, складають:

$$C_1/\alpha_1 + C_2/\alpha_2 + C_3/\alpha_3 = 2000/1,1 + 3000/1,21 + 5000/1,331 = 8054,09 \text{ грн.}$$

Така процедура здійснюється, якщо початок розрахунку лежить на осі часу лівіше від оцінюваного року, тобто ми визначаємо поточну вартість грошей. Якщо ж необхідно привести грошові потоки до якогось моменту часу в майбутньому, тобто знайти їх майбутню вартість, то на коефіцієнт α слід не ділити, а множити. Така процедура отримала назву *компаундування*.

Неможливо дати якийсь одне визначення норми дисконту в термінах «повинна дорівнювати ...» і тим більше запропонувати певну формулу для її практичного встановлення – дуже багато факторів при цьому необхідно враховувати. Зазначимо лише три таких основних чинника:

1) економічна нерівноцінність різночасних витрат, результатів і ефектів – вигідність пізнішого здійснення витрат і швидшого отримання корисних результатів;

2) альтернативна вартість капіталу – максимальна річна прибутковність (у постійних або дефльованих цінах) альтернативних вкладень капіталу, які доступні на ринку;

3) ринкова кон'юнктура (співвідношення попиту й пропозиції на ринку капіталу) і, як наслідок, з одного боку, наявність альтернативних та доступних інвестиційних можливостей, а з іншого – розміри власного капіталу суб'єкта.

Складність економічного змісту норми дисконту і різноманіття факторів, на які вона впливає, не дозволяють запропонувати певне універсальне правило, користуючись яким, кожна фірма могла б

безпомилково розрахувати свою власну норму дисконту.

Подробиці

У літературі існує дві точки зору щодо проблеми визначення ставки дисконту:

1. Ставка повинна відображати вартість залучення коштів у проект.
2. Ставка повинна відображати альтернативні можливості використання цих коштів.

Слід зазначити, що навіть у межах цих двох підходів відсутня єдина думка щодо конкретного механізму розрахунку норми дисконту.

У межах першого підходу ставку дисконту пропонується визначати таким чином:

1) за основу береться безризикова ставка, яка потім збільшується на премію за ризик, премію за інфляцію і премію за низьку ліквідність. Необхідність коректувати ставку щодо рівня інфляції й ризику визнається скрізь, оскільки чим більший ступінь невизначеності, пов'язаної з реалізацією проекту, тим більшої прибутковості слід від нього вимагати. Що стосується премії за низьку ліквідність, вона означає надбавку до необхідної прибутковості, спричинену тим, що реальні проекти не можуть бути конвертовані в готівку за припустимою ціною так само швидко, як цінні папери, кошти на поточному рахунку та інші високоліквідні активи.

Які безризикові ставки найчастіше використовуються:

– середньорічна ставка *LIBOR* за піврічними єврокредитами в доларах США або євро, звільнена від інфляційної складової (як правило, вона становить 4–6% річних). *LIBOR* – *London Interbank Offered Rate* – річна процентна ставка, прийнята на Лондонському міжбанківському ринку банками першої категорії для оплати їх взаємних кредитів в різних валютах і на різні терміни. Під час встановлення норм дисконту, зазвичай, використовується 6-місячна ставка *LIBOR*. Ставки *LIBOR* враховують інфляцію і безперервно змінюються, проте коливаються в незначних межах. Для розрахунку норми дисконту від середньорічної величини вказаної ставки слід відняти річний темп інфляції у відповідній країні;

– очищена від інфляції ринкова ставка прибутковості за довгостроковими (не менше 2 років) державними облігаціями (цей підхід доцільно використовувати в умовах достатнього конкурентного і близького до рівноваги ринку довгострокових державних облігацій);

– очищена від інфляції річна ставка прибутковості вкладень в операції на відкритих для імпорту конкурентних ринках безризикових товарів і послуг;

2) у випадку, якщо проект фінансується з одного джерела (наприклад, тільки банківський кредит або тільки власний капітал), за основу береться та ставка відсотка, яку потрібно виплатити інвесторові за користування його капіталом, а до неї вже додаються премії за ризик, інфляцію й низьку ліквідність. Наприклад, буде неправильним встановлювати бажану прибутковість на рівні 10%, якщо політика фірми передбачає виплату

дивідендів за ставкою, не нижчою, ніж 13%, або якщо банк дав кредит під 12%. При цьому необхідно пам'ятати, що майже завжди банк при встановленні свого відсотка за кредитами вже враховує ризик і інфляцію. Тому надбавку за інфляцію найчастіше не роблять, а під час розрахунку премії за ризик враховують лише ті ризики, які асоціюються конкретно з даним проектом;

3) у випадку, якщо проект фінансується з декількох джерел, за основу береться середньозважена ціна капіталу всіх джерел фінансування (*WACC*), механізм розрахунку якої такий: ціна капіталу кожного джерела фінансування проекту множиться на його питому вагу в загальному бюджеті інвестицій, а потім знаходиться їх сума. Потім до неї також додаються премії за інфляцію, ризик і низьку ліквідність, проте знову-таки тільки в тому випадку, якщо це не було враховано раніше.

У межах другого підходу ставку дисконту визначають як максимальне значення ставок прибутковості всіх доступних альтернативних вкладень. Це означає, що якщо в момент розроблення документації за нашим проектом інвестор має декілька інших пропозицій вкладення своїх грошей, то ставка дисконту в нашому проекті повинна дорівнювати максимальній з альтернативних варіантів розміщення коштів. Якщо за цієї умови наш проект відповідатиме всім фінансовим вимогам, що висувуються до нього, то це означає, що він ефективніший за найприбутковіший з альтернативних варіантів. При цьому необхідно зауважити, що розглядати слід тільки ті альтернативні проекти, вкладення в які дійсно реально доступні інвесторові. Наприклад, навіть якщо спекулятивні операції на Нью-Йоркській біржі забезпечують дуже високу прибутковість, але інвестор не має можливості брати в них участь, то це джерело не може розглядатися як альтернативне. Якщо у інвестора немає на прикметі жодного проекту, куди можна було б вкласти гроші, крім нашого, то орієнтуються на максимальну з наявних ставок за довгостроковими банківськими депозитами.

Отже, зважаючи на зазначені причини, розрахунки ефективності проекту теоретично правильніше проводити, якщо норма дисконту є змінною в часі. У цьому випадку коефіцієнти дисконтування розраховуються в такий спосіб.

Коефіцієнт дисконтування для n -го етапу інвестування визначається за формулою:

$$\alpha_0 = 1; \quad \alpha_n = \frac{1}{(1 + E_0)^{\Delta_0} \dots (1 + E_{n-1})^{\Delta_{n-1}}} \text{ при } n > 1, \quad (11.2)$$

де E_0, \dots, E_{n-1} – норми дисконту відповідно на 0-му, ..., $(n-1)$ -му етапах; $\Delta_0, \dots, \Delta_{n-1}$ – тривалість цих етапів у роках або частках року.

11.5. Оцінка ефективності інвестицій

Прийняття управлінських рішень ґрунтується на використанні низки формальних і неформальних критеріїв для визначення цінності окремого бізнес-проекту в порівнянні з іншими проектами, оцінки його фінансової привабливості в умовах обмеженості ресурсів і встановленої тривалості життєвого циклу проекту. Сьогодні не існує універсального методу оцінки ефективності бізнес-процесів і порівняння проектів. При цьому поширеною практикою в сфері інвестиційної діяльності є використання формалізованих критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів, які допомагають аналітику прийняти остаточне і вірне рішення про доцільність інвестування капіталу.

При виборі конкретних критеріїв оцінки економічної або фінансової ефективності реалізації бізнес-проекту необхідно враховувати певну кількість факторів, які є найбільш значущими для окремих проектів і суттєво впливають на результативність їх реалізації, а саме: сучасний стан розвитку ринкових інститутів в країні; доступність необхідних обсягів позикових інвестиційних ресурсів; наявність державних дотацій, субвенцій і т.д.; стабільність попиту та можливість збільшення масштабів проекту; узгодженість цінності грошових потоків у часі, тривалість життєвого циклу проектів.

Найбільш поширеними показниками оцінки ефективності проектних рішень є такі: чистий приведений дохід (*NPV*), індекс (коефіцієнт) прибутковості (*PI*); період окупності (*PP*); внутрішня норма дохідності (*IRR*). Кожен з показників ефективності має ряд критеріїв для прийняття ефективного рішення про реалізацію інвестиційного проекту (Боярко, 2011).

На рисунку 11.4 наведено схему порівняння та вибору бізнес-проектів за різними критеріями оцінювання.

Розглянемо сутність, порядок розрахунку, переваги та недоліки кожного з них.

Чистий приведений дохід (*NPV*) – це показник, що характеризує накопичений дисконтований чистий дохід проекту за весь термін його реалізації, тобто перевищення сумарних грошових надходжень від проекту над сумарними витратами.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=t_n}^T \frac{D_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t_c} \frac{R_t}{(1+r)^t}, \quad (11.3)$$

Оцінка одного проекту

Характеристика проекту	Показники	Критерії відбору проекту	Прийняття рішення
При аналізі економічної доцільності реалізації одного проекту не виникає необхідності аналізувати вплив його реалізації на інші альтернативні варіанти інвестування та враховувати обмеженість наявних ресурсів і умов.	Чистий приведений дохід (<i>NPV</i>) Індекс дохідності (<i>PI</i>) Період окупності (<i>PP</i>) Внутрішня норма дохідності (<i>IRR</i>) Встановлена (нормативна) ставка дисконтування (<i>r</i>)	$(NPV) > 0$ $(PI) > 1$ $(PP) < \text{критерій інвестора}$ $(IRR) > r$	Прийняття рішення про реалізацію окремого проекту можливе за окремими показниками з урахуванням наявних критеріїв інвестора. Ранжування критеріїв при оцінюванні окремого проекту не потрібне.

Оцінка декількох проектів

Характеристика проекту	Показники	Критерії відбору проекту	Прийняття рішення
При аналізі економічної доцільності реалізації декількох проектів необхідно аналізувати залежність цих проектів один від одного, вплив їх реалізації на інші альтернативні варіанти інвестування, реалізація яких недоцільна при прийнятті рішення про інвестування іншого проекту, враховувати обмеженість наявних ресурсів і умов.	Чистий приведений дохід (<i>NPV</i>) Індекс дохідності (<i>PI</i>) Період окупності (<i>PP</i>) Внутрішня норма дохідності (<i>IRR</i>)	Проекти незалежні, не взаємовиключаючі: $(NPV) > 0$; $(IRR) > r$; при обмеженні обсягів ресурсів: $(PI) > 1$; $(PP) < \text{критерій інвестора}$ Проекти є залежними: $(NPV) > 0$; $(PI) > 1$; при обмеженні обсягів ресурсів: $(PI) > 1$; $(PP) < \text{критерій інвестора}$ Проекти є взаємовиключаючими: $(NPV) > 0$; при обмеженні обсягів ресурсів: $(PI) > 1$; $(PP) < \text{критерій інвестора}$	Прийняття рішення про реалізацію при порівнянні декількох проектів можливе за окремими показниками з урахуванням наявних критеріїв інвестора. Ранжування критеріїв при оцінюванні декількох проектів необхідне за умови, що ці проекти є залежними та взаємовиключаючими.

Рисунок 11.4. Порівняння та вибір бізнес-проектів за різними критеріями оцінювання

де P_t – потік платежів; D_t – прибуткова частина інвестиційного проекту; R_t – витрати інвестиційного проекту; T – весь період реалізації інвестиційного проекту, років; t_c – момент закінчення інвестування; t_n – момент отримання першого доходу; t – рік реалізації проекту; r – ставка відсотків (дисконтування) за проектом.

Вибір одного з кількох альтернативних проектів здійснюється за критерієм максимізації NPV_i , за умови, що $NPV_i \geq 0$. Якщо $NPV > 0$, то проект вигідний, його слід здійснювати; якщо $NPV < 0$, то в такий проект не доцільно вкладати кошти. Однак, неефективність проекту не є синонімом його збитковості. Негативний NPV означає тільки те, що вкладати гроші в даний проект менш вигідно, ніж в альтернативний, прибутковість якого була врахована в ставці дисконту.

Індекс дохідності (PI) – це показник, що характеризує відносну зміну цінності фірми з розрахунку на 1 грн інвестицій.

Цей показник оперує тими самими складовими компонентами, що й NPV , за тієї лише відмінності, що він є не абсолютним, а відносним. Тому можна було б навести чимало розрахункових формул для визначення PI , проте зазначимо лише, що вони отримані шляхом заміни знаку віднімання у формулах NPV на знак ділення. Нижче наведемо тільки той варіант формули для розрахунку показника PI , який у літературі є найпоширенішим:

$$PI = \frac{\sum_{t=t_n}^T \frac{D_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t_c} \frac{R_t}{(1+r)^t}} \quad (11.4)$$

Подробиці

Порядок роботи з показником PI є таким:

- якщо $PI > 1$, то проект прибутковий і в нього варто вкладати гроші;
- якщо $PI < 1$, то вкладення грошей у даний проект менш ефективно, ніж в джерело, прибутковість якого була взята за ставку дисконту;
- якщо $PI = 1$, можна ухвалювати будь-яке рішення.

Перевагами показника *індекс дохідності* є те, що він:

- 1) показує відносний ступінь зростання цінності фірми;
- 2) дозволяє визначити резерв безпеки проекту: чим швидше PI

перевищує 1, тим більшу сталість має проект, тобто тим менша вірогідність того, що помилка в розрахунках вигідний проект перетворить на збитковий;

- 3) має переваги серед інших показників;
- 4) слугує інструментом ранжування інвестицій за рівнем вигідності;
- 5) зручний як інструмент комплектування портфеля з метою максимізації сумарного *NPV*;
- 6) враховує фактор часу;
- 7) не конфліктує з *NPV*, тобто висновки на підставі цих 2-х показників узгоджені;
- 8) більш прийнятний у разі обмеженості ресурсів, оскільки за умови дефіциту засобів найбільший інтерес викликає віддача з кожної гривни.

До недоліків показника *PI* належать такі:

- у разі нестандартних інвестицій, тобто за яких грошовий потік кілька разів змінює свій знак з «+» на «-», виникає питання, куди відносити негативні грошові потоки: у чисельник чи знаменник;
- цей показник не прийнятний для оцінки проектів з різними термінами реалізації;
- *PI* не реагує на різні комбінації початкових даних.

Період окупності (*PP*) – термін (період, час) від початку реалізації проекту до того моменту, коли доходи (кумулятивний грошовий потік), що виникають унаслідок його реалізації, не стануть дорівнювати первинним інвестиціям, або, іншими словами, інвестиції будуть повернені завдяки доходам від проекту.

Якщо не враховувати фактора часу, коли однакові суми доходу, отримані у різний час, розглядаються як рівномірні, тобто $D_t = const$, то період окупності можна визначити за формулою:

$$PP = \frac{\sum_{t=0}^{t_c} R_t}{D_t}, \quad (11.5)$$

де $\sum_{t=0}^{t_c} R_t$ – сумарні витрати за інвестиційним проектом; D_t – щорічний дохід за проектом.

У процесі аналізу при $D_t \neq const$ (доходи за проектом в різні роки неоднакові) визначення дисконтованого періоду окупності передбачає виконання декількох етапів:

1) розраховується загальна сума дисконтованих інвестиційних витрат за проектом (R_Σ) шляхом приведення їх до моменту початку інвестування:

$$R_\Sigma = \sum_{t=0}^{t_c} \frac{R_t}{(1+r)^t}; \quad (11.6)$$

2) обчислюються сумарні дисконтовані доходи (S_m) наростаючим підсумком до тих пір, поки не виконається нерівність: $S_m < R_\Sigma < S_{m+1}$, де m – кількість повних років, у яких сума дисконтованих доходів, розрахованих наростаючим підсумком, менша за суму дисконтованих інвестиційних витрат, $(m + 1)$ – рік, в якому сума дисконтованих доходів, розрахованих наростаючим підсумком, перекиє суму дисконтованих інвестиційних витрат;

3) розраховується дисконтований період окупності за формулою:

$$PP = m + \frac{R_\Sigma - S_m}{D_{m+1}} \cdot (1+r)^{m+1}, \quad (11.7)$$

де PP – дисконтований період окупності інвестиційних витрат за проектом, років; D_{m+1} – доходи за проектом в $(m+1)$ -му році.

Внутрішня норма дохідності (IRR) – це найбільш дискусійний і складний для сприйняття показник оцінки інвестицій. У літературі відсутнє єдине визначення цього показника. Найбільш поширеними є такі трактування *IRR*:

- розрахункова ставка відсотка, за якої капіталізація регулярно отриманого доходу дає суму, що дорівнює інвестиціям, тобто капіталовкладення стають операцією, яка окупається;

- перевірочний дисконт, за якого віддача інвестиційного проекту дорівнює первинним інвестиціям;

- максимальна ставка відсотка, за якою фірма може отримати кредит (за умови фінансування проекту тільки за рахунок позикового капіталу), щоб доходи від реалізації проекту цілком використовувалися тільки на погашення кредиту і відсотків за ним, не змінюючи цінність фірми;

- показує максимально припустимий рівень витрат за даним проектом.

Формально *IRR* визначається як ставка дисконту, за якої *NPV* проекту дорівнює 0. На практиці *IRR* розраховують методом підбору (послідовно розраховують *NPV* для різних ставок дисконту, поки не віднайдуть ту, за якої *NPV* дорівнюватиме 0). Як бачимо, ця процедура досить тривала і трудомістка.

Існує й простіший спосіб розрахунку *IRR*. Для цього необхідно вибрати такі два значення коефіцієнтів дисконтування r_1 та r_2 , щоб в інтервалі від r_1 до r_2 , функція $NPV(r)$ змінювала свій знак з «+» на «-» або з «-» на «+». При цьому $NPV(r_1) > 0$, $NPV(r_2) < 0$, а в разі нетрадиційних грошових потоків – навпаки. Для знаходження *IRR* використовують таку формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_1 - r_2). \quad (11.8)$$

Приклад 11.2

Визначити показники ефективності інвестиційної діяльності, якщо проект характеризується такими даними:

Ставка дисконтування %	Прогнозований грошовий потік за періодами, тис. дол. США							
	0	1	2	3	4	5	6	7
15	-2,8	-4,0	3,2	3,1	3,9	4,3	3,9	7,1

1. Основним критерієм доцільності впровадження інвестиційного проекту є чистий приведений доход (*NPV*).

У даному прикладі маємо:

$$NPV = -2,8 - 4,0 \cdot (1 + 0,15)^{-1} + 3,2 \cdot (1 + 0,15)^{-2} + 3,1 \cdot (1 + 0,15)^{-3} + 3,9 \cdot (1 + 0,15)^{-4} + 4,3 \cdot (1 + 0,15)^{-5} + 3,9 \cdot (1 + 0,15)^{-6} + 7,1 \cdot (1 + 0,15)^{-7} = 32,512 \text{ тис. дол.}$$

2. Для оцінки інвестиційного проекту повинна виконуватися умова $IRR > r$. У даному прикладі отримуємо:

$$NPV \text{ при } r = 15\%: NPV_{15\%} = 6,903 \text{ тис. дол. США.}$$

Розраховуємо *NPV* при $r = 50\%$:

$$NPV_{50\%} = -2,8 - 4,0 \cdot (1 + 0,5)^{-1} + 3,2 \cdot (1 + 0,5)^{-2} + 3,1 \cdot (1 + 0,5)^{-3} + 3,9 \cdot (1 + 0,5)^{-4} + 4,3 \cdot (1 + 0,5)^{-5} + 3,9 \cdot (1 + 0,5)^{-6} + 7,1 \cdot (1 + 0,5)^{-7} = -1,031 \text{ тис. дол. США.}$$

Таким чином,

$$IRR = 15 + \frac{6,903}{6,903 + 1,031} \cdot (50 - 15) = 40,45\% .$$

Порівнюємо *IRR* з r , отримуємо, що $40,45\% > 15\%$.

Отже нерівність $IRR > r$ виконується.

3. Строк окупності інвестицій (*PP*) визначаємо поетапно:

а) розрахуємо сумарні інвестиційні витрати:

$$R_{\Sigma} = 2,8 + 4,0 \cdot (1 + 0,15)^{-1} = 6,278 \text{ тис. дол. США;}$$

б) обчислюємо дисконтовані доходи зростаючим підсумком:

$$S_1 = 3,2 \cdot (1 + 0,15)^{-3} = 2,104 \text{ тис. дол. США;}$$

$$S_2 = 2,104 + 3,1 \cdot (1 + 0,15)^{-4} = 4,448 \text{ тис. дол. США;}$$

$$S_3 = 4,448 + 3,9 \cdot (1 + 0,15)^{-5} = 7,012 \text{ тис. дол. США.}$$

Оскільки виконується нерівність $S_2 < R_\Sigma < S_3$, то припиняємо визначати S_m .

Виконуємо розрахунок строку окупності:

$$PP = 2 + \frac{7,012 - 6,278}{3,9} \cdot (1 + 0,15)^3 = 2,27 \text{ року.}$$

4. Розраховуємо індекс дохідності:

$$IR = \frac{3,2 \cdot (1 + 0,15)^{-2} + 3,1 \cdot (1 + 0,15)^{-3} + 3,9 \cdot (1 + 0,15)^{-4} +}{2,8 + 4 \cdot (1 + 0,15)^{-1}} =$$
$$= \frac{+4,3 \cdot (1 + 0,15)^{-5} + 3,9 \cdot (1 + 0,15)^{-6} + 7,1 \cdot (1 + 0,15)^{-7}}{2,8 + 4 \cdot (1 + 0,15)^{-1}} = 2,099.$$

Оскільки $2,099 > 1$, то робимо висновок, що проект прибутковий.

Отже, маємо $NPV > 0$; нерівність $IRR > r$; $IR > 1$ – проект варто приймати до реалізації.

Контрольні питання

1. Що таке «інвестиції» і «дезінвестиції»? Розкрийте основні характеристики інвестицій.
2. Як можна класифікувати інвестиції?
3. Хто виступає учасниками інвестиційного процесу?
4. Як класифікуються інвестори за основними ознаками?
5. Що належить до об'єктів інвестиційної діяльності?
6. Охарактеризуйте реальні інвестиції та назвіть основні форми реального інвестування.
7. Розкрийте особливості фінансових інвестицій.
8. Які основні прояви впливу фактору часу на оцінку проектів?
9. Яку процедуру використовують для оцінювання ефективності інвестиційних проектів?
10. Охарактеризуйте систему показників оцінки ефективності проектних рішень: чистий приведений дохід (NPV), індекс дохідності (PI), період окупності (PP), внутрішню норму дохідності (IRR).

Практичні завдання

1. Використовуючи процедуру дисконтування, визначити суму витрат за проектом, якщо витрати першого року (C_1) складають 10000 грн,

другого (C_2) – 11000 грн, третього (C_3) – 15000 грн, а норма дисконту (i) – 13%.

2. Інвестиційний проект характеризується таким грошовим потоком:

Період	0	1	2	3	4	5
Грошовий потік, тис. грн	-1,1	-2,8	3,5	4,9	5,2	6,3

Визначити чистий приведений дохід даного проекту, якщо ставка дисконтування становить 11%.

3. Інвестиційний проект характеризується таким грошовим потоком:

Період	0	1	2	3	4	5
Грошовий потік, тис. грн	-11,1	-7,8	8,5	7,9	10,2	11,3

Визначити період окупності даного проекту та індекс дохідності, якщо ставка дисконтування становить 11%.

4. Інвестиційний проект характеризується таким грошовим потоком:

Період	0	1	2	3	4	5
Грошовий потік, тис. грн	-2,3	-6,3	15,2	13,4	14,2	12,7

Визначити внутрішню норму доходності проекту, якщо ставка дисконтування становить 23%.

Управління витратами підприємницької діяльності

- Система управління витратами на підприємстві
- Методи обліку та калькулювання витрат
- Аналіз беззбитковості
- Ефект операційного левериджу
- Формування витрат за місцями виникнення та центрами відповідальності

Ключові слова: *управління витратами, метод калькулювання, позамова система, попроцесна система, фактичні витрати, метод прямого обліку, нормативний метод, нормативна собівартість, облік витрат за неповною собівартістю, облік витрат за повною собівартістю, аналіз беззбитковості, точка беззбитковості, рівноважний аналіз, зона безпеки, ефект операційного левериджу, центр відповідальності, центр витрат.*

12.1. Система управління витратами на підприємстві

Сучасні прогресивні методи, системи або концепції управління витратами – це підприємницьке та управлінське «ноу-хау», досягнення, комерційна таємниця, а відтак, і конкурентна перевага окремого суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим, система управління витратами підприємства повинна забезпечувати їх облік, контроль, планування, аналіз і регулювання з метою зниження непродуктивних витрат.

Предметна область системи управління витратами є сукупністю функціональних областей: постачання, збуту, виробництва та персоналу. У разі несвоєчасного постачання виникають витрати, пов'язані зі зберіганням запасів. У процесі виробництва здійснюються прямі витрати. Збут викликає витрати на зберігання й доставку готової продукції. Персонал є джерелом організаційних витрат (накладних витрат). Таким чином, зазначена предметна область охоплює економічні елементи – носії витрат: матеріали і комплектуючі, паливо й енергію, напівфабрикати, основні засоби, персонал. Суб'єктами витрат виступають центри витрат і виробів. Властивості витрат визначаються бухгалтерською проводкою, сумою, датою виникнення, місцем виникнення і носієм.

Примітка

Найбільш відомі сучасні підходи до управління витратами наведено у табл. 12.1.

Таблиця 12.1. Характеристики основних підходів до формування систем управління витратами
(Аткінсон, 2005; Голов, 2003; Райан, 1998; Хорнгрен, 2005)

Підхід 1	Основні методи 2	Сутність методів 3
Методи контролю витрат	Стандарт-кост (Standart-cost)	Попереднє нормування витрат за елементами та статтями витрат; складання нормативних калькуляцій; окремий облік нормативних витрат та їх відхилень; аналіз відхилень; уточнення калькуляцій при зміні норм.
Методи зниження витрат	Попроцесний облік (Activity-based costing)	Використання норм та нормативів, складання кошторисів та аналіз відхилень. Після завершення кожної операції накопичуються витрати у відношенні до їх середнього рівня, які перераховуються надалі на одиницю продукції.
	Процесно-орієнтоване управління витратами (Activity-based management)	Створення системи переносу витрат підприємства на вартість продукції, для виробництва якої необхідно понести ці витрати, а також удосконалення операцій за рахунок управління носіями функцій, що сприяють виникненню витрат.
	Метод порівняння ключових показників та процесів (Bench-marketing)	Розгляд рівнів розвитку підприємства як контрольних значень (бенч-марків), вивчення етапів діяльності кращих підприємств та факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств.
	Метод калькулювання цільової собівартості (Target costing)	Визначення цільової ціни на продукцію, відповідно до якої визначається величина прибутку і собівартості продукції, що є критерієм для розробки, виробництва і просування продукції.
	Метод безперервного вдосконалення (Kaisen-costing)	Забезпечення необхідного рівня собівартості та пошук можливостей зниження витрат до певного цільового рівня.
	Реінжиніринг бізнес-процесів (Business process reengineering)	Визначення пріоритетних бізнес-процесів для ефективної роботи підприємства; аналіз та оцінка їх оптимальності за витратами, якістю тощо; формування оптимальної моделі виконання процесу; визначення критеріїв якості оптимальних та проміжних результатів, нормативів їх виконання; розробка регламентів бізнес-процесів; організація моніторингу впровадження бізнес-процесів.

Продовження табл. 12.1

1	2	3
Методи стратегічного управління	Аналіз ланцюжків вартостей (Value chain analysis)	Визначення послідовності процесів, які формують максимальну додану вартість продукції; аналіз цих процесів та моделювання ланцюжків вартості, визначення можливих шляхів оптимізації бізнес-процесів.
	Стратегічне позиціонування (Strategic positioning analysis)	Формування стратегій сталого розвитку конкурентних переваг – низької собівартості (лідирівання за витратами) та диференціації витрат.
	Аналіз витратоформуючих факторів (Cost driver analysis)	Детальний аналіз витрат на рівні їх формування з подальшою розробкою планів та програм розвитку за рахунок впровадження організаційно-технічних та економічних інновацій.

Загалом, управління витратами – це:

- знання того, де, коли й у яких обсягах витрачаються ресурси підприємства;
- прогноз того, де, для чого й у яких обсягах необхідні додаткові фінансові ресурси;
- уміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів.

Отже, **управління витратами** – це вміння заощаджувати ресурси й максимізувати віддачу від них.

Модель системи управління витратами ієрархічна і має три рівні: підприємства в цілому, підрозділів (центрів витрат) та виробів. Цільові настанови різних рівнів ієрархії можуть не співпадати. В свою чергу, цілі визначають критерії прийняття рішень щодо варіантів, які обираються.

На рівні підприємства найчастіше використовуються дві цільові настанови прийняття рішень:

- а) мінімізація витрат (ресурсів):

$$Z \rightarrow \min \text{ при } E = \text{const (фіксовані результати)}, \quad (12.1)$$

де Z – витрати ресурсів; E – величина економічного ефекту (Економіка, 2012).

Низький рівень витрат дозволяє підприємству отримати певні конкурентні переваги на товарному ринку, вільно визначати свою цінову політику та досягати більш високого рівня прибутку. Але, з іншого боку, він може супроводжуватися зниженням якості продукції або сервісного обслуговування, відмовою від виробництва перспективної з точки зору попиту

продукції, яка є більш витратоємною. Тому в даному випадку, більш доцільно використовувати іншу цільову настанову:

б) оптимізація співвідношення витрат і результатів (Економіка, 2012):

$$\frac{E_i}{Z_i} \rightarrow \max, \quad (12.2)$$

де i – номер можливого варіанта ухвалених рішень.

На рівні підрозділів спостерігається великий розкид цілей. Так, виробничі підрозділи орієнтуються на оптимальне завантаження виробничих потужностей, оптимальне використання ресурсів, мінімальну частку накладних витрат. Допоміжні підрозділи збільшують власну рентабельність, знижуючи частку накладних витрат. Адміністративні підрозділи, що є джерелом накладних витрат, можуть мати найрізноманітніші цілі – від соціальних до організаційних.

На рівні виробів використовується цільова функція максимізації рентабельності, показники витрати-якість та ін.

Ефективна система управління витратами на всіх рівнях ієрархії дозволяє:

- виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок більш низьких витрат а, отже, і цін;
- володіти якісною й реальною інформацією про собівартість окремих видів продукції та їх позиції на ринку порівняно із продукцією інших виробників;
- використовувати політику гнучкого ціноутворення;
- надавати об'єктивні дані для складання бюджету підприємства;
- оцінювати діяльність кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору;
- приймати обґрунтовані й ефективні управлінські рішення.

Водночас, це потребує:

- нормування витрат ресурсів;
- планування витрат за їх видами;
- контролю за рівнем витрат;
- обліку та аналізу витрат, визначення їх впливу на результати діяльності підприємства;
- пошуку та виявлення чинників, що впливають на економію ресурсів підприємства;
- формування дієвої системи мотивації працівників до контролю та зменшення витрат;
- матеріального стимулювання економії ресурсів і зниження витрат.

Подробиці

В компанії «Тойота» управління витратами використовується для того, щоб вживати відповідних кроків для досягнення певного рівня доходу, оцінки результатів діяльності і, у випадку необхідності, прийняття відповідних заходів. Іншими словами, управління витратами не зводиться до простого зменшення витрат. Воно містить заходи у масштабах усього підприємства, що направлені на забезпечення доходу. Цей принцип обумовлює специфічні дії у сфері управління витратами на рівні кожного підрозділу. В основі управління витратами лежать чотири складові: планування витрат, планування капітальних вкладень, фіксація рівня витрат, покращення вартісних показників.

Вартісне планування вважається особливо важливим, оскільки основні витрати визначаються на етапах розробки продукції. В Інструкції до планування витрат перераховуються завдання на кожному етапі розробки продукції. Встановлення цільових витрат, яких необхідно дотримуватися на всіх етапах розробки, сприяє зменшенню витрат при одночасному виконанні мінімально допустимих норм якості продукції.

Збереження і зниження рівня витрат пов'язане з управлінням витратами вже на виробничому рівні. Діяльність у цьому напрямі стимулюється, по-перше, через єдину для всієї фірми систему фінансування, і, по-друге, за допомогою заходів з удосконалення виробничих процесів. Для того, щоб здійснювати всі ці заходи, кожен підрозділ має у розпорядженні власну інструкцію з фінансування та інструкцію з покращення якості вартісних показників.

Зміст діяльності з управління витратами в компанії також детально описаний у відповідній інструкції. У табл. 12.2 в узагальненому вигляді показано, які заходи мають вживати у цьому напрямку окремі підрозділи.

Таблиця 12.2. Діяльність підрозділів фірми «Тойота» з управління виробничими витратами (Аткінсон, 2005; Дробязко, 2012; Щиборщ, 2001).

Функціональні заходи	Виконавчі підрозділи	Операції з регулювання витрат	Значущість*
1	2	3	4
Планування продукції	– Планування у масштабах усієї корпорації – Відділ планування продукції – Відділ інженерного забезпечення – Бухгалтерські відділи	1. Визначення обсягу цільових витрат на основі планування нової продукції і планування прибутку, а потім розподіл цих цільових витрат на складові.	+
		2. Визначення цільового обсягу капіталовкладень	+
		3. Розподіл цільових витрат між різними конструкторськими підрозділами (планування витрат).	0
		4. Розподіл цільового обсягу капіталовкладень між плановими підрозділами.	0

1	2	3	4
Конструювання продукції	– Відділ планування продукції – Інженерні підрозділи	1. Визначення витрат на основі прототипу.	+
		2. Оцінка можливостей досягнення цільових витрат.	+
		3. Застосування необхідних заходів для зменшення різниці між цільовими витратами і витратами, визначеними за прототипом.	0
Підготовка виробництва	– Відділ планування продукції – Інженерні підрозділи – Інженерне забезпечення виробництва – Відділ контролю продукції	1. Визначення витрат, у тому числі на підготовку лінії, і плану капітальних вкладень.	+
		2. Оцінка можливостей досягнення цільових витрат.	+
		3. Прийняття заходів щодо зменшення відхилень від цільових витрат.	+
		4. Визначення обсягу капіталовкладень в обладнання.	0
		5. Оцінка виробничих планів, умов виробництва і прийняття рішень щодо виготовлення або закупівлі частин.	0
Постачання	– Відділ постачання	1. Оцінка планів постачання і умов закупівлі.	0
		2. Встановлення контролю за цінами постачальників (порівняння цільового і реального зниження витрат, аналіз і прийняття необхідних заходів).	0
		3. Оцінка можливостей зменшення цін постачальників.	+
Виробництво і контроль	– Виконавчі підрозділи – Бухгалтерські підрозділи	1. Здійснення управління витратами через: а) планування фіксованих витрат (виробничий відділ і адміністрація); б) зниження витрат у первинних проектах (за кожним типом продукції і за кожним вартісним фактором); в) робота серед персоналу з проведення заходів, направлених на зниження витрат.	0
			0
			+
Збут і обслуговування	– Виконавчі підрозділи – Бухгалтерські підрозділи	1. Визначення дійсних витрат на нову продукцію шляхом всебічної оцінки.	0
		2. Участь в аналізі й обговоренні перевірок на функціональних нарадах з управління витратами і нарадах різноманітних комітетів.	0

* – відносна значущість адміністративної дії:

«+» – позначає дії, що мають вирішальне значення;

«0» – позначає дії, що мають деякий вплив, але який у подальшому може бути нейтралізований;

«-» – позначає дії з незначним впливом.

12.2. Методи обліку та калькулювання витрат

Одним із найважливіших елементів системи управління витратами є їх облік та калькулювання за різними методами або системами розрахунку.

Під **методом калькулювання** розуміють *сукупність прийомів розподілу витрат підприємства за калькуляційними статтями і віднесення їх до об'єкта калькулювання* (Економіка, 2012).

Визначальними *факторами при виборі методу обліку* виробництва є: галузева приналежність, тип виробництва, характер технологічного процесу, номенклатура продукції, що випускається, організаційна структура управління виробництвом тощо.

На сучасному етапі можна виділити такі основні **методи обліку витрат**:

- *відповідно до технологічного процесу* – за принципом розподілу виробничих витрат між окремими продуктами: позамовний, попередільний (попроцесний);

- *за об'єктами калькуляції* – на деталь, вузол, виріб, процес, переділ, виробництво, замовлення;

- *за способом збору інформації, що забезпечує контроль за витратами* – метод прямого обліку, нормативний, облік витрат за неповною собівартістю (Економіка, 2012).

Співвідношення між поняттями «методи» і «системи розрахунку» собівартості демонструє Рисунок 12.2.

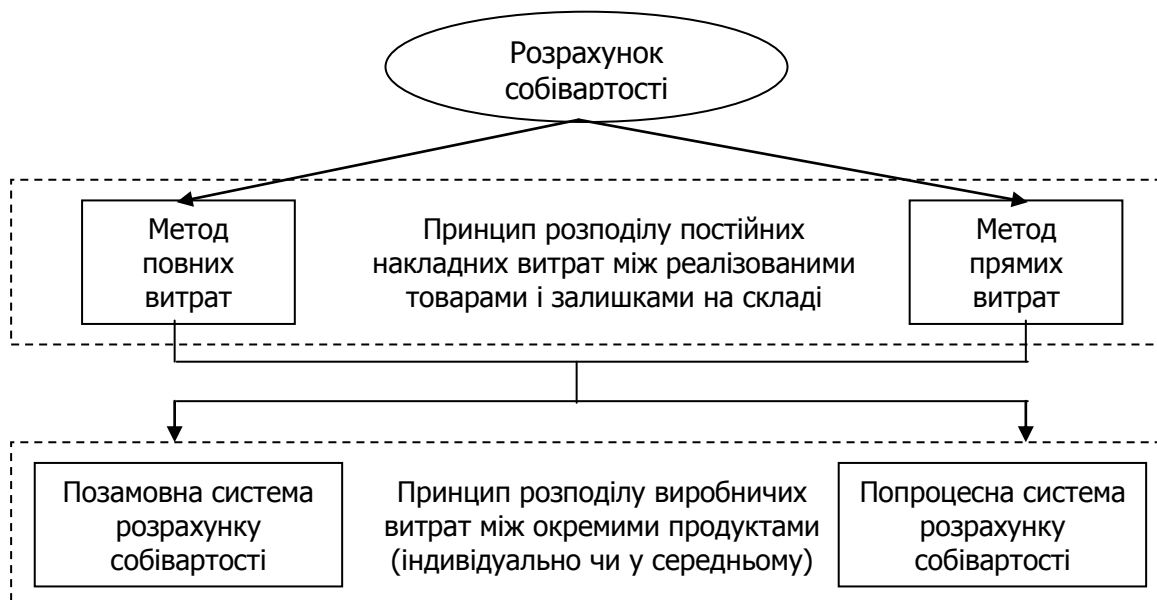


Рисунок 12.2. Схема співвідношення між системами та методами розрахунку собівартості (Савчук, 2008)

Ключовим *при виборі методу розрахунку собівартості* реалізованої продукції є питання розподілу постійних накладних витрат. За методом повних витрат усі виробничі витрати – як постійна, так і змінна їх частини – враховуються при визначенні собівартості одиниці продукції. За методом прямих (змінних) витрат у собівартості враховуються лише змінні витрати як виробничі, так і невиробничі.

Базовим *при виборі системи розрахунку собівартості* є спосіб розподілу витрат між виробленою продукцією: індивідуальний (при позамовній системі) або усереднений (при попроцесній). Тип виробництва також суттєво впливає на вибір системи розрахунку собівартості. Вважається, що для підприємств, пов'язаних з випуском великого асортименту товарів та послуг, виконаних за вимогами споживача, найдоцільніше використовувати позамовну систему (виробництво меблів, кораблебудування, видавнича діяльність, виплавка спеціальних видів сталі, послуги адвокатських і консалтингових компаній). Для компаній, що виробляють однорідну продукцію, наприклад, цеглу, асфальт, розробляють природні ресурси, випускають вузли і компоненти персональних комп'ютерів, більш доцільна попроцесна система калькулювання.

Загальними ризиками позамовної і попроцесної систем є такі:

1. Дані системи оперують однаковим набором фундаментальних понять і вирішують однакові завдання, а саме:

- а) розподіляють витрати на продукцію;
- б) визначають методiku розрахунку собівартості одиниці продукції;
- в) надають структуровані дані для планування, контролю, прийняття рішень й управління.

2. Системи підтримують і використовують однакові облікові реєстри (рахунки) виробничого обліку.

3. Потік витрат за рахунками виробничого обліку в основному однаковий в обох системах.

Відмінності між системами обумовлені дією двох факторів: характером руху окремих одиниць продукції у технологічних потоках і ступенем індивідуальності або різницею окремих одиниць продукції.

Попроцесна система передбачає неперервні, рівномірні технологічні потоки з відносно стабільною структурою, у яких здійснюється регулярне виробництво однотипних продуктів. Позамовна система обслуговує виробництва, які виготовляють протягом тривалого періоду різноманітну продукцію і в рамках яких виконується велика кількість різних робіт з технологічними маршрутами, що значно відрізняються. Різницю систем формування собівартості готової продукції демонструє Рисунок 12.3.

Подробиці

Як приклад виробничих процесів, що абсолютно відповідають кожній із систем, можна навести роботу гірничо-збагачувального комбінату і підприємства з виробництва кухонних меблів. Кожна тонна руди, щоб перетворитися у залізо, потребує проходження стадій добування, подрібнення, збагачення і т.п. Споживчі якості отриманої продукції залежать в основному від добутої сировини і незначно коректуються.

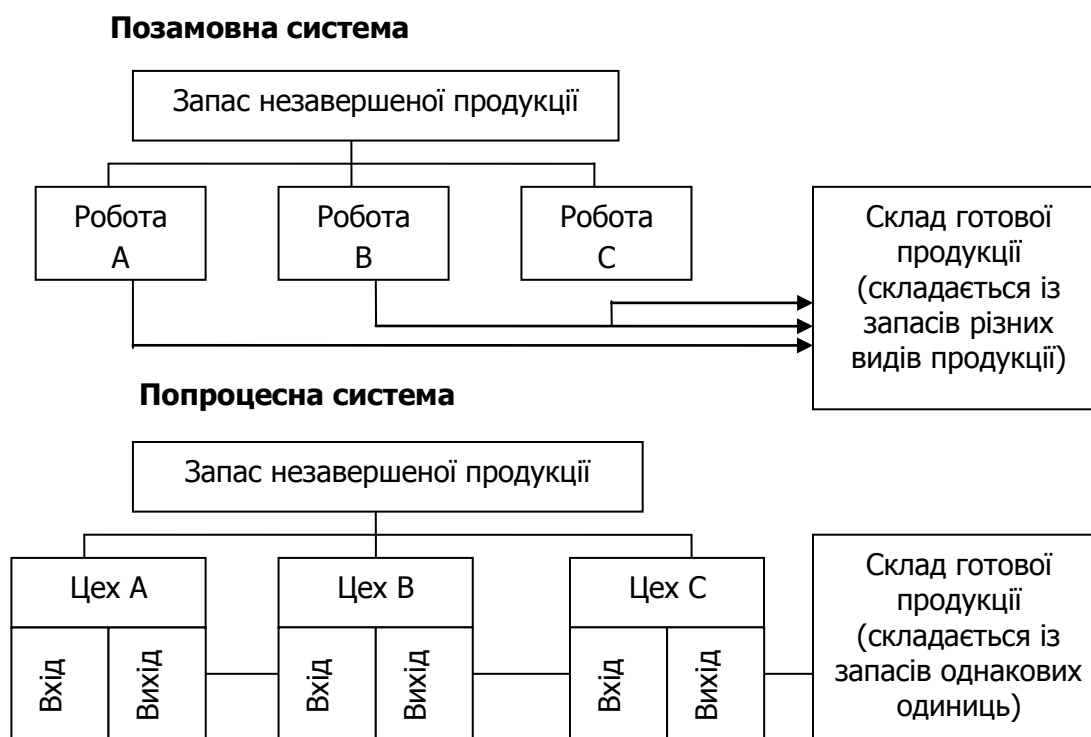


Рисунок 12.3. Принципи формування собівартості готової продукції (Савчук, 2008)

Споживчі якості кухонних меблів повністю залежать від точності задоволення запитів замовника. Залежно від сформульованих вимог можуть значно змінюватися і технологічні маршрути, наприклад, задіяні ділянки, що працюють з натуральною деревиною, електроприладами, і т.п.

За попроцесного калькулювання не потрібно пов'язувати матеріали, працю і накладні витрати з окремим замовленням покупця (як при позамовній системі), оскільки воно є одним з багатьох типових замовлень. У попроцесному калькулюванні відбувається акумулювання витрат у виробничих підрозділах, а не на замовленнях, тому їх розподіл відбувається на всі одиниці продукції, що пройшли через підрозділ протягом періоду.

Основним документом при попроцесному калькулюванні, який

містить необхідну для калькулювання інформацію, є звіт виробничого підрозділу (виробничий рапорт, технічний і матеріальний звіти). Звіт виробничого підрозділу виконує кілька функцій: фіксує кількість продукції, що оброблена у підрозділі протягом періоду, а також є основою для розрахунку собівартості одиниці продукції.

За позамовної системи головним документом є робочий лист (кошторис) розрахунку собівартості. У випадку застосування позамовного методу витрати цехів ураховуються за окремими замовленнями і статтями калькуляції, а видатки сировини, матеріалів, палива й енергії – за окремими групами. Щодо виробів, на які не потрібно складати розгорнуті звіти калькуляції, облік видатків здійснюється тільки за статтями видатків без розшифровки матеріалів за групами. Фактична собівартість одиниці виробів або робіт визначається після виконання замовлення шляхом розподілу суми видатків на кількість виготовленої за цим замовленням продукції (виробів). Продукція (виріб), що здається замовникові або на склад частинами до закінчення виконання замовлення в цілому, оцінюється за плановою або фактичною собівартістю однорідних виробів, що випускалися раніше, з урахуванням змін їх конструкції, технології й умов виробництва.

Подробиці

Сучасному стану ринкової кон'юнктури здебільшого відповідає поза-мовна система розрахунку собівартості. Але перехід підприємства на іншу систему обліку досить складний.

Одним з найяскравіших прикладів зміни типу виробництва, а відповідно і системи калькулювання витрат є приклад зміни частки ринку США для пейджерів компанії Motorola. У 1985 році у цього безумовного лідера з'явився серйозний конкурент в особі японських компаній, що просували свою продукцію у США за цінами майже в два рази нижче, ніж пропонував внутрішній виробник. Пейджер – продукція масового попиту, що виготовлялася на спеціалізованих технологічних лініях у рамках процесно-організованого виробництва. Японці у забезпеченні ефективності масового виробництва були явними лідерами на той час. Однак співробітники Motorola виявили одну особливість попиту – споживачі хотіли користуватися засобами, які б певним чином відображали їх індивідуальність – і запропонували збирати пейджери за індивідуальними замовленнями, а саме заклали у своєму новому продукті – пейджері «Bravo» – можливість комбінування стандартних елементів у декількох мільйонах варіацій.

Безумовно, була розроблена система приймання замовлень, доставки і визначення ціни виробу. Так у раніше попроцесному виробництві з'явилось поняття замовлення клієнту. І це замовлення містило у собі не вимоги постачання певної кількості одиниць однотипної продукції, а інформацію про унікальні властивості окремих примірників.

Таким чином, коли більшість американських виробників були витіснені з ринку, Motorola зберегла свої позиції (Аткінсон, 2005; Дробязко, 2012; Щиборщ, 2001).

Метод прямого обліку заснований на аналізі фактичних витрат розрахункового періоду. Під **фактичними витратами** розуміють *витрати, що дійсно припадають на даний об'єкт у розглянутому періоді при фактичному обсязі виробництва й рівні обсягу спожитих виробничих ресурсів, помноженому на діючі ціни на ці ресурси*. Причому контроль їх рентабельності може бути проведений таким чином, що фактичні видатки минулого періоду можуть розглядатися як планові видатки й протиставлятися фактичним витратам розрахункового періоду (Економіка, 2012).

Головний недолік розглянутого методу полягає у неможливості поточного контролю витрат. Фактичні витрати є результатом загального впливу всіх визначальних факторів: коливань у завантаженні та зміні потужності, цін, а також прояву безгосподарності на підприємстві. При цьому не досягається головна мета обліку витрат, а саме контроль економічності.

Найбільш широко на підприємствах з випуску товарів народного споживання застосовується **нормативний метод**. Калькулювання собівартості за нормативними витратами застосовується лише там, де має місце повторення операцій на виробництві і тому є можливість встановити норми. **Нормативна собівартість** є одним з *видів собівартості, у процесі калькулювання якої використовують нормативи, затверджені підприємством*. До них входить комплекс завдань, нормативів, норм і кошторисів, які використовуються для планування, організації й контролю виробничого процесу. Ці нормативи представлені у вигляді планових завдань, нормативних документів технічної підготовки виробництва, нормативів витрат ресурсів і допоміжних матеріалів (Економіка, 2012).

Приклад 12.1

1 січня наступного року ТОВ «Ласощі» збирається відкрити новий цех з виробництва вишневого джему. Запланований обсяг випуску джему складе 1000 банок на місяць.

Для виробництва джему вже придбаний двотижневий запас вишневого концентрату (500 кг) на суму 5000 грн. Ще 500 кг концентрату буде придбано у середині січня. Місячна заробітна плата працівників, що будуть займатися виробництвом джему, складає 3000 грн. Сума непрямих витрат на виробництво джему складає 2000 грн на місяць. Таким чином, заплановані витрати на місяць, які є нормативними, складуть:

Таблиця 12.3. Заплановані місячні витрати ТОВ «Ласощі»

Стаття витрат	Сума, грн
Прямі витрати на матеріали	10000 (5000 · 2)
Прямі витрати на працю	3000
Непрямі витрати	2000
Усього запланованих (нормативних) витрат	15000
Витрати в розрахунку на одну банку	15 (= 15000 / 1000)

Очевидно, що ми маємо справу з ідеальними нормативними витратами, оскільки, наприклад, ціни на концентрат можуть змінитися, що автоматично викличе зміну фактичної вартості матеріалів. Можливі також перевитрати матеріалів.

Працівники можуть захворіти, тому терміново потрібно буде наймати додаткових працівників, у зв'язку з чим зростуть прямі витрати на працю.

Що стосується непрямих витрат, то, по-перше, можливі помилки в розрахунку їх загальної суми, але навіть якщо остання була розрахована вірно, кількість вироблених банок джему може відрізнитися від запланованої величини. Якщо джему було вироблено менше чи більше усього на одну банку, сума фактичних непрямих витрат на одну банку буде відрізнитися (хоча й незначно) від її нормативної величини.

Реальні нормативні витрати повинні враховувати усі зазначені фактори (зростання цін, коливання обсягів виробництва, брак, перерви у роботі). Іншими словами, реальні нормативи повинні базуватися не на ідеальних показниках, а на середніх умовах виробництва. Але, оскільки факторів, що впливають на витрати організації, велика кількість, встановити зі 100%-ою точністю нормативи для витрат неможливо, тобто завжди будуть існувати відхилення фактичних витрат від нормативних.

Зазвичай, планову собівартість підприємства встановлюють як середню на квартал або рік. Нормативну ж собівартість розраховують на місяць за цехами і підприємством в цілому, при оцінці браку й залишків незавершеного виробництва. У кожному кварталі й за рік перевіряють відповідність планової та нормативної собівартості, аналізують причини відхилень і на цій підставі в їх методику вносять необхідні корективи з метою підвищення обґрунтованості планових розрахунків.

Планову або фактичну величину собівартості, розраховану нормативним методом, можна виразити формулою:

$$C_{n(\phi)} = \sum_{i=1}^n (k_i \pm \Delta k_i) \cdot (u_i \pm \Delta u_i) + \frac{\sum_{j=1}^m Cn_j - \Delta Cn_j}{OB}, \quad (12.3)$$

де $C_{n(\phi)}$ – планова (фактична) собівартість продукції; i – ресурс, що входить

до складу змінних витрат; j – ресурс, що входить до складу постійних витрат; k_i, u_i – нормативні значення відповідно норм витрат і ціни i -го ресурсу; $\Delta k_i, \Delta u_i$ – планові (фактичні) відхилення відповідно від норми витрат або від ціни, прийнятих в нормативній калькуляції за i -м ресурсом; C_{nj} – нормативне значення величини витрат j -го ресурсу, що входить до складу постійних витрат; ΔC_{nj} – планове (фактичне) відхилення j -го ресурсу від нормативного значення; OB – плановий (фактичний) обсяг виробництва продукції; n – кількість ресурсів, що входять до складу змінних витрат; m – кількість ресурсів, що входять до складу постійних витрат (Економіка, 2012).

Подробиці

Нормативний метод калькулювання витрат був уперше застосований ще в 20-ті роки ХХ ст. в США, де одержав назву «стандарт-кост» (standard cost): «стандарт» (standard) – це норма або нормативне значення матеріальних і трудових ресурсів, спожитих на одиницю продукції, а «кост» (cost) – грошове вираження цих витрат. Система «стандарт-кост» передбачає визначення величини прямих видатків на виробництво і застосування системи розподілу непрямих (накладних) витрат.

Нормативний метод застосовується як в індивідуальному, так і в масовому виробництві, у т.ч. у хімічній, нафтохімічній, металургійній промисловості, на підприємствах, в яких організація прямого обліку неможлива з технічних причин.

Застосування нормативного методу значно полегшує визначення фактичної виробничої собівартості. Нормативний метод обліку й калькулювання витрат на виробництві охоплює:

- поточний роздільний облік витрат за діючими нормами і відхиленнями від них; виявлення місць, причин і винуватців відхилень;
- системний облік зміни самих норм;
- складання й періодичне коректування нормативної калькуляції, що базується на діючих нормах витрат;
- визначення фактичної собівартості випущеної продукції як алгебраїчної суми її нормативної вартості, відхилень від норм і зміни самих норм (Економіка, 2012).

У країнах ринкової економіки досить широко застосовується **облік витрат за неповною собівартістю**, коли до калькуляції включають не всі витрати на виробництво й збут продукції. Частина накладних витрат не відносять на собівартість окремих виробів, а безпосередньо віднімають із виторгу за певний період під час визначення прибутку. Класичним методом калькулювання за неповною собівартістю є облік за системою

«директ-костинг», коли на собівартість окремих видів продукції відносять тільки прямі витрати, а на фінансовий результат – непрямі.

Приклад 12.2

ТОВ «Іжачок» виробляє мариновані гриби. У табл. 12.4 подані змінні витрати на одиницю продукції підприємства.

У поточному періоді було вироблено і продано 50000 банок грибів за ціною 12 грн за 1 банку. Залишків непроданої продукції на початок і кінець періоду не було.

Таблиця 12.4. Змінні виробничі витрати на виготовлення однієї банки грибів

Стаття витрат	Сума, грн
Прямі витрати на матеріали	3
Прямі витрати на працю	2
Змінні непрямі витрати	1
Усього змінних витрат на 1 банку	6

Постійні витрати ТОВ за той самий період склали 150000 грн.

Складемо звіт про прибутки та збитки для цілей управлінського обліку за методом повної собівартості і за методом обліку витрат за неповною собівартістю (табл. 12.5).

Таблиця 12.5. Звіт про прибутки та збитки за методом повної собівартості і методом обліку витрат за неповною собівартістю, грн

Показник	Метод повної собівартості	Метод обліку витрат за неповною собівартістю
Виручка	600000	600000
Собівартість проданої продукції	(450000)	(300000)
Постійні витрати	-	(150000)
Прибуток від реалізації	150000	150000

Відмінності у методах стануть очевидними, якщо припустити, що ТОВ продало лише половину виготовленої продукції.

Сума постійних витрат на 1 банку складе 3 грн (= 150000 / 30000).

Таким чином, повна собівартість 1 банки складе 9 грн (= 6 + 3).

Нові розрахунки прибутку за обома методами подані у табл. 12.6.

Розділ 12. Управління витратами підприємницької діяльності

Таблиця 12.6. Звіт про прибутки та збитки за методом повної собівартості і методом обліку витрат за неповною собівартістю, грн

Показник	Метод повної собівартості	Метод обліку витрат за неповною собівартістю
Виручка (продано 50%)	300000	30000
Собівартість проданої продукції	(225000)	(150000)
Постійні витрати	-	150000
Прибуток від реалізації	75000	0

Різницю в розрахунках прибутку можна пояснити тим, що в реальних умовах обсяг реалізації не відповідає обсягу виробництва.

Облік витрат за неповною собівартістю ґрунтується на тому, що постійні витрати не пов'язані з обсягом виробництва, тому включення таких витрат в собівартість виготовленої продукції приводить до її суттєвого викривлення. Такий підхід відповідає концепції релевантних витрат, згідно якої незмінні постійні витрати не повинні братися до уваги при прийнятті управлінських рішень.

Різниця між двома методами носить не постійний, а тимчасовий характер, як показано у наступному прикладі.

Приклад 12.3

Є такі дані ТОВ «Іжачок» (табл. 12.7).

Таблиця 12.7. Вихідні дані ТОВ «Іжачок»

Показник	Січень	Лютий	Березень
Залишок продукції на початок місяця, шт.	0	0	15000
Обсяг виробництва продукції за місяць, шт.	50000	50000	50000
Продажі, шт.	50000	35000	65000
Залишок продукції на кінець місяця, шт.	0	15000	0
Ціна реалізації 1 банки варення, грн.	12		
Змінні прямі і непрямі виробничі витрати на 1 банку, грн.	6		
Загальні щомісячні постійні виробничі витрати, грн	150000 (або 3 грн на 1 банку)		
Змінні збутові витрати на 1 банку, грн	1		
Загальні щомісячні постійні збутові витрати, грн	25000		

Розрахуємо прибуток від реалізації варення з використанням методів повної (табл. 12.8) та неповної собівартості (табл. 12.9).

Таблиця 12.8. Розрахунок прибутку при використанні методу повної собівартості, грн

Показник	Січень	Лютий	Березень
1	2	3	4
1. Продажі	600000 (12 · 50000)	420000 (12 · 35000)	780000 (12 · 65000)
2. Змінні виробничі витрати	300000 (6 · 50000)	210000 (6 · 35000)	390000 (6 · 65000)
3. Постійні виробничі витрати	150000 (3 · 50000)	105000 (3 · 35000)	195000 (3 · 65000)
4. Прибуток від реалізації (п.1 – п.2 – п.3)	150000	105000	195000
5. Змінні збутові витрати	50000 (1 · 50000)	35000 (1 · 35000)	65000 (1 · 65000)
6. Постійні збутові витрати	25000	25000	25000
7. Чистий прибуток (п.4 – п.5 – п.6)	75000	45000	105000

Таблиця 12.9. Розрахунок прибутку при застосуванні методу обліку витрат за неповною собівартістю, грн.

Показник	Січень	Лютий	Березень
1. Продажі	600000 (12 · 50000)	420000 (12 · 35000)	780000 (12 · 65000)
2. Змінні виробничі витрати	300000 (6 · 50000)	210000 (6 · 35000)	390000 (6 · 65000)
3. Змінні збутові витрати	50000 (1 · 50000)	35000 (1 · 35000)	65000 (1 · 65000)
4. Маржинальний прибуток (п.1 – п.2 – п.3)	250000	175000	325000
5. Постійні виробничі витрати	150000 (3 · 50000)	150000 (3 · 50000)	150000 (3 · 50000)
6. Постійні збутові витрати	25000	25000	25000
7. Чистий прибуток (п.4 – п.5 – п.6)	75000	0	150000

Як і в попередньому прикладі, різницю в розрахунках прибутку можна пояснити тим, що в реальних умовах обсяг реалізації не відповідає обсягу виробництва.

До переваг методу калькулювання за неповною собівартістю варто віднести:

- можливість проведення аналізу беззбитковості на основі розподілу витрат на постійні й змінні;
- використання більш гнучкого ціноутворення, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції й зменшує можливість «осідання» продукції на складі;

– можливість визначення прибутку, що приносить продаж кожної додаткової одиниці продукції;

– планування цін і знижок на певний обсяг продажів

Усі розглянуті системи й методи обліку собівартості мають певні недоліки та переваги, які треба враховувати при прийнятті рішень у різних часових періодах.

12.3. Аналіз беззбитковості

Аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток», що називається ще *аналізом беззбитковості*, необхідний для розв’язання багатьох аналітичних завдань і ухвалення управлінських рішень у підприємницьких структурах. Результати аналізу дають можливість визначити, яким чином впливає на прибуток зміна найважливіших економічних параметрів, у тому числі змінних і постійних витрат, ціни, обсягу виробництва та структури продажів.

Обґрунтування оптимального обсягу виробництва пов’язано з розрахунком ключових його показників, які істотно змінюють величину основних економічних характеристик підприємства. Найважливішою з них і результуючою є прибуток.

Серед ключових показників обсягу виробництва підприємства можна виділити:

1) *«точку беззбитковості»* – обсяг виробництва, що забезпечує «нульове» значення прибутку;

2) *обсяг, що визначає цільовий прибуток*, тобто гарантує підприємству необхідну суму прибутку;

3) *«зону безпеки» підприємства* – інтервал обсягів, у межах якого забезпечується рентабельність роботи підприємства (зону фінансової стійкості);

4) *потужність підприємства* – економічно рекомендований обсяг виробництва; як правило, обсяг, що забезпечує найбільш ефективний режим роботи підприємства, тобто той, при якому досягається максимально можливий обсяг виробництва і реалізації продукції при мінімально досяжних питомих (середніх) витратах (Економіка, 2012).

Точка беззбитковості (поріг рентабельності) – *фінансовий рубіж, на якому підприємство покриває свої видатки, але прибутку ще не одержує* (Економіка, 2012).

Для графічного визначення точки беззбитковості необхідно знати залежності загальних (валових) витрат (включаючи постійні витрати) і виручки від обсягу виробництва. Дана точка розташована на перетині ліній виручки і загальних витрат (Рисунок 12.4). Для простоти на графіку

використана прямо пропорційна залежність загальних витрат від обсягу виробництва, тобто відповідні лінії є прямими.

З Рисунок 12.4 видно, що для досягнення «точки беззбитковості» своєї операційної діяльності підприємство повинне забезпечити такий обсяг виробництва продукції, при якому сума виручки від реалізації за відрахуванням суми непрямих податків (чистий дохід від реалізації продукції) зрівняється із сумою витрат (постійних і змінних видатків).

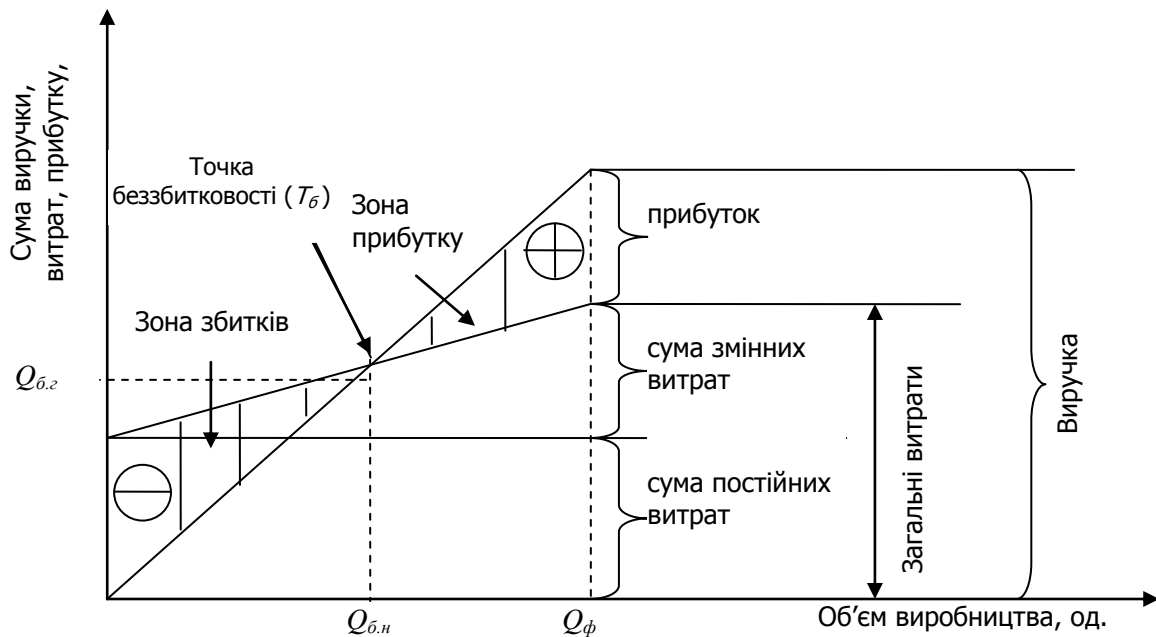


Рисунок 12.4. Визначення точки беззбитковості

($Q_{б.н}$, $Q_{б.г}$ – обсяг беззбитковості продукції відповідно в натуральній та вартісній (грошовій) формі; $Q_{ф}$ – фактично досягнутий рівень виробництва)

Через те, що при визначенні точки беззбитковості *витрати прирівнюються до доходів*, такий аналіз звичайно називають **рівноважним**.

Оцінка обсягу беззбитковості, як правило, належить до ухвалення рішень на *короткостроковий період* часу, тобто передбачає незмінну величину постійних витрат і ціни.

Величина обсягу випуску продукції, що забезпечує беззбиткове виробництво (умовно: «обсяг беззбитковості»), може бути визначена у двох формах: натуральній і вартісній.

Натуральна форма обсягу беззбитковості ($Q_{б.н}$) може бути визначена із припущення, що прибуток, розрахований як різниця між виручкою ($Q_{б.н} \cdot C$) і сумою витрат, дорівнює 0 (відповідно до

вихідної умови):

$$Q_{\text{б.н}} \cdot Ц - (B_{\text{пост}} + Q_{\text{б.н}} \cdot B_{\text{зм.пит}}) = 0, \quad (12.4)$$

де $B_{\text{пост}}$ – загальна величина постійних витрат, грн; $Ц$ – ціна одиниці продукції, грн/шт.; $B_{\text{зм.пит}}$ – питомі змінні витрати або змінні витрати на одиницю продукції, грн/шт. (Економіка, 2012).

Зробивши необхідні перетворення, маємо:

$$Q_{\text{б.н}} = \frac{B_{\text{пост}}}{Ц - B_{\text{зм.пит}}}. \quad (12.5)$$

Вартісна (грошова) форма обсягу беззбитковості операційної діяльності підприємства ($Q_{\text{б.з}}$), може бути отримана, якщо натуральне значення показника формули (12.5) помножити на ціну одиниці продукції:

$$Q_{\text{б.з}} = Q_{\text{б.н}} \cdot Ц. \quad (12.6)$$

Якщо ставиться завдання визначити *обсяг виробництва продукції, що забезпечує одержання запланованої (цільової) суми валового операційного прибутку*, тоді формула (12.5) набуде вигляду:

$$Q_n = \frac{B_{\text{пост}} + П}{Ц - B_{\text{зм.пит}}}, \quad (12.7)$$

де Q_n – натуральний обсяг виробництва, що забезпечує формування планової суми валового операційного прибутку підприємства; $П$ – планована сума валового операційного прибутку, грн (Економіка, 2012).

Зона безпеки (альтернативні назви: запас фінансової стійкості, запас міцності) визначає *можливі границі маневру підприємства як у ціновій політиці, так і в зниженні натурального обсягу виробництва та реалізації продукції під час здійснення операційної діяльності при несприятливих ринкових умовах (зниженні попиту, посиленні конкуренції тощо)* (Економіка, 2012). Зона безпеки обмежена, з одного боку, точкою (T_{δ}) та відповідним обсягом беззбитковості (Q_{δ}), а з іншого – обсягом виробництва, який забезпечує стабільний збут продукції, що виробляється (Q_{ϕ}). Графічна схема формування зони безпеки подана на Рисунок 12.5.

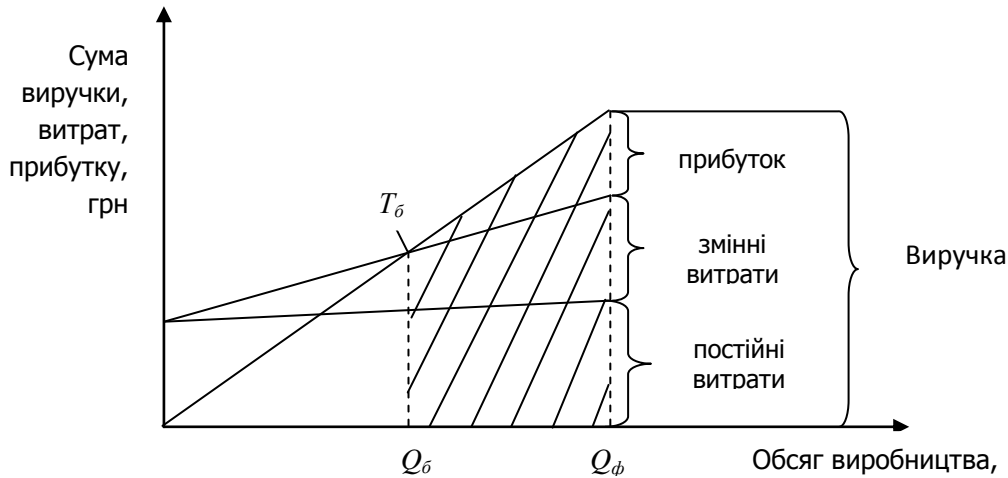


Рисунок 12.5. Графічна схема формування запасу стійкості

З наведеного графіка видно, що зона безпеки підприємства характеризує той обсяг виробництва, що перебуває в межах між фактично досягнутим рівнем виробництва (Q_{ϕ}) і обсягом беззбитковості ($Q_{\text{б}}$). Аналітично зону безпеки ($B_{\text{зн}}$) як частку від номінального обсягу реалізації можна виразити формулою:

$$B_{\text{зн}} = \frac{P - Q_{\text{б}}}{P}, \quad (12.8)$$

де P – виручка від реалізації продукції.

Приклад 12.6

Виробнича потужність підприємства – 2200 шт. Ціна виробу – 25 грн. Все, що виробляється, збувається, залишків незавершеного виробництва немає. Отже, обсяг виробництва дорівнює виручці від продажів. Постійні витрати – 15000 грн. Питомі змінні витрати – 10 грн шт.

Розрахуємо точку беззбитковості в натуральному вираженні:
 $Q_{\text{б.н}} = 15000 / (25 - 10) = 1000$ шт.

Це означає, що випуск 1000 шт. продукції забезпечить покриття витрат підприємства, і тільки 1001-ша штука почне приносити прибуток.

Точка беззбитковості у вартісному вираженні дорівнюватиме:

$$Q_{\text{б.г}} = 1000 \cdot 25 = 25000 \text{ грн.}$$

Обсяг виробництва, що забезпечить одержання цільового прибутку в розмірі 12000 грн, становить: $Q_n = (15000 + 12000) / (25 - 10) = 1800$ шт.

Зона безпеки становить: $B_{\text{зн}} = (2200 \cdot 25 - 25000) / (2200 \cdot 25) \approx 0,55$.

Отже, якщо підприємство повністю використовує свою виробничу потужність, випускає і реалізує 2200 виробів, то зона безпеки (запас

фінансової міцності) становить 55%.

Наведені графіки і розрахунки показують, що безбитковий обсяг виробництва і запас міцності залежать від суми постійних і змінних витрат, а також від рівня цін на продукцію. При підвищенні цін з'являється можливість менше реалізовувати продукції, щоб одержати необхідну суму виручки для компенсації витрат підприємства, і навпаки, при зниженні рівня цін обсяг безбитковості зростає. Це означає, що тепер для забезпечення заданої суми виручки необхідно виготовити і реалізувати більший обсяг продукції. Збільшення ж питомих змінних і постійних витрат підвищує поріг рентабельності і зменшує зону безпеки.

Примітка

У наведеному прикладі для полегшення сприйняття основних ідей безбитковості застосування низка суттєвих спрощень. Насправді реальна ситуація є значно складнішою, що потребує деяких застережень.

По-перше, на Рисунок 12.4 і 12.5 зміна загальних затрат при збільшенні обсягів виробництва показана лінійною залежністю. Це передбачає збереження незмінних питомих затрат на одиницю продукції за будь-яких обсягів виробництва. Насправді питоми середні затрати (якщо інтервал змін обсягів виробництва є достатньо великим) схильні до зміни через коливання граничних (маржинальних) затрат, які, як правило, спочатку знижуються, а потім – після досягнення мінімуму в точці оптимального обсягу виробництва – починають знову зростати.

По-друге, лінійна залежність зростання обсягу виручки від реалізації продукції зображена, виходячи з припущення, що рівень цін також буде залишатися постійним. А ціни, як ми знаємо, можуть суттєво змінюватися (як правило, зменшуватися) при зростанні обсягів продажів, оскільки в даному випадку попит на продукцію падає.

По-третьє, між цінами і обсягом продажів існує і зворотна залежність. При зниженні цін обсяги продажів звичайно зростають, а при збільшенні – падають.

По-четверте, всі висновки зроблені з приводу показників безпеки роботи підприємства справедливі лише в межах обмежених інтервалів часу, доки підтримується порівняно стійка кон'юнктура на ринках реалізації продукції, що випускається. Тобто там, де підприємство черпає вихідні фактори виробництва: матеріальні ресурси, енергоносії, трудові фактори. Легкий «подув вітру» економічної кон'юнктури (зміна цін, попиту, тарифів на енергоносії, тощо) робить розрахунки далекими від дійсності.

12.4. Ефект операційного левериджу

Розподіл витрат підприємства залежно від обсягу виробництва на постійні та змінні створює передумови для виникнення ефекту операційного левериджу.

Ефект операційного левериджу (важеля) характеризує, *яким чином структура витрат (їх поділ на постійні та змінні) впливає на величину прибутку підприємства* (Бланк, 1998).

Примітка

Ступінь такої чутливості операційного прибутку до зміни обсягу реалізації продукції неоднаковий на підприємствах, що мають різне співвідношення постійних і змінних операційних витрат. Чим вище питома вага постійних витрат у загальній сумі операційних витрат підприємства, тим більшою мірою змінюється сума операційного прибутку відносно темпів зміни обсягу реалізації продукції.

Даний ефект базується на припущеннях, що рівень цін та витрат є незмінними величинами для періоду (короткостроковий період). У реальних умовах господарювання ці показники зазнають постійних змін.

Співвідношення постійних і змінних операційних витрат підприємства, яке дозволяє «включати» механізм операційного важеля з різною інтенсивністю впливу на операційний прибуток підприємства, характеризується *«коефіцієнтом операційного важеля»*, що розраховується за такою формулою:

$$K_{OB} = \frac{B_{пост}}{B_0}, \quad (12.9)$$

де K_{OB} — коефіцієнт операційного важеля; $B_{пост}$ — сума постійних операційних витрат; B_0 — загальна сума операційних витрат (Бланк, 1998).

Чим вище значення коефіцієнта операційного важеля на підприємстві, тим більшою мірою воно здатне прискорювати темпи приросту операційного прибутку відносно темпів приросту обсягу реалізації продукції. Іншими словами, при однакових темпах приросту обсягу реалізації продукції підприємство, що має більший коефіцієнт операційного важеля, за інших рівних умов завжди буде більшою мірою прирощувати суму свого операційного прибутку порівняно з підприємством з меншим значенням цього коефіцієнта (Бланк, 1998).

Конкретне співвідношення приросту суми операційного прибутку й суми обсягу реалізації, що досягається при певному коефіцієнті операцій-

ного важеля, характеризується показником «*ефект операційного левериджу*». Принципова формула розрахунку цього показника має вигляд:

$$E_{ол} = \frac{\Delta ВОП}{\Delta ОР}, \quad (12.10)$$

де $E_{ол}$ — ефект операційного левериджу (важеля), що досягається при конкретному значенні його коефіцієнта на підприємстві; $\Delta ВОП$ – темп приросту валового операційного прибутку, %; $\Delta ОР$ – темп приросту обсягу реалізації продукції, % (Бланк, 1998).

Задаючи той або інший темп приросту обсягу реалізації продукції, ми завжди можемо, використовуючи зазначену формулу, визначити, у яких розмірах зростатиме сума операційного прибутку при сформованому на підприємстві коефіцієнті операційного важеля. Розходження в досягнутому ефекті на різних підприємствах будуть визначатися розходженнями у співвідношенні їх постійних і змінних операційних витрат, що відображене у величині коефіцієнта операційного левериджу.

Подробиці

Розуміння механізму прояву операційного важеля (левериджу) дозволяє цілеспрямовано управляти співвідношенням постійних і змінних витрат з метою підвищення ефективності операційної діяльності. Це управління зводиться до зміни значення коефіцієнта операційного важеля при різних тенденціях кон'юнктури товарного ринку та стадіях життєвого циклу підприємства.

При несприятливій кон'юнктурі товарного ринку, що визначає можливе зниження обсягу реалізації продукції, а також на ранніх стадіях життєвого циклу фірми, коли нею ще не подолана точка беззбитковості, необхідно вживати заходів щодо зниження значення коефіцієнта операційного левериджу. І, навпаки, при сприятливій кон'юнктурі товарного ринку й наявності певної зони безпеки (запасу міцності) вимоги до здійснення режиму економії постійних витрат можуть бути істотно послаблені – у такі періоди підприємство може значно розширювати обсяг реальних інвестицій, проводячи реконструкцію й модернізацію виробничих основних фондів.

Управління операційним важелем (левериджем) може здійснюватися шляхом впливу як на постійні, так і на змінні операційні витрати.

При управлінні постійними витратами слід враховувати, що високий їх рівень значною мірою залежить від галузевих особливостей здійснення операційної діяльності, що визначають різний рівень фондоемності виробленої продукції, диференціацію рівня механізації й автоматизації праці.

Крім того, слід зазначити, що постійні витрати меншою мірою піддаються швидкій зміні, тому підприємства, які мають високий коефіцієнт операційного важеля, втрачають гнучкість в управлінні своїми витратами.

Однак, незважаючи на ці об'єктивні обмеження, у кожній компанії є достатньо можливостей зниження при необхідності суми й питомої ваги постійних операційних витрат. До таких резервів належать істотне скорочення накладних витрат (витрат з управління) при несприятливій кон'юктурі товарного ринку; продаж частини устаткування й нематеріальних активів, що не використовуються, з метою зниження потоку амортизаційних відрахувань; широке використання короткострокових форм лізингу машин і устаткування замість їх придбання у власність; скорочення обсягу низки комунальних послуг і т.п. (Бланк, 1998).

При управлінні змінними витратами основним орієнтиром має бути забезпечення постійної їх економії, тому що між сумою цих витрат і обсягом виробництва та реалізації продукції існує пряма залежність. Забезпечення відповідної економії до подолання підприємством точки беззбитковості веде до зростання суми маржинального прибутку, що дозволяє швидше перейти цю точку. Після подолання точки беззбитковості сума економії змінних витрат буде забезпечувати прямий приріст валового операційного прибутку. До основних резервів економії змінних витрат належать: зниження чисельності працівників основного й допоміжного виробництв за рахунок забезпечення зростання продуктивності їх праці; скорочення розмірів запасів сировини, матеріалів і готової продукції в періоди несприятливої кон'юкттури товарного ринку; забезпечення вигідних для підприємства умов поставки сировини й матеріалів та інші.

Цілеспрямоване управління постійними і змінними витратами, оперативна зміна їх співвідношення при мінливих умовах господарювання дозволяє збільшити потенціал формування операційного прибутку підприємства.

12.5. Формування витрат за місцями виникнення та центрами відповідальності

Важливе значення в системі управління витратами має їх диференціація за місцями виникнення та центрами відповідальності.

Центр відповідальності – структурний підрозділ підприємства, менеджер якого несе відповідальність за результати його діяльності.

Модель управління за центрами відповідальності побудована з урахуванням психологічного аспекту поведінки людини. Щоб система управління витратами була ефективною, необхідно, щоб вона базувалася на

формуванні механізму самоконтролю працівників підприємства під час здійснення ними своїх обов'язків.

Виділяють декілька типів центрів відповідальності як показані на Рисунок 12.6.

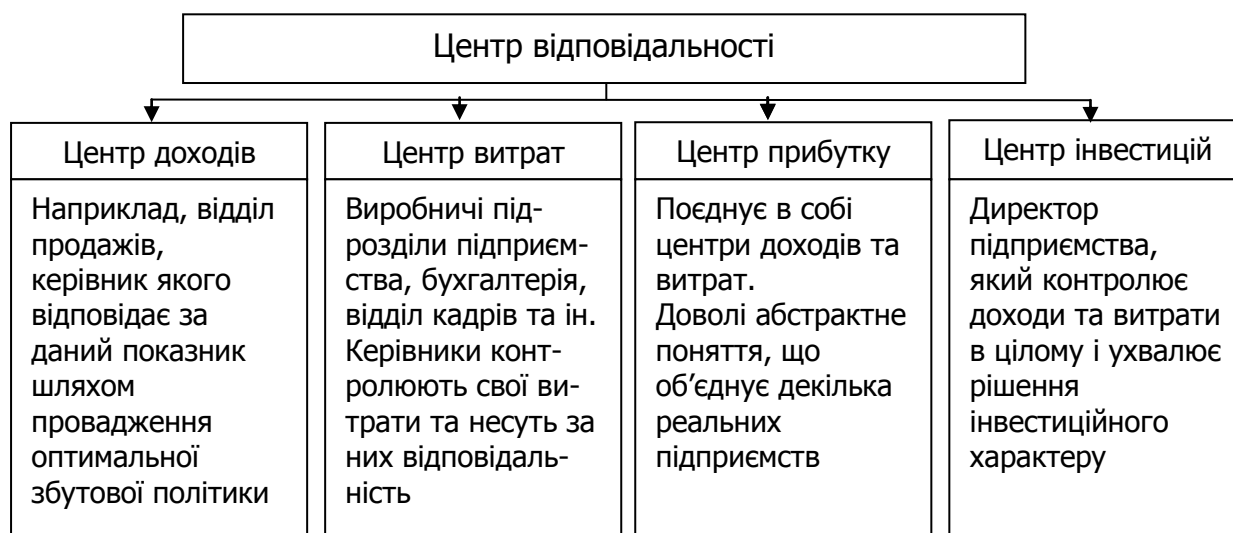


Рисунок 12.6. Класифікація центрів відповідальності за обсягом повноважень та відповідальності (Давидович, 2008)

Класифікація витрат за місцями їх виникнення спрощує систему нормування витрат та контроль за їх здійсненням.

В широкому розумінні слова «**центри витрат**» є *сферами відповідальності за використання активів на підприємстві*. Центри витрат виділяються з метою планування та формування витрат, аналізу відхилень та виявлення резервів господарської діяльності.

Вибір центрів витрат визначається бажанням управлінців мати точки контролю витрат на підприємстві і можливість калькулювати собівартість продукції (робіт, послуг) (Хамидуллина, 2004; Хорнгрен, 2005).

Центр витрат є первинним осередком, який визначається підприємством для контролю за цими витратами. Він може збігатися з організаційною одиницею (цехом, підрозділом, ділянкою) або ж бути частиною цих організаційних одиниць. Основою виокремлення центрів витрат є єдність устаткування, господарських операцій або функцій.

Підприємство самостійно визначає центри відповідальності та місця виникнення витрат залежно від особливостей виробництва і структури підприємства. За такими центрами складаються кошториси (планові витрати), обчислюються фактичні витрати. Кошторис є базою для оцінки виконання плану підрозділом, а також спонукає його керівника до виконання плану та пошуку шляхів оптимізації рівня витрат.

Контрольні питання

1. У чому полягає суть ефективного управління витратами?
2. Охарактеризуйте модель системи управління витратами.
3. Яка роль калькулювання собівартості в управлінні витратами?
4. Назвіть принципи і завдання калькулювання.
5. Які є види калькуляції?
6. Охарактеризуйте позамовну систему калькулювання. Які її недоліки?
7. В яких випадках використовують попроцесну калькуляцію?
8. У чому полягає сутність обліку витрат за неповною собівартістю?
9. Що характеризує точка беззбитковості? Як визначити її графічно?
10. Як у натуральній і вартісній формах визначити обсяг беззбитковості?
11. У чому полягає економічний зміст зони безпеки?
12. Назвіть особливості дії механізму операційного важеля.
13. Розкрийте зміст і розрахунок коефіцієнта операційного важеля.
14. Яким чином можна впливати на постійні витрати при управлінні операційним левериджем?
15. Які існують центри відповідальності? Хто їх визначає?

Практичні завдання

1. ТОВ «Солодощі» планує випуск нового продукту – апельсинового джему. Змінні витрати на 1 банку джему, грн подані нижче:

Показник	Значення показника
Прямі витрати на матеріали	10
Прямі витрати на працю	8
Змінні непрямі витрати	5
Усього	23

Постійні витрати, пов'язані з виробництвом нового продукту, складають 30000 грн на рік. Ціна реалізації 1 банки джему – 29 грн. Запланований річний обсяг реалізації – 8000 банок.

Розрахувати: 1) запланований прибуток; 2) виручку від реалізації, за якої буде досягнута точка нульового прибутку (розрахунок провести у штуках та в грн); 3) маржинальний дохід на 1 банку; 4) зону безпеки; 5) обсяг продажів, при якому буде отриманий прибуток у розмірі 6000 грн; 6) виходячи з перевищення фактичних змінних витрат над запланованими на 2 грн, визначити нову точку нульового прибутку (в банках) і новий

обсяг реалізації (в банках), при якому рівень прибутку буде дорівнювати запланованому.

2. Результати діяльності ТОВ «Солодощі» за 2 місяці подані нижче:

Показник	Січень	Лютий
Обсяг реалізації, банок меду, шт.	800	1200
Виручка від реалізації, грн	20000	30000
Прибуток, грн	4000	8800

Мед продавався за фіксованими цінами. Визначити: величину постійних витрат ТОВ; точку беззбитковості, виражену в банках.

3. Визначити суму витрат, яка повинна бути включена у собівартість виробу, якщо відомо, що кошторис загальновиробничих витрат складає 60 тис. грн, основна заробітна плата виробничих робітників цеху – 25 тис. грн, за діючим технологічним процесом за повне виготовлення виробу основна заробітна плата складає 2,8 тис. грн на одиницю.

4. ТОВ «Сувеніри» випускає сувенірні вироби. Постійні витрати на утримання майстерні складають 4200 грн на місяць. На виробництво однієї одиниці виробу потрібно матеріалів на суму 0,4 грн. Виготовлення однієї одиниці виробу займає 6 хв. праці виробничого робітника. Усі робітники працюють за погодинною системою оплати праці і отримують 10 грн/год. Вироби реалізують посереднику за 2 грн. за 1 штуку.

Підприємство планує придбати спеціальну лінію для прискореного розпису виробів, яка дозволить знизити час виготовлення 1 виробу до однієї хвилини. Заробітна плата робітників, що обслуговують лінію, складе вже 12 грн/год. Очікуваний обсяг збуту виробів – 10000 штук. У випадку придбання обладнання постійні витрати підприємства зростуть до 12600 грн на місяць. Визначити для кожного варіанта (без нового обладнання і з новим обладнанням):

- 1) точку беззбитковості, виражену у кількості виробів;
- 2) зону безпеки для кожного варіанту у абсолютному і відносному значеннях (10000 штук прийняти за 100%);
- 3) кількість проданих виробів, при якій прибуток буде однаковий для обох варіантів;
- 4) значення операційного важеля при зростанні збуту з 10000 до 15000 штук;
- 5) визначити кращий варіант і обґрунтувати свій вибір.

Ціноутворення у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності

- Склад, структура і функції ціни. Непрямі податки
- Склад і структура ціни продукції оптової посередницької ланки. Посередницька та торгівельна маржа
- Біржове ціноутворення
- Ціноутворення в галузі: формування цін на будівельну продукцію

Ключові слова: *ціна, адвалорна ставка, акцизний збір, відпускна ціна оптового підприємства, кошторис, опціон, податок на додану вартість, посередницька торгівельна маржа, прибуток, собівартість, специфічний акциз, торгівельна знижка, торгівельна надбавка, ф'ючерс, цінова знижка та надбавка, кошторисна норма, інвесторська кошторисна документація, договірна ціна, роздрібна ціна, товарна біржа.*

13.1. Склад, структура і функції ціни. Непрямі податки

Одним із основних ринкових інструментів, які впливають на процеси виробництва, обміну і споживання, є ціна.

Ціна – це економічна категорія, що означає суму грошей, за яку продавець згодний продати, а покупець готовий купити товар.

В умовах товарних відносин ціна є сполучною ланкою між виробником і споживачем, тобто інструментом забезпечення рівноваги попиту та пропозиції. Кількісно ціна визначається, з одного боку, витратами виробництва, з іншого – ефектом, що одержує споживач. Для нормальної роботи ціна повинна перевищувати витрати з виробництва і реалізації товарів, але бути меншою від сумарного ефекту, який одержує споживач.

Функція ціни – це зовнішній прояв її властивостей у певній системі відносин, а отже, спосіб реалізації в реальній дійсності внутрішньої, глибинної суті ціни. Пізнання і чітко визначення функцій ціни дає змогу чіткіше усвідомити її роль і значення в економічному управлінні, а також окреслити коло економічних завдань, які можна розв'язувати за допомогою цін. При всьому різноманітті теоретичних трактувань властивих ціні функцій, їх проявів на практиці більшість економістів визнає за даною категорією *п'ять основних функцій*: облікову, стимулювальну, розподільну, збалансувальну і розміщення виробництва (Мельник та ін., 2007). Розглянемо коротко кожну з них.

1. **Облікова функція**, або функція обліку і виміру витрат суспільної праці визначається сутністю ціни як грошового вираження вартості. Ціни показують, скільки коштує суспільству задоволення потреби в тій чи іншій продукції. Ціна визначає, скільки витрачено праці, сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на виготовлення товару, характеризує, з якою ефективністю використовується праця. У кінцевому підсумку, ціна відбиває не тільки величину сукупних витрат виробництва і обігу товарів, а й розмір прибутку.

Подробиці

Облікова функція ціни в умовах ринкових відносин не обмежується тільки вимірюванням витрат. Ринкова ціна може значно відхилитися від витрат. Визнання правильності виробничих витрат, їх суспільної значущості відбувається тільки на ринку, у разі безпосереднього контакту виробника і покупця товару, у результаті зіткнення їх інтересів. Інтерес виробника полягає в тому, щоб одержати великий виторг від продажу свого товару, а покупець зацікавлений у мінімальній ціні покупки. Тому остаточна ціна може значно відрізнятись від ціни, яку хотів би одержати виробник товару.

В умовах монополізованої економіки, деформованого ринку, слабкої конкуренції виробник диктує ціни, і стримати їх може тільки адміністративне регулювання.

Щоб витримати конкуренцію, виробник товару постійно контролює свої витрати, порівнює їх з витратами конкурентів і за рахунок зниження витрат, а також поліпшення якості товару прагне обігнати суперників.

В обліковій функції ціна є засобом розрахунку всіх вартісних показників. До них належать як кількісні – ВВП, національний дохід, капітальні вкладення, товарообіг, обсяг продукції фірм, підприємств і галузей та ін., так і якісні – рентабельність, продуктивність праці, фондівіддача тощо. Таким чином, ціна використовується для визначення ефективності виробництва, є орієнтиром прийняття господарських рішень, найважливішим інструментом внутрішньофірмового планування.

2. Сутність **стимулювальної функції** ціни полягає в заохоченні або стримуючому її впливі на виробництво і споживання різних товарів. Ціна впливає на виробника через величину закладеного в неї прибутку. У господарському житті ціни можуть сприяти або перешкоджати збільшенню випуску і споживанню тих чи інших товарів. Для виробників особливо важливі ціни, за якими вони безпосередньо продають продукцію.

За допомогою ціни можна стимулювати або гальмувати, уповільнити науково-технічний процес, економію витрат ресурсів, поліпшення якості продукції, зміну структури виробництва і споживання. Стимулювання здійснюється за допомогою підвищеного рівня прибутку до ціни, надбавок і знижок до неї.

3. **Розподільна функція** пов'язана з відхиленням ціни від вартості продукту під впливом ринкових факторів. Ця функція полягає в тому, що ціни беруть участь у розподілі і перерозподілі національного (чистого) доходу між галузями економіки, державним та іншими її секторами, різними формами власності, регіонами, фондами нагромадження і споживання, соціальними групами населення.

Так, високі ціни на предмети розкоші і престижні товари забезпечують перерозподіл грошових доходів певної частини населення за допомогою державного бюджету для формування соціальних фондів. Розподільна функція ціни виявляється також через акцизи на окремі групи товарів, податок на додану вартість та інші форми централізованого чистого доходу, що надходить до бюджету на загальнодержавні потреби. За допомогою цієї функції ціни вирішуються соціальні завдання суспільства.

4. Функція **збалансування попиту та пропозиції** полягає в тому, що через ціни здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, пропозицією та попитом. Ціна сигналізує про диспропорції в сфері виробництва і збуту та вимагає вживання заходів щодо їх подолання. Вона служить гнучким інструментом для досягнення відповідності попиту й пропозиції. З появою диспропорцій у розвитку господарства, невідповідності між пропозицією та попитом рівновага досягається або за допомогою збільшення (скорочення) виробництва, або за допомогою зростання (зниження) ціни, або одночасно першим і другим способом.

Подробиці

Ціна повинна зацікавити виробника у підвищенні якості і розширенні асортименту товарів, які користуються попитом. В умовах адміністративно-командної системи управління збалансованість між попитом та пропозицією практично не забезпечувалася, хоча й передбачалася планом. Попит лише частково регулювався шляхом встановлення більш високих цін на особливо модні товари, зниження цін на товари, що не користувалися попитом, сезонних цін (уцінки). У транзитивних економіках, коли зберігається дефіцит товарів і монопольне положення виробників, зростання цін найчастіше супроводжується скороченням обсягів виробництва. У міру становлення ринку і розвитку конкуренції, досягнення збалансованості попиту та пропозиції підвищення цін повинне обумовлюватися тільки поліпшенням якості продукції, випуском товарів з новими споживчими властивостями.

В умовах розвитку ринкових відносин, підприємництва і конкуренції ця функція ціни підсилюється і відіграє провідну роль при формуванні цін на товари.

5. Функція ціни як *засобу раціонального розміщення виробництва* набуває повного розвитку у ринкових умовах. Вона виявляється в тому, що за допомогою механізму цін відбувається рух капіталів у сектори економіки і види виробництв із більш високою нормою прибутку. Цей рух капіталів здійснюється фірмами унаслідок дії законів конкуренції і попиту. Тільки підприємство вирішує, в яку сферу діяльності, галузь або сферу економіки вкладати свій капітал. Цьому передують глибокі маркетингові дослідження – детальне вивчення ринку, у тому числі й ринкових цін.

Кожен вид ціни складається з окремих частин, що називаються елементами. До елементів ціни належать: собівартість (*C*), прибуток (*П*), мито (*M*), акцизний збір (*A*), податок на додану вартість (*ПДВ*), постачальницько-збутова надбавка (постачальницька винагорода) (*Нп*) і торговельна надбавка (*Нт*).

Собівартість реалізованих товарів (виробів, робіт, послуг) – це виражені у грошовій формі поточні витрати підприємства, що прямо пов'язані з виробництвом та/або придбанням реалізованих протягом звітного періоду товарів, виконаних робіт, наданих послуг.

Примітка

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття в фінансовій звітності визначені Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 16 «Витрати», тоді як безпосередня процедура й специфіка формування собівартості наводяться в галузевих методичних рекомендаціях. Зокрема, наказом № 373 від 09.07.2007 р. Міністерства промислової політики України затверджені Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості (Положення, 1999).

Витрати у собівартості плануються і враховуються за двома напрямками:

1) *економічними елементами*, тобто економічно однорідними видами витрат (наприклад, матеріали, зарплата, амортизація, ін.) – **кошторис витрат**;

2) *калькуляційними статтями*, тобто залежно від місця (сфер виробничої діяльності) і цілеспрямованості використання ресурсів виникнення витрат – **калькуляція** (Мельник та ін., 2007).

Подробиці

Кошторис витрат використовується для контролю загальних витрат підприємства або цеху за економічно однорідними елементами. Це необхідно при здійсненні платежів постачальникам відповідних видів ресурсів або аналізі поелементних складових виробничих витрат, зокрема, матеріа-

ломісткості, енергоємності, трудомісткості, фондоємності продукції, що випускається.

Калькуляція використовується головним чином для розрахунку собівартості одиниці продукції і подальшого формування базової ціни на продукцію.

Відповідно до п. 11 П(С)БО 16 собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат. Водночас перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) установлюються підприємством, на основі норм П(С)БО 16, у якому вказано загальний склад витрат, що включаються до собівартості продукції (табл. 13.1).

Прямі витрати у складі собівартості пов'язані з виробництвом певного виду виробу і можуть бути розраховані безпосередньо (прямо), виходячи з обсягу виробленої продукції. Найбільш характерними статтями таких витрат є основні матеріали, купівельні комплектуючі вироби, основна зарплата основних виробничих робітників. **Непрямі витрати**, як правило, пов'язані з виробництвом декількох видів продукції (наприклад, загальновиробничі й адміністративні витрати). Їх облік у собівартості певної продукції здійснюється побічно: вони беруться в процентному відношенні від прямих видів витрат, немов *накладаються* на них. Не випадково *непрямі* витрати називаються також *накладними*, а *прямі* – *основними*. Базою розподілу непрямих витрат можуть бути різні статті основних видатків. Вибір способу розподілу повинен відповідати максимальному наближенню результатів розподілу до фактичних витрат на даний вид продукції.

Подробиці

Для того, щоб мати можливість розрахувати накладну (непрямую) статтю витрат, необхідно спочатку визначити (установити) **процентний коефіцієнт**, яким ця стаття пов'язана з певною базою розподілу, тобто основною статтею, від якої вона розраховується. У загальному вигляді цей розрахунок має такий вигляд (Мельник та ін., 2007):

$$C_n = \alpha_n \cdot C_b, \quad (13.1)$$

де C_n – величина накладної (непрямої) статті, що розраховується; α_n – процентний коефіцієнт, яким накладна стаття пов'язана з базою розподілу;

Розділ 13. Ціноутворення у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності

C_6 – величина бази розподілу для даного виду продукції (тобто основної прямої статті).

Таблиця 13.1. Склад виробничої собівартості продукції (Карпова, 2016)

Елемент витрат	Складові витрат
1. Прямі матеріальні витрати (п. 12 П(С)БО 16)	Вартість сировини й основних матеріалів, які утворюють основу продукції, що виробляється
	Вартість купівельних напівфабрикатів і комплектуючих виробів
	Вартість допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат
2. Прямі витрати на оплату праці (п. 13 П(С)БО 16)	Заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат
3. Інші прямі витрати (п. 14 П(С)БО 16)	Усі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема: відрахування на соціальні заходи (єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування); плата за оренду земельних і майнових паїв; амортизація; втрати від браку, що складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливую вартість, і витрат на виправлення такого технічно неминучого браку
4. Змінні загальновиробничі та постійні розподілені загально-виробничі витрати (п. п. 15, 16 П(С)БО 16)	Склад загальновиробничих витрат наведено в п. 15 П(С)БО 16

Крім вищенаведених витрат, існують витрати, що не включаються у виробничу собівартість, але враховуються при формуванні ціни продукції. Це адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Прибуток – перевищення доходу над витратами. Зворотна величина називається збитком. З економічної точки зору **прибуток** – різниця між грошовими надходженнями і грошовими видатками. З господарської точки зору прибуток – це різниця між майновим станом підприємства на кінець і початок звітного періоду (Мельник та ін., 2007).

Примітка

Собівартість і прибуток є обов'язковими елементами ціни, тому що відшкодування витрат і отримання прибутку є невід'ємною умовою виробництва продукції. Наявність інших елементів у ціні необов'язкова і залежить від галузевої належності продукції, її соціальної значущості, кількості господарських ланок, що беруть участь у виробництві і реалізації продукції, та інших чинників. Так, мито входить до складу ціни тільки імпортних товарів, а акцизний збір є елементом лише незначної частки продукції. Податком на додану вартість хоча й обкладається абсолютна більшість товарів, але є певні винятки. Націнки посередницько-збутових і торговельних організацій містять ціни тих товарів, реалізація яких здійснюється через посередницькі ланки. Тому не лише ціни на різні товари, а й той самий вид ціни може мати неоднаковий склад елементів.

Ціни розрізняються залежно від того, на якій стадії товароруху вони формуються (Рисунок 13.1). Звичайний масовий товар проходить три стадії товароруху: 1) підприємство – оптова торгівля; 2) оптова торгівля – роздрібна торгівля; 3) роздрібна торгівля – споживачі. Відповідно до цих стадій товароруху виділяють три види цін: оптова відпускна ціна виробника; відпускна ціна оптового підприємства; роздрібні ціни (продаж роздрібною торгівлею).

Сфера виробництва			Сфера обігу					
Підприємство – виробник			Оптове підприємство			Роздрібне підприємство		
Витрати (собівартість)	Прибуток	Непрямі податки (ПДВ, акциз)	Витрати	Прибуток	Непрямі податки	Витрати	Прибуток	Непрямі податки
Вільна оптова ціна виробника (ціна виробника)			Посередницька маржа оптового підприємства	Торгівельна маржа роздрібного підприємства				
Оптова відпускна ціна виробника							Торгівельна надбавка роздрібного підприємства	
Відпускна ціна оптового підприємства								
Роздрібна ціна								

Рисунок 13.1. Склад ціни залежно від стадій руху товару (Мазур, 2012)

На першій стадії товароруху формується оптова відпускна ціна виробника, яка включає вільну оптову ціну виробника (ціну виробництва) та непрямі податки.

Вільна оптова ціна виробника (ціна виробництва) встановлюється на фазі виробництва товарів (робіт, послуг), є проміжною і повинна компенсувати витрати виробника на виготовлення та реалізацію товарів, а також забезпечити запланований підприємством прибуток. Розрахунковою базою ціни є повна собівартість продукції, обчислена для одиниці конкретного виробу. До собівартості додають надбавку – відсоток рентабельності (прибутковості), в який закладено бажаний прибуток фірми.

Проте реалізація за вільними цінами можлива лише як виняток на обмежене коло товарів, визначених законодавством. Здебільшого до цін товарів (послуг) виробник має включити непрямі податки: для підакцизних товарів – акцизний збір і ПДВ, для не підакцизних – лише ПДВ.

Акцизний збір – це непрямий податок, який входить до цін товарів з нееластичним попитом (крім товарів першої необхідності). Зазвичай це високорентабельні і монополні товари (алкогольна продукція, автомобілі, тютюнові вироби та ін.). Підвищення цін за рахунок акцизів не призводить до суттєвого зниження обсягу купівель таких товарів, водночас бюджет держави поповнюється додатковими грошовими доходами.

Подробиці

В Україні ставки податку та перелік товарів, з яких справляється акцизний податок, визначено ПКУ. До переліку включено: спирт етиловий та інші спиртові дистиляти, алкогольні напої, пиво; тютюнові вироби, тютюн та промислові заміники тютюну; пальне; автомобілі легкові, кузови до них, причепа та напівпричепа, мотоцикли, транспортні засоби, призначені для перевезення 10 осіб і більше, транспортні засоби для перевезення вантажів; електрична енергія.

Отже, таких категорій товарів (продукції) небагато. Проте для класифікації та ідентифікації конкретних підакцизних товарів першорядне значення має їх приналежність до конкретного коду УКТ ЗЕД. І саме код класифікації конкретного товару дає відповідь на питання, чи є він підакцизним і яку конкретну ставку акцизного податку слід застосовувати до оподаткованої операції з таким конкретним товаром.

Платниками акцизу є національні виробники підакцизних товарів та суб'єкти господарювання, які імпортують або реалізують ці товари в Україні в обсягах, що підлягають оподаткуванню, відповідно до митного законодавства.

Акциз включається до ціни товару і фактично сплачується покупцями. Ставки акцизного збору можуть бути адвалорними, специфічними або одночасно із застосуванням специфічних та адвалорних ставок.

Адвалорна ставка – це ставка нарахування акцизного податку, встановлена у відсотках до вартісної величини бази оподаткування. На-

приклад, 5% від вартості реалізованих у роздріб алкогольних напоїв (у тому числі пива), тютюнових виробів і промислових замінників тютюну.

Специфічні акцизи встановлюють у вигляді твердих ставок (в абсолютному грошовому вираженні) на одиницю вимірювання товару певної характеристики (ваги, об'єму, кількості товару (продукції), об'єму циліндрів двигуна автомобіля або в інших натуральних показниках), наприклад: 0,042 євро за 1 літр реалізованого в роздріб пального.

Примітка

В Україні більшість акцизів – специфічні. Вони встановлені в гривнях чи євро на натуральну одиницю підакцизної продукції. Специфічні акцизи значно спрощують розрахунок відпускної ціни.

У разі обчислення податку із **застосуванням одночасно адвалорних та специфічних ставок** базою оподаткування є база, визначена відповідно до цих двох видів ставок.

Подробиці

Так, зокрема, нарахування акцизного податку при ввезенні окремих тютюнових виробів (сигарети без фільтра та з фільтром, які класифікуються за кодами 2402 20 90 10 та 2402 20 90 20 згідно з УКТ ЗЕД) на митну територію України здійснюється за кожною власною назвою за такими формулами:

1. *Обчислення суми акцизного податку із застосуванням специфічної ставки:*

$$Ca = K \cdot A / 1000, \quad (13.2)$$

де Ca – сума акцизного податку, обчислена із застосуванням специфічної ставки, грн; K – кількість сигарет з однаковою власною назвою у фізичних одиницях виміру, встановлених ПКУ (шт.), що визначається за формулою:

$$K = P \cdot Q, \quad (13.3)$$

де P – кількість пачок сигарет з однаковою власною назвою, штуки; Q – кількість сигарет у пачці, штуки; A – ставка акцизного податку згідно з підпунктом 215.3.2 пункту 215.3 ст. 215 ПКУ (грн за 1000 шт.).

2. *Обчислення суми акцизного податку із застосуванням адвалорної ставки:*

$$CaA = B \cdot A / 100\%, \quad (13.4)$$

де CaA – сума акцизного податку, обчислена із застосуванням адвалорної ставки, грн; B – вартість сигарет за встановленими імпортером МРЦ на товари (продукцію), які він імпортує, з урахуванням ПДВ та акцизного пода-

тку, грн; A – адвалорна ставка акцизного податку згідно з підпунктом 215.3.2 пункту 215.3 ст. 215 ПКУ, %.

Вартість сигарет за встановленими імпортером максимальними роздрібними цінами на сигарети з однаковою власною назвою з урахуванням акцизного податку та ПДВ визначається за такою формулою:

$$B = MPЦ / Q \cdot K, \quad (13.5)$$

де B – вартість сигарет за встановленими імпортером МРЦ на товари (продукцію), які він імпортує, з урахуванням ПДВ та акцизного податку, грн; $MPЦ$ – максимальна роздрібна ціна (з урахуванням ПДВ), встановлена на пачку сигарет з однаковою власною назвою, грн; Q – кількість сигарет у пачці, на яку встановлено МРЦ, шт.; K – кількість сигарет з однаковою власною назвою, на які встановлено МРЦ (штуки сигарет з однаковою власною назвою), шт.

3. *Обчислення суми акцизного податку із застосуванням одночасно адвалорної та специфічної ставки податку* (базою оподаткування є база, визначена окремо для обчислення суми податку за адвалорною та специфічною ставкою відповідно до пунктів 1 та 2):

$$ПЗ = CaA + Ca, \quad (13.6)$$

де $ПЗ$ – податкове зобов'язання, грн; CaA – сума акцизного податку, обчислена за адвалорною ставкою, грн; Ca – сума акцизного податку, обчислена із застосуванням специфічної ставки з одиниці товару (продукції), грн.

4. *Порівняння обчислених сум податку за встановленими адвалорною та специфічною ставками і мінімального акцизного податкового зобов'язання.*

При визначенні суми акцизного податку на сигарети застосовується мінімальне акцизне податкове зобов'язання, що встановлено підпунктом 215.3.3 пункту 215.3 ст. 215 розділу VI ПКУ.

Відповідно до порядку, встановленого у пункті 221.2 ст. 221 розділу VI ПКУ, суми податкового зобов'язання на сигарети одного найменування визначаються шляхом порівняння обчислених сум податку за встановленими адвалорною та специфічною ставками і мінімального акцизного податкового зобов'язання з обсягів ввезеного товару (продукції). До нарахування приймається та сума, яка має більше значення, за формулами:

$$\begin{aligned} \text{якщо } (CaA + Ca) < (mПЗ \cdot K / 1000), \text{ то } ПЗ &= mПЗ \cdot K / 1000; \\ \text{якщо } (CaA + Ca) > (mПЗ \cdot K / 1000), \text{ то } ПЗ &= CaA + Ca, \end{aligned}$$

де $mПЗ$ – мінімальне акцизне податкове зобов'язання, встановлене законодавством, гривень за 1000 шт.

Приклад 13.1

Щоб наочніше уявити весь процес адміністрування акцизного податку, на Рисунок 13.2, умовно зображено схему сплати акцизного податку на алкогольні напої (Голенко, 2016).

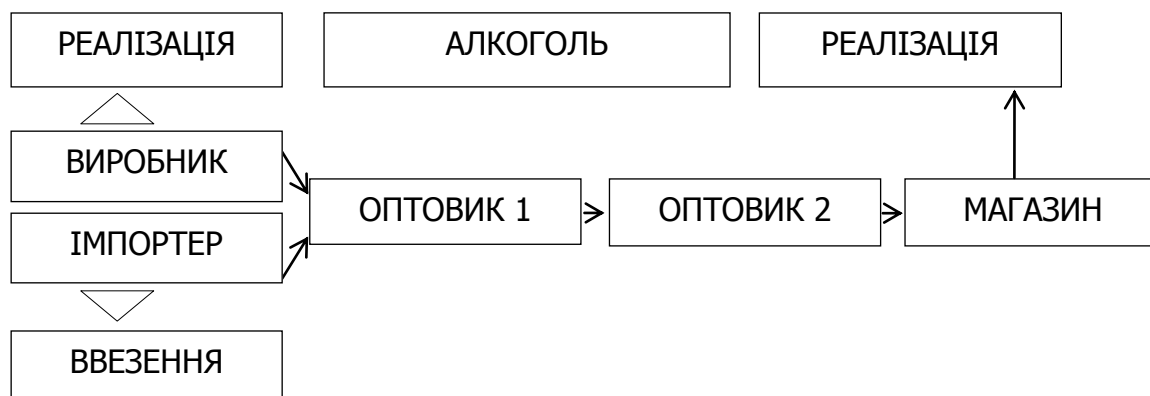


Рисунок 13.2. Схема сплати акцизу при виробництві/ввезенні/реалізації алкоголю

Відповідно до Рисунок 13.2 виробники та імпортери алкогольних напоїв фактично сплачують акцизний податок при придбанні марок акцизного податку (хоча податкове зобов'язання з цього податку – не «роздрібного» – у них виникає відповідно за датою реалізації виробником згідно з п. 216.1 ПКУ або за датою оформлення митної декларації імпортером згідно з п. 216.4 ПКУ). На всьому «маршруті» від них і до роздрібного торговця (через ланцюжок оптовиків) сума акцизного податку включається до ціни цього виду товару, але наслідки з додаткової сплати (доплати) акцизного податку до бюджету так ні в кого (крім виробника або імпортера) уже не виникають. І тільки на останньому етапі – роздрібної реалізації – у роздрібного продавця виникає обов'язок сплатити запроваджений «роздрібний» акцизний податок з роздрібної реалізації підакцизного товару (за ставкою 5%) і подати відповідну декларацію.

ПДВ – непрямий податок, який нараховується та сплачується платниками податку з операцій постачання товарів та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, а також з операцій експорту та імпорту відповідно до норм розділу V ПКУ. **ПДВ** – це форма вилучення до бюджету частини приросту вартості, яка створюється на всіх стадіях виробництва й обігу, що включається у вигляді надбавки в ціну товару, робіт та послуг і цілком оплачується кінцевим споживачем товарів, робіт, послуг. На відміну від акцизу ПДВ оподатковується переважна більшість товарів та послуг. При цьому він виконує такі функції:

- фіскальну – забезпечує державу необхідними фінансовими ресурсами, потрібними для виконання державних завдань;
- регулюючу – перерозподіляє вартість ВВП між державою та її суб'єктами через елементи податку; впливає на ціноутворення, а також на процес розподілу доходів, нагромаджень та інвестицій, ефективності виробництва;
- стимулюючу – спрямований на підтримку розвитку тих або інших економічних процесів; реалізується через систему пільг і звільнень (Матвійчук, 2016).

Подробиці

Відповідно до статті 188 ПКУ базу оподаткування ПДВ визначають на основі договірної вартості товарів (послуг), що постачаються, з урахуванням загальнодержавних податків і зборів (крім акцизного податку на реалізацію суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів, збору на обов'язкове державне пенсійне страхування, що справляється з вартості послуг стільникового рухомого зв'язку, ПДВ та акцизного податку на спирт етиловий, що використовується виробниками – суб'єктами господарювання для виробництва лікарських засобів, у т. ч. компонентів крові і вироблених з них препаратів (крім лікарських засобів у вигляді бальзамів та еліксирів). Для товарів, що їх ввозять на митну територію України, базу оподаткування є контрактна вартість, але не нижче за митну вартість цих товарів, з урахуванням мита й акцизного податку, що підлягають сплаті і включаються до ціни товарів.

Сума ПДВ, що підлягає внесенню в бюджет, визначається як різниця податкового зобов'язання (суми податку, отриманої від покупців за готову продукцію, товари, інші матеріальні цінності і нематеріальні активи, роботи, послуги, що підлягають відвантаженню (виконанню)) та податкового кредиту (суми податку, сплаченої постачальникам за матеріали, паливо, енергію, вартість яких належить до витрат виробництва й обігу). Таким чином, на кожному етапі технологічного ланцюжка виробництва й обігу ПДВ дорівнює різниці між податком, що сплачується при продажу, і податком, що сплачується при купівлі (Мазур, 2012).

Подробиці

Відповідно до статті 193 ПКУ ставка ПДВ в Україні становить 20% для більшості операцій, 7% – при реалізації лікарських засобів та медичних препаратів на митній території України та їх ввезення на митну територію України та 0% для експорту товарів та окремих операцій, визначених статтею 195 ПКУ і встановлюється у вигляді надбавки до вільної відпускнуої ціни, тобто ціни без цього податку. Якщо ціна з ПДВ на товари або послуги які оподатковують за ставкою 20%, відома і потрібно з неї виокремити ве-

личину ПДВ, то використовується ставка 16,67% до ціни з ПДВ – вона називається розрахунковою ставкою (Мазур, 2012).

13.2. Склад і структура ціни продукції оптової посередницької ланки. Посередницька та торгівельна маржа

На другій стадії товароруху формується *відпускна ціна оптового підприємства*, яка забезпечує необхідні фінансові умови для роботи оптової посередницької ланки. Крім оптової відпускної ціни виробника, вона містить посередницьку надбавку (знижку).

Примітка

У вітчизняній практиці посередницька надбавка/знижка може мати різні назви (наприклад, посередницька або торгівельно-збутова знижка чи надбавка, комісійна винагорода чи збір тощо). Зазвичай термін «посередницька» застосовують до оптової торгівлі, а «торгівельна» – до роздрібної, проте вираз «торгівельна надбавка (знижка)» є більш вживаним.

Посередницька надбавка (знижка) – це ціна послуг торгівельного підприємства (оптового чи роздрібного) з просування товару від виробника до споживача, яка включає:

1) *посередницьку торгівельну маржу* – частину оптової відпускної ціни з ПДВ, яка належить оптовому (чи роздрібному) підприємству та призначена для відшкодування транспортно-заготівельних й операційних витрат, а також формування операційного прибутку від торгівельних операцій. В оптовій торгівлі її визначають як різницю між оптовою ціною оптового підприємства без ПДВ та ціною (собівартістю) придбаних товарів. Торгівельна маржа немов би затиснута між цими двома цінами і є їхнім заручником: без зміни цін постачальника і покупця підприємство часто змушене миритися зі сталою величиною маржі. Втім, сталою вона залишається лише доти, доки кон'юнктурні зміни не змусять скоригувати ринкові ціни. А поки цього не сталося, прагнення до максимальної величини торгівельної маржі спонукає оптові підприємства шукати найдешевших постачальників, а також реалізувати товари за якомога вищими цінами продажу. Таким чином, **торгівельна маржа** включає:

– витрати посередника (обігові витрати), які він спрямовує на транспортування товару, оренду приміщення, оплату праці робітників, пакування, зберігання товару та ін.;

– прибуток посередника, який розраховують по-різному: за допомогою коефіцієнта рентабельності до обігових витрат, до закупівельної ціни з ПДВ, до закупівельної ціни без ПДВ чи іншим способом;

2) ПДВ посередника, який обчислюють за чинною ставкою до величини торгівельної маржі.

Подробиці

Слід зазначити, що посередницькі (торгівельні) надбавки і знижки треба відрізнити від цінових надбавок та знижок. Перші є винагородою за посередницькі послуги, тому їхня наявність завжди пов'язана не з однією, а з кількома стадіями формування ціни. Інакше кажучи, що більше стадій товарору, то більше посередницьких надбавок (знижок). Цінові знижки та надбавки – це засоби стимулювання збуту товарів, які використовуються відносно одного цінового рівня, а відтак пов'язані з однією ціною стадією.

В абсолютному вираженні торгівельна знижка і надбавка збігаються, оскільки обчислюються як різниця між двома цінами – між ціною, за якою посередник закуповує товар (закупівельною ціною, ціною придбання), та ціною, за якою він його продає (відпускною ціною). Відмінність між поняттями «знижка» і «надбавка» проявляється у разі, якщо вони наводяться у відносному (відсотковому) вираженні. Тоді **торгівельна надбавка** – це нарахування на ціну придбання товару у постачальника, а **торгівельна знижка** – частка кінцевої ціни реалізації товару покупцеві, яка залишається у розпорядженні посередника. Саме тому торгівельну знижку ще називають рентабельністю виторгу (продаж) підприємства.

У ринковій економіці *торгівельні надбавки* характерні і для виробництва, і для торгівлі, проте здебільшого їх використовують:

- підприємства, які мають ринкову владу (монополісти). Вони не відчують цінового тиску з боку споживачів, а відтак мають змогу безпосередньо додавати до фактичних власних витрат бажану винагороду посередника;

- повноважні органи влади, які регулюють ціни на соціально важливі товари (паливо, хліб, цукор, м'ясо, молоко та ін.). Якщо вільні роздрібні ціни сягають рівня, за якого суттєво знижується добробут населення, держава в адміністративному порядку регламентує граничну межу оптових та роздрібних надбавок, тим самим формуючи «стелю цін».

Подробиці

Як показують результати Щорічної оцінки ділового клімату (ABCA), яку здійснила Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні», держава регулює ціни лише п'ятої частини МСП України, але таке втручання для окремо взятого підприємства є досить вагомим. Так, під цінове регулювання потрапляє продукція та послуги 22% МСП. При цьому державне регулювання цін відбувається, насамперед, через встановлення мінімальних та максимальних меж цін, через фіксування цін на товари або послуги і через обмеження рентабельності.

Регулювання цін поширюється більш ніж на половину товарів та послуг у випадку кожного МСП. За підрахунками респондентів, об'єктами цінового регулювання є в середньому 55% від обсягів продажу продукції кожного МСП. Державні органи впливають переважно на ціноутворення МСП аграрного сектору (у середньому 77% товарів сільськогосподарського виробника є об'єктом цінового регулювання) та промисловості (70% товарів). Таким чином, галузі, від розвитку яких значною мірою залежить економіка країни, найбільше відчують на собі вплив цінового регулювання, яке обмежує їх зростання. За оцінками ж МСП сфери торгівлі та послуг, держава регулює ціни відповідно 46% та 53% їх товарів та послуг.

Цінове регулювання значною мірою стримує розвиток бізнесу, тому його скасування позитивно вплине на МСП. Таке регулювання не дозволяє МСП встановлювати ціну, яка б відповідала економіці виробництва. Це перешкоджає відновленню виробничих потужностей підприємств, запровадженню інновацій, та, як наслідок, підвищенню ефективності виробництва. Обмеження ж ритейлерів зумовлює переорієнтацію роздрібною торгівлі на продукцію без зазначених обмежень. Це негативно впливає як на виробника, який втрачає доступні канали збуту, так і на споживача, котрий не зможе знайти дешеві товари на полицях найближчого магазину. І, в першу чергу, це стосується не великих роздрібних мереж, а звичайних магазинів.

Скасування державного регулювання цін також полегшить умови ведення бізнесу за рахунок відміни декларування цін. Це дозволить як скоротити витрати держави на обслуговування процедури, так і зменшити корупційні ризики й адміністративне навантаження на МСП. Так, про корупцію як бар'єр для ведення власного бізнесу частіше повідомляють МСП, продукція яких підпадає під цінове регулювання держави (34% порівняно з 21% підприємств, продукція яких не регулюється). Так само, МСП, виробництво або послуги яких є об'єктами цінового регулювання, частіше наголошують на таких перешкодах, як високий регуляторний тиск (24% проти 18,5% респондентів) та неефективність державного апарату (19% проти 12,5%). Зауважимо, що зазначені відсоткові співвідношення можуть бути результатом впливу не лише цінового регулювання, а й інших, неврахованих факторів (Беспалько, 2016).

Щодо *торгівельних знижок*, то вони притаманні переважно торгівельній мережі – роздрібним і оптовим продавцям. Причина полягає в тому, що в умовах вільного конкурентного ціноутворення ціни виробників і посередників здебільшого жорстко залежать від ціни, що складається на ринку під впливом попиту і пропозиції. До того ж кожна наступна ланка в системі руху товару зазвичай не обізнана ані з величиною витрат попередньої ланки, ані з загальною (кумулятивною) величиною витрат на виробництво й організацію збуту товару до моменту його надходження конкретному посередникові, адже інформація про витрати є комерційною таємницею. Тому посередницька ланка змушена, погоджуючись на усталену ціну

кінцевого продажу, визначати свою винагороду, знижуючи на її величину ціну продажу і таким чином формувати одночасно й закупівельну ціну.

З іншого боку, розповсюджені випадки, коли кінцева ціна продажу не лімітована, проте твердо задана ціна постачальника. В такому разі продавець визначає кінцеву ціну за допомогою торговельної знижки, знаючи, яку саме величину знижки з кінцевої ціни він хотів би залишити собі.

При розрахунку ціни за допомогою торговельних надбавок та знижок спираються на такі формули (Мазур, 2012):

$$ВЦ = Ов \cdot (1 + ТН) \quad \text{та} \quad (13.7)$$

$$ВЦ = Ов / (1 - ТЗ), \quad (13.8)$$

де $ВЦ$ – відпускна ціна товару, грн; $Ов$ – обігові витрати на одиницю товару, грн; $ТН$ – торговельна надбавка у десяткових дробах; $ТЗ$ – торговельна знижка у десяткових дробах.

Варто звернути увагу на те, що торговельна знижка за своєю відсотковою величиною завжди менше торговельної надбавки. Остання може мати будь-яке значення, а для особливо дефіцитних чи престижних товарів навіть істотно перевищувати 100%. Навпаки, торговельна знижка завжди перебуває в діапазоні між 0 і 100%.

Торговельна знижка і торговельна надбавка пов'язані між собою математично:

$$ТЗ = \frac{ТН}{100+ТН} \cdot 100\% \quad \text{або} \quad ТН = \frac{ТЗ}{100-ТЗ} \cdot 100\%, \quad (13.9)$$

де $ТН$ – торговельна надбавка на ціну придбання товару, %; $ТЗ$ – торговельна знижка від ціни продажу, %.

Основними **факторами, які впливають на торговельну націнку**, є:

– *закупівельна вартість товару і супутні витрати*. Потрібно проррахувати всі витрати, які несе продавець, щоб продати товар. Основну їх частину становлять, як правило, транспортні послуги. Якщо продавець самостійно виробляє товар, що продається, то потрібно враховувати вартість матеріалів, необхідних для його виробництва. Всі витрати продавця слід включити до товарної націнки і додати до закупівельної вартості товару. Крім того, товарна націнка повинна включати в себе прибуток, який отримує продавець після продажу товару;

– *галузь продажу*. Потрібно приймати до уваги ціну аналогічних товарів у конкурентів, а також актуальність товару і вартість, за яку його готові купити. Ці показники можуть істотно відрізнятись для різних галузей і

груп товарів. Крім того, є групи товарів, актуальні тільки в певну пору року або перед різними святами. При продажу таких товарів «у сезон» товарна націнка на них може бути збільшена в декілька разів;

– *еластичність попиту*. Цей показник відображає залежність попиту на товар від зниження або збільшення його вартості. Тобто якщо при наданні знижки на товар попит на нього різко збільшується, то його можна назвати еластичним. Якщо попит на товар нееластичний, то заробити шляхом надання знижки на нього не вийде. Якщо в асортименті продавця присутні товари і з еластичним, і з нееластичним попитом, варто це враховувати при наданні знижки на той чи інший товар;

– *вплив додаткових послуг на величину попиту*. Продавець іноді при продажу товару пропонує також додаткові послуги, що може позитивно вплинути на величину попиту, при цьому сам продавець не понесе ніяких витрат. До таких додаткових послуг належать, наприклад, надання розстрочки платежу, кредиту або при продажу запчастини – безкоштовна її установка. Надання таких послуг допоможе залучити покупців і навіть збільшити торгівельну націнку на товар;

– *комфортна для покупця вартість товару*. Це та ціна, яку покупець готовий заплатити за даний товар у певній торговій точці. Цей показник залежить від багатьох чинників, таких як розташування магазину і цільова аудиторія, вид товару, що продається, кількість конкурентів і т.д. Виходячи з цих показників, встановлюється середня вартість товару. В торговій точці можна виділити ще кілька категорій товару з ціною, яка відрізняється від середньої на чверть у більший чи менший бік. Робити значний розкид у вартості доцільно тільки для великих торгових точок, здатних витримати конкуренцію;

– *характер конкуренції*. Ціна на товар буде залежати від кількості конкурентів. Якщо торгова точка пропонує товар, який важко знайти в найближчих магазинах, товарна націнка на нього може бути вище, ніж на товари, що часто зустрічаються в продажу. При цьому обов'язково потрібно враховувати й актуальність даного товару.

При розрахунку відпускної ціни оптового підприємства також треба враховувати наявність в ній ПДВ. Чинна 20%-а ставка цього податку, що припадає на оптову організацію, стягується до посередницької торгівельної маржі, яка включає витрати і прибуток посередника. Такий самий результат отримаємо, якщо розрахункову ставку (16,67%) застосуємо до усієї величини торгівельної надбавки (знижки).

На третій фазі товароруху формується **роздрібна ціна**. Крім відпускної ціни оптового підприємства, вона *включає торгівельну надбавку (знижку), яка забезпечує необхідні умови для прибуткової роботи роздрібною торгівлі, а також ПДВ роздробу, та акциз для підакцизного*

товару. Механізм нарахування надбавок (знижок) і ПДВ в роздрібній мережі такий самий, як і в оптовій торгівлі.

Якщо реалізація товару проходить більше, ніж зазначені три стадії, тобто в ланцюжку працюють кілька посередників, то визначення цін відбувається за аналогічними правилами, а відсоток надбавки (знижки) кожної наступної ланки зараховують до ціни купівлі (продажу) товару. В такий спосіб послідовно формується склад і визначається структура ціни.

13.3. Біржове ціноутворення

Найважливішим елементом механізму ринкового ціноутворення є товарні біржі, які забезпечують формування справедливих ринкових цін на товари у процесі проведення гласних і відкритих торгів. Ключовим законодавчим актом, що регламентує правове становище, основні принципи діяльності, права, порядок створення, управління та набуття членства у товарній біржі, є Закон України «Про товарну біржу», відповідно до якого **товарна біржа** є *організацією, що об'єднує юридичних та фізичних осіб, які здійснюють виробничу і комерційну діяльність, і має за мету надання послуг в укладенні біржових угод, виявлення товарних цін, попиту і пропозицій на товари, вивчення, упорядкування і полегшення товарообігу і пов'язаних із ним торговельних операцій.*

Торгівля біржовими товарами, як правило, містить відносно небагато функцій порівняно з іншими видами діяльності (наприклад, відсутні складні маркетингові функції). При цьому найбільш складними функціями є організація закупівлі товарів, а також їх оптового продажу. Наявність або відсутність інших функцій (таких як транспортування або забезпечення фінансування) може бути враховано за допомогою коригувань ціни.

Для того, щоб стати *біржовим*, товар повинен відповідати таким умовам (Шкварчук, 2006):

1) щодо кількості: кількість товару визначають в угоді в натуральних одиницях виміру, фактичну величину продажу товару називають *лотами*;

2) щодо якості: якість товару в угоді визначають за стандартними і технічними умовами, умовами договору, за попереднім оглядом товару, а також за зразками. Визначним фактором при стандартизованій якості біржового товару є введення базового сорту як єдиної міри. Вона є тим критерієм, за яким дають якісну характеристику аналогічним товарам. За ціну базового сорту беруть найбільш поширений вид продукції цього характеру;

3) щодо ліквідності: товар повинен бути абсолютно ліквідним, тобто його можна купити і продати в будь-який момент;

4) щодо масовості: товар, що бере участь в біржових торгах, повинен бути немонополюним, тобто масовим.

Перелік товарів, що мають біржове котирування на світових товарних біржах, визначається Кабінетом Міністрів України. Зазначимо, що на більшості світових бірж, які потрапили до переліку Кабінету Міністрів України, здійснюється торгівля похідними фінансовими інструментами (деривативами) – опціонами та ф'ючерсами, а не реальними товарами.

Відповідно до пп. 14.1.45.2 ПКУ **опціон** – *цивільно-правовий договір, згідно з яким одна сторона контракту одержує право на придбання (продаж) базового активу, а інша бере на себе безумовне зобов'язання продати (придбати) базовий актив у майбутньому протягом строку дії опціону чи на встановлену дату (дату виконання) за визначеною під час укладання такого контракту ціною базового активу. Фіксована ціна, обумовлена в опціоні, називається ціною страйк або ціною виконання опціону. Для оцінки вартості опціонів використовують складні фінансово-аналітичні розрахунки, які зводяться до декількох альтернативних концепцій ціноутворення опціонів: двоступінчатої і біноміальної моделі та моделі Блека-Шоулза (Шкварчук, 2006).*

Розпорядження про купівлю чи продаж товару надходить безпосередньо брокерам-членам біржі в торговий зал телефоном чи іншими засобами зв'язку. На торг брокер-член біржі може прийти з пакетом замовлень клієнтів. Замовники можуть супроводжувати свої розпорядження різними інструкціями: зазначенням мінімальної або максимальної ціни, кількості контрактів на продаж чи купівлю, вказівками щодо заміни контрактів тощо. На замовленні вказується час надходження цього документа брокеру в «яму».

Примітка

Біржова яма – це округлий майданчик на біржі, зазвичай розташований посередині біржового залу, рівень якого знаходиться трохи нижче рівня решти біржі, де відбуваються торги. Яма має по колу поручні і сходи, якими можна піднятися на основний рівень біржі – звідси назва «яма».

При укладанні угоди брокер вносить в спеціальний бланк кодівий номер свого контракту, час укладання угоди, місяць постачання, ціну, обсяг товару. Ці дані негайно передаються присутнім у кожній «ямі», спостерігачам біржі та в комп'ютерну систему обліку. Інформація про ціни демонструється на спеціальному табло торгового залу біржі, а також передається на інші біржі і через біржові служби інформації – засобам масової інформації.

Згідно пп.14.1.45.4 ПКУ **ф'ючерсний контракт (ф'ючерс)** – стандартизований строковий контракт, за яким продавець зобов'язується у майбутньому в установленій строк (дата виконання зобов'язань за ф'ючерсним контрактом) передати базовий актив у власність покупця на визначених специфікацією умовах, а покупець зобов'язується прийняти базовий актив і сплатити за нього ціну, визначену сторонами контракту на дату його укладення.

Подробиці

Головна відмінність ф'ючерсів від опціонів полягає в тому, що за ф'ючерсами у сторін виникає зобов'язання продати (купити) актив, а за опціонами – лише право. В той же час, слід враховувати, що торгівля на ф'ючерсних ринках має певні відмінності від торгівлі реальними товарами. Перш за все, треба відзначити, що ф'ючерсні контракти вкрай рідко укладаються з метою реальної поставки активу. У більшості випадків закриття позиції по ф'ючерсних контрактах здійснюється не поставкою активу, а шляхом здійснення офсетної угоди, або зустрічної (протилежної) угоди, тобто шляхом виплати (отримання) різниці між ціною, визначеною в контракті в момент його укладення, і ціною, за якою цей же товар може бути придбаний в даний момент. В момент укладання офсетної угоди ф'ючерсна угода ліквідується.

Ф'ючерс – це стандартизований контракт. Кожний ф'ючерс, який торгується на біржах має свою специфікацію, в якій закріплюються основні його характеристики. Зазвичай для ф'ючерсних контрактів наводиться 5 категорій цін – *ціна відкриття торгів (Open)*, *найбільша (High)*, *найменша (Low)*, *ціна закриття (Last)* і *розрахункова ціна (Settle)*. Розрахункова ціна є середнім арифметичним цін, за якими контракт продавався відразу після відкриття та безпосередньо перед закриттям торгів протягом операційного дня. Порядок визначення розрахункових цін встановлюється біржою. Розрахункова ціна є важливим показником, оскільки використовується для обчислення щоденних прибутків та збитків держателів ф'ючерсних контрактів (Новиков, 2016).

Особливістю розвитку біржових інститутів сучасної України є специфіка біржових угод та негативний вплив факторів макроекономічного характеру, що зумовлюють виникнення низки проблем у функціонуванні бірж, зокрема: поширення біржових угод з умовами, що насправді є звичайними бартерними угодами, у зв'язку з нестабільністю біржових товарних зв'язків; недосконалість нормативно-правової бази, що гальмує створення ф'ючерсного ринку; відсутність стандартизації біржових контрактів та надійного механізму, що гарантує виконання операцій на біржі, розвиток сфери оптової торгівлі; відсутність

конкурентного біржового середовища; нерозвиненість біржової інфраструктури.

13.4. Особливості формування цін на будівельну продукцію

Особлива роль у забезпеченні задоволення особистих потреб людини належить будівництву. Ця галузь характеризується різноманітною структурою підрядних будівельних організацій і підприємств, високим рівнем їх спеціалізації та кооперації. Будівництво є одним з найбільш високомонополізованих секторів у структурі національного господарства України. За обсягом продукції, що виробляється, та кількістю зайнятих працівників будівництво охоплює майже десяту частину вітчизняної економіки (Рогожин, 2001).

Механізм ціноутворення в будівництві має специфічні особливості. Це пов'язано з різновидами та індивідуальним характером будівельної продукції, локальною прив'язкою будівельної продукції до місцевості, залежністю витрат на будівництво від місцевих умов (економічних, геологічних, кліматичних тощо), високим рівнем матеріаломісткості і великою номенклатурою виробів та конструкцій. Саме ці обставини не дозволяють встановлювати єдині відпускні ціни на продукцію будівництва, як це робиться в інших галузях економіки. Ціна на будівельну продукцію визначається в індивідуальному порядку на підставі кошторисної документації.

Система ціноутворення у будівництві складається із кошторисних нормативів, правил визначення вартості будівництва і базується на нормативно-розрахункових показниках та поточних цінах на трудові і матеріально-технічні ресурси (ДСТУ Б Д.1.1.-1:2013). *Кошторисні нормативи* – це узагальнена назва комплексу кошторисних норм, що об'єднуються в окремі збірники. Разом з правилами і положеннями, що містять у собі необхідні вимоги, вони служать для визначення вартості будівництва.

Кошторисною нормою називається *сукупність нормативних показників витрат ресурсів (трудовитрат, часу роботи будівельних машин і механізмів, витрат матеріалів, виробів і конструкцій), встановлених на прийнятий вимірник будівельних робіт і виражених у натуральних (фізичних) одиницях виміру*. Головне призначення кошторисних норм – визначення нормативної кількості ресурсів, необхідних для виконання відповідного виду робіт (як основи для наступного переходу до вартісних показників). *Залежно від того, ким затверджуються норми, вони поділяються на: державні стандарти України (державні кошторисні норми); стандарти організацій України (у тому числі галузеві кошторисні норми); індивідуальні ресурсні елементні кошторисні норми. За*

ступенем укрупнення кошторисні норми поділяються на: елементні та укрупнені (ДСТУ, 2013).

Інвесторська кошторисна документація – це сукупність кошторисів (кошторисних розрахунків), відомостей кошторисної вартості пускових комплексів, черг будівництва, зведень витрат, пояснювальних записок до них та відомостей ресурсів, складених на стадії розроблення проектної документації (ДСТУ, 2013). Кошторис є основним і незмінним документом, на підставі якого здійснюється планування інвестицій, фінансування будівництва та розрахунки за виконані роботи між замовником і підрядником. На підставі кошторисів визначаються техніко-економічні показники проекту, здійснюється вибір варіантів проектних рішень і проектування організації будівництва, оцінюється розмір та ефективність інвестицій. Кошторисна документація використовується у практиці економічної роботи будівельних організацій (при розробленні річних та оперативно-виробничих планів, оцінці їх виконання, аналізі виробничо-господарської діяльності будівельної організації тощо).

Подробиці

Склад кошторисної інвесторської документації визначається залежно від стадії проектування та технічної складності об'єктів будівництва за погодженням замовника і проектувальника відповідно до ДСТУ Б Д.1.1.-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва». Ці правила мають обов'язковий характер при визначенні вартості об'єктів, будівництво яких здійснюється із залученням державних коштів (бюджетних коштів, коштів державних і комунальних підприємств, установ та організацій, а також кредитів, наданих під державні гарантії). По об'єктах, будівництво яких здійснюється за рахунок інших джерел фінансування, ці норми мають рекомендаційний характер, і їх застосування обумовлюється контрактом.

Вартість будівництва визначається: на стадії проектування – як кошторисна вартість будівництва в складі інвесторської кошторисної документації; на стадії визначення виконавця робіт (проведення тендеру) – як договірна ціна (ціна тендерної пропозиції претендента); на стадії проведення взаєморозрахунків – уточнюються окремі вартісні показники, визначені на попередніх стадіях, залежно від виду договірної ціни в порядку, обумовленому в договорі підряду (ДСТУ, 2013).

Для визначення кошторисної вартості будівництва складається інвесторська кошторисна документація таких видів: локальні кошториси, локальні кошторисні розрахунки, об'єктні кошториси, об'єктні кошторисні розрахунки, кошторисні розрахунки на окремі види витрат (складаються у тих випадках, коли необхідно визначити розмір коштів, які не враховані кошторисними нормативами), зведені кошторисні розрахунки вартості будівництва, зведення витрат, відомості кошторисної вартості будівництва

будинків, будівель, споруд, лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, що входять до пускових комплексів, відомості кошторисної вартості будівництва об'єктів та робіт з охорони довкілля, відомості ресурсів до відповідних кошторисів та кошторисних розрахунків. До інвесторської кошторисної документації додається пояснювальна записка, в якій наводяться показники, прийняті для визначення кошторисної вартості.

Для визначення вартості будівництва використовується дворівнева система цін, яка передбачає визначення повної кошторисної вартості будівництва та вартості, що формується на стадії укладання підрядного контракту (договірна ціна). Повна кошторисна вартість будівництва складається з кошторисної вартості будівельних робіт, вартості устаткування, меблів, інвентарю тощо та визначається за зведеним кошторисним розрахунком вартості будівництва.

Договірна ціна є кошторисом вартості підрядних робіт, узгодженим замовником і використовуваним при проведенні взаєморозрахунків. Це вартість підрядних робіт, за яку підрядник, визначений як виконавець робіт, згоден виконати об'єкт замовлення. У ціні пропозиції претендент визначає вартість підрядних робіт, які пропонуються до виконання. Договірна ціна може встановлюватися за твердим (*тверда договірна ціна*) та приблизним (*динамічна договірна ціна*) кошторисом. Вид договірної ціни встановлюється за узгодженням сторін з урахуванням положень законодавства.

Подробиці

Тверда договірна ціна встановлюється незмінною на весь обсяг будівництва з наданням виконавцем робіт гарантій, в тому числі фінансових, щодо реалізації проектних рішень в установлені строки за фіксовану ціну. Уточнення твердих договірних цін можливо лише у випадках, якщо: замовник змінює в процесі будівництва проектні рішення, що призводить до зміни обсягів робіт та вартісних показників; виникають обставини непереборної сили – надзвичайні обставини та події, які не можуть бути передбачені сторонами під час укладання договору; змінюється законодавство, обов'язкове застосування положень якого призводить до зміни вартості робіт. *Динамічна договірна ціна* встановлюється відкритою і може уточнюватися протягом всього строку будівництва, при цьому маса прибутку, врахована в договірній ціні до початку будівництва, не уточнюється, крім випадків, що зазначені для твердої договірної ціни.

Після погодження договірної ціни складається договір підряду на виконання робіт. У договорі зазначається документ, покладений в основу визначення вартісних показників, вид договірної ціни, порядок, випадки та терміни можливого її уточнення, умови фінансування та розрахунків за

обсяги виконаних робіт, відповідальність сторін за порушення зобов'язань за договором, порядок внесення змін до договору тощо. Розбіжності, що виникають між учасниками будівництва в період формування договірних цін і при проведенні взаєморозрахунків за обсяги виконаних робіт, вирішуються в установленому законодавством порядку. Взаєморозрахунки за обсяги виконаних робіт проводяться за період, встановлений в договорі (щомісячно, за етап тощо).

Контрольні питання

1. Дайте визначення ціни як економічної категорії. Які функції цін Ви знаєте?
2. Розкрийте поняття собівартості і прибутку.
3. Яким є склад ціни залежно від стадій руху товару?
4. Охарактеризуйте ціни, які використовуються на різних стадіях товароруху.
5. Що таке акциз? Які ставки акцизного збору використовуються в Україні ?
6. Як розраховуються акцизи за різними ставками?
7. Поясніть особливості розрахунку ПДВ. Що є об'єктом оподаткування ПДВ?
8. Дайте визначення торговельній знижці і надбавці. Як пов'язані між собою торговельні знижки і надбавки та як вони розраховуються?
9. Що таке торговельна маржа та з чого вона складається?
10. Які фактори впливають на торговельну націнку?
11. Які основні завдання функціонування товарної біржі?
12. Які види цін використовуються при веденні торгів на біржі? Що таке опціон і ф'ючерс? У чому їх відмінності?
13. У чому полягають особливості визначення ціни на будівельну продукцію та які фактори впливають на її формування?
14. Наведіть класифікаційні ознаки кошторисних норм. У чому полягає особливість застосування кошторисних норм при визначенні вартості об'єктів, будівництво яких здійснюється із залученням державних коштів?
15. На яких стадіях визначається вартість будівництва? Розкрийте сутність договірної ціни та охарактеризуйте її види.

Практичні завдання

1. ТОВ «Імекс», платник податку на прибуток та ПДВ, здійснює роздрібний продаж товарів за ціною 126 грн, включаючи ПДВ (20%).

Собівартість товару складає 50 грн. Визначте структуру роздрібної ціни ТОВ «Імекс».

2. Визначити роздрібну ціну товару, а також проаналізувати її структуру, якщо відомо (дані умовні): собівартість виробництва товару – 750 грн, рентабельність виробника – 35%, ПДВ – 20%, витрати й прибуток посередника – 25% до відпускної ціни виробника без ПДВ, торгівельна націнка у роздрібній мережі – 30% відпускної ціни посередника без ПДВ.

3. На виробничому підприємстві виготовляються вироби, на виготовлення одиниці яких витрачається: 6000 грн прямих матеріальних витрат, у т.ч. сировини й основних матеріалів – 4000 грн, купівельних напівфабрикатів і комплектуючих виробів – 2000 грн; 200 грн, що йдуть на заробітну плату та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції; 1000 грн загальновиробничих витрат та 500 грн на інші прями виробничі витрати. Очікуваний прибуток у розрахунку на одиницю продукції – 15% від повної її собівартості. ПДВ – 20%. Визначити повну собівартість і відпускну ціну виробу.

4. Магазинові запропоновано для реалізації два типи товару. За перший товар постачальник хотів би отримати 10 тис. грн, при цьому на ринку даний товар реалізується за ціною 11 тис. грн. На другий товар постачальником рекомендована роздрібна ціна у 12 тис. грн. Магазином встановлена торгівельна знижка на всі товари у розмірі 20%. За цих умов визначити, за якою ціною магазин погодиться на закупівлю даних товарів.

Маркетинг торгово-посередницької діяльності

- Сутність та особливості організації торгово-посередницької діяльності
- Посередники як економічні суб'єкти ринку: функції, форми взаємодії та оцінювання ефективності
- Сутність, форми та методи організації роботи торгових посередників
- Особливості діяльності посередників на біржовому ринку

Ключові слова: *торгово-посередницька діяльність, посередники, оптова торгівля, роздрібна торгівля, біржовий посередник, агент, брокер, дилер, джоббер, трейдер, фінансовий консультант.*

14.1. Сутність та особливості організації торгово-посередницької діяльності

Торгово-посередницька діяльність – це ініціативна, самостійна діяльність юридичних та фізичних осіб щодо виконання комерційних операцій, пов'язаних із купівлею-продажем товарів та встановленням комерційних зв'язків від імені або за дорученням третьої сторони (Біловодська, 2011; Маркетинг, 2009).

Торгово-посередницька діяльність в умовах розвинених ринкових відносин характеризується такими ознаками (Белявцев, 2005):

- 1) мотиви та умови виникнення;
- 2) роль і місце посередництва;
- 3) предмет торгового посередництва;
- 4) економічні гарантії;
- 5) основні цілі посередника;
- 6) юридичне відношення до предмету посередництва;
- 7) організаційні умови функціонування;
- 8) міра свободи і межі діяльності;
- 9) методи і прийоми роботи із споживачами;
- 10) джерело доходів та оплата праці.

Посередницька діяльність здійснюється на основі таких принципів (Белявцев, 2005): рівноправності сторін; підприємливості; оперативності; обслуговування контрагентів; економічної зацікавленості суб'єктів господарювання в організації опосередкованих каналів розподілу; комерційних засад діяльності; договірних засад взаємовідносин із контрагентами; до-

тримання принципів формування комерційних зв'язків.

Існує два основних способи доведення продукції до споживача – прямий продаж та реалізація через посередників (Маркетинг, 2009).

Посередники – це особи і фірми, що знаходяться між виробниками та споживачами товарів і сприяють обігу товарної маси. Вони беруть на себе чи допомагають передати комусь іншому право на конкретний товар чи послугу на їхньому шляху від виробника до споживача (Волощук, 2004).

Фактори, що визначають доцільність розподілу продукції напряму та через посередників, подані в табл. 14.1.

Таблиця 14.1. Фактори прямого продажу та реалізації продукції через посередників (Барташевська, 2010; Біловодська, 2011; Дубровин, 2008; Луциків, 2010; Одотюк та ін., 2012; Shipley, 1984)

Прямий продаж 1	Реалізація через посередників 2
Значна частина продукції закуповується споживачами великими партіями	Здійснюється з метою розширення ринків збуту товарів і зниження витрат
У разі закупівель унікальної продукції: техніко-економічні вимоги до продукції часто є специфічними, а для продукції машинобудування – унікальними, що потребує прямої взаємодії між виробником і споживачем	Підприємство-виробник постачає у великій кількості товари стандартної якості, що не вимагають з боку споживача спеціальної підготовки
Досягається можливість надання взаємозалежних послуг щодо виробничого використання продукції	Необхідність організувати додатковий канал реалізації одного і того самого товару на окремих ринках
Різниця між ціною і собівартістю достатньо велика, що дозволяє покрити витрати на прямий збут	Можливість користуватися налагодженою системою збуту, економія витрат на утримання персоналу
Виріб вузькоспеціалізований, виробляється за конкретним замовленням споживача	Підприємство-виробник прагне скоротити витрати за рахунок зменшення виробничих запасів, передаючи товари на зберігання оптовим посередникам
Споживачі сконцентровані в одному регіоні (70–80% споживання)	Застосовується у випадках територіальної розкиданості ринку товарів
Ціна часто змінюється	Клієнти надзвичайно відрізняються між собою як за масштабами, так і за потребами; велика кількість дрібних та середніх клієнтів з потребами, відмінними між собою за масштабами та змістом

Продовження табл. 14.1

1	2
Підприємство-виробник хоче контролювати всю маркетингову програму, прагне до тісного контакту зі споживачами і має обмежені цільові ринки	Закріплення за посередниками операцій з технічного обслуговування обладнання, що вже знаходиться у кінцевих споживачів, та з надання супутніх послуг
Підприємство-виробник прагне краще вивчити ринок своїх товарів, налагодити довготермінові зв'язки з основними споживачами	Оперативність закупівлі і постачання (для технічного обслуговування, ремонту)
	Різниця між собівартістю продукції та її ціною мала, що не дозволяє виправдати витрати на прямий збут
	Наявність у регіоні сильних оптових конкурентів, що спеціалізуються на певних видах операцій
	Підприємство-виробник згодне відмовитися від багатьох збутових функцій і витрат і від певної частки контролю над розподілом і контактів зі споживачами

Суб'єктів торгового посередництва можна розрізнити за їх правом щодо збуту товарів, а також за обсягом їх функціональних повноважень та за функціональним призначенням (табл. 14.2).

Таблиця 14.2. Характеристика посередників за обсягом посередницьких збутових прав, функціональних повноважень та функціональним призначенням (Маркетинг, 2009; Інфраструктура, 2007; Тюріна та ін., 2013)

Посередники	Характеристика виконуваних функцій
1	2
<i>За обсягом посередницьких збутових прав</i>	
Прості агенти-посередники	Мають право здійснювати збут продукції певного постачальника на обумовленій території за відповідну винагороду. Принципал (виробник товару або його власник) не надає простому агенту-посереднику жодних ексклюзивних прав та зберігає за собою право користуватися послугами інших посередників або самостійно здійснювати збут товарів на тому самому цільовому ринку, на якому працює цей посередник
Агенти з правом «першої руки»	Принципал при виході на певний ринок зобов'язаний спочатку запропонувати для реалізації товар агенту з правом «першої руки», який сам вирішує, «працювати» з певними товарами чи ні. Таке рішення має бути вмотивованим (неприйнятністю ціни, несприятливістю термінів поставки, невідповідністю якісно-технічних характеристик товару або ін.). Принципал, отримавши відмову агента (у письмовому вигляді) має право виходити на цільовий ринок самостійно або використовуючи послуги інших агентів-посередників

1	2
Ексклюзивні (або монополльні) агенти	Мають найбільші, виключні права на збут товарів принципала певної номенклатури на певному ринку та протягом обумовленого періоду. Використовуючи таких посередників, принципал позбавляється права діяти на цільовому ринку самостійно або через інших посередників
<i>За обсягом повноважень</i>	
Посередники, які підписують контракти з третіми особами від імені та за рахунок принципала (торгові агенти, агенти-повірені)	<p>Функції таких посередників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення маркетингових досліджень; - інформування принципала про якісні, кількісні вимоги, умови цільового ринку; - реклама та формування позитивного іміджу принципала; - надання технічної допомоги щодо укладення контрактів; - надання комплексної допомоги щодо збуту та купівлі товарів, включаючи укладення угод від його імені; - налагодження збутової діяльності, включаючи організацію власної збутової мережі, - технічне обслуговування, післяпродажний сервіс
Посередники, які не підписують основних контрактів (представники, агенти, брокери, маклери)	<p>Функції таких посередників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дослідження цільового ринку, його складу, обсягів, конкурентних товарів, кон'юнктури та тенденцій; - інформування принципала про якісні, метрологічні, технічні вимоги, які висуваються на цільовому ринку; - організація рекламних заходів на користь принципала; - інформування представників ділових кіл цільового ринку про товари принципала та його фірму; - сприяння формуванню позитивного іміджу принципала та його товарів; - організація переговорного процесу та ділових зустрічей принципала з потенційними партнерами; - організація переговорів, сприяння укладенню контрактів та їх реалізації
Посередники, які підписують контракти з третіми особами від власного імені, але за рахунок принципала (комісіонери, консигнатори)	Принципал, що називається <i>комітентом</i> , взаємодіє з <i>комісіонером</i> , який має право власного підпису, може залучати додаткових посередників, відносно яких є продавцем чи покупцем. Одним із різновидів посередників-комісіонерів є агенти-делькредери, які діють відповідно до угоди типу «делькредере» (договір комісії, згідно з яким комісіонер несе майнову відповідальність за виконання третьою особою своїх контрактних зобов'язань). Іншим різновидом посередників є <i>консигнатори</i> (агенти-консигнатори). Згідно з такою формою контрактних відносин між принципалом (який називається консигнант) та агентом (консигнатором) перший поставляє на склад другого товари для реалізації. При цьому товари залишаються у власності консигнанта до їх реалізації, який здійснює передпродажну підготовку товару, страхує його, проводить маркетингову діяльність та весь комплекс операцій із продажу

1	2
Посередники, які підписують угоди з третіми особами від власного імені та за власний рахунок (купці, дистриб'ютори, дилери)	Торговельні посередники з найбільшим обсягом повноважень, які потенційно можуть виконувати найбільшу кількість функцій, беруть на себе найбільші підприємницькі ризики та мають найбільшу свободу у прийнятті комерційних рішень. Винагородою такого посередника є різниця в ціні перепродажу та купівлі в принципі.
<i>За функціональним призначенням</i>	
Торгові посередники	Юридичні та фізичні особи, що стоять між виробником і споживачем товару та сприяють його обігу: допомагають підприємству-виробнику знаходити споживачів і/або продавати свої товари
Фінансові посередники	Банки, кредитні, страхові та інші організації, що надають підприємствам-виробникам фінансові послуги і страхують їх від ризиків, зумовлених купівлею-продажем товарів, у тому числі за кордоном

Залежно від функцій, що виконуються посередниками, можна виділити такі *види торговельно-посередницької діяльності*:

- торговельно-посередницька діяльність із перепродажу товарів;
- торговельно-посередницька діяльність зі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу, організації товарообігу (табл. 14.3).

Таблиця 14.3. Характеристика видів торгово-посередницької діяльності та основні типи торговельних посередників (Савощенко, 2005)

Типи посередників	Характеристика виконуваних функцій
1	2
<i>Торговельно-посередницька діяльність з перепродажу товарів</i>	
Дистриб'ютори	Підписують із товаровиробником договір щодо продажу товарів на певній території й на конкретний термін. Дистриб'ютори здійснюють операції купівлі-продажу від свого імені й за свій рахунок, але на відміну від звичайного оптовика, мають більш тісні й довірчі відносини з виробником. Найчастіше спеціалізуються на товарах виробничо-технічного призначення, продаючи їх виробникам
Дилери	Здійснюють операції з перепродажу від свого імені й за свій рахунок, але в договорах із виробником можуть передбачати виконання окремих зобов'язань, наприклад, торгувати продукцією лише цього виробника, вживати заходів щодо просування товару, проводити рекламні акції тощо

1	2
Комісіонери	Вступають у фізичне володіння товарами й укладають угоди на купівлю і їх продаж. За дорученням власника (комітента) знаходять на ринку покупця (продавця), укладають від свого імені, але за рахунок довірителя, угоди купівлі-продажу
Консигнатори	Форми комісійної торгівлі, що застосовується під час продажу товарів масового попиту. Консигнатор отримує на свій склад партію товару та продає його від свого імені, але за рахунок консигнанта (власника)
Лізингодавці	Купують товар у власність та передають право на користування ним іншій стороні на умовах строковості, платності
Аукціоністи	Здійснюють акти продажу товарів від власного імені, але за рахунок третьої сторони
<i>Торговельно-посередницька діяльність зі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу, організації товарообігу</i>	
Брокери	Не набувають права власності на товар, організовують зустріч покупця і продавця та беруть участь у переговорах
Маклери	Представляють інтереси обох сторін і займаються пошуком можливостей для укладання угоди
Агенти	Здійснюють за дорученням клієнта (принципала) комерційні дії, пов'язані з продажем чи купівлею товару від імені й за рахунок принципала
Комерційні представники, повірені	Згідно з угодою, укладеною принципалом (виробником), діють на певній території і здійснюють збір замовлень від покупців, надають послуги з доставки товарів, гарантій на ці товари тощо. За дорученням клієнтів (довірителів) сприяють здійсненню операцій купівлі-продажу шляхом укладання угод від імені й за рахунок довірителів

Торгово-посередницька операція – це господарська операція суб'єкта підприємницької діяльності, що виступає в ролі комісіонера в договорі комісії, консигнатора в консигнаційному договорі або повіреного в договорі доручення, за винятком довірчих операцій (Маркетинг, 2009).

Види операцій, що здійснюються посередниками, подані в табл. 14.4.

Вчасність та ефективність проведення операцій посередниками дозволяє підвищити результативність діяльності посередницьких фірм та окремих посередників.

Отже, основними способами доведення продукції до споживача є прямий продаж та реалізація через посередників – торговельно-посередницька діяльність, яка може здійснюватися шляхом перепродажу товарів або на основі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу та організації товарообігу.

Таблиця 14.4. Характеристика основних видів торгово-посередницьких операцій (Фінансовий, 2009; Торгівельно-посередницька, 2016; Тюріна та ін., 2013)

Назва операції	Характеристика операції
1	2
Перепродаж товарів	Виконуються торговими посередниками від свого імені і за свій рахунок. У світовій торговій практиці розрізняють два види операцій з перепродажу: - операції, в яких посередник відносно виробника (продавця) виступає як покупець, що придбав товари на основі договору купівлі-продажу. Посередник стає власником товару і може його реалізувати кому завгодно і за будь-якою ціною; - операції, у яких виробник (продавець) надає посереднику право продажу своїх товарів на певній території протягом узгодженого терміну на основі договору про надання права на продаж
Комісійні	Одна сторона (комісіонер) за дорученням іншої сторони (комітент) виконує угоду від свого імені, але за рахунок комітента. Комісіонер не купує товари комітента, а лише укладає угоди з купівлі-продажу товарів за рахунок комітента. Комітент залишається власником товару до його передачі в користування кінцевому споживачеві. Комісіонер одержує винагороду або як відсоток, або як різницю між ціною комітента і ціною продажу. Відносини між комітентом та комісіонером регулюються договором комісії, де визначається величина винагороди комісіонеру. Звичайно комісіонер не відповідає за кредитоспроможність покупця, однак іноді в комісійному договорі включаються умови про поруку комісії за виконання угоди покупцем (тобто гарантії комітента від несплати). При цьому в договорі вказуються як максимальні або мінімальні ціни, так і терміни передачі грошей комісіонером комітентові. Якщо замовлення йде від покупця комісіонеру (тобто навпаки – на покупку у продавця товарів), то посередник називається індентом
Консигнаційні	Це різновид комісійних операцій. Консигнатор не купує товар у свою власність, а продає його від свого імені та здійснює платежі консигнатору в міру реалізації зі складу товару покупцеві. На умовах консигнації реалізуються здебільшого товари масового і серійного виробництва: автомобілі, трактори, запасні частини, інструменти тощо. Консигнаційна форма торгівлі використовується при слабкому освоєнні ринку або при постачаннях нових товарів, або товарів масового виробництва, у стійкому збуті яких консигнант (виробник) не упевнений
Брокерські	Встановлення через посередника-брокера контакту між продавцем і покупцем, зведення зацікавлених продавців та покупців. Брокер не є стороною в договорі, не бере участі в ньому своїм капіталом, не перебуває в договірних відносинах з жодною зі сторін та діє на основі окремих доручень. Брокер може виконувати додаткові функції, такі як: контроль за виконанням контракту і пред'явленням рекламацій (скарг, претензій); підбор партії товару, визначення асортименту; інформація про стан ринку. При цьому головною функцією брокера залишається знайти покупця для продавця, або продавця для покупця

1	2
Агентські	Полягають у дорученні однієї сторони (принципал) іншій стороні (торговий чи комерційний агент) здійснення фактичних та юридичних дій, що пов'язані з продажем чи покупкою товару на визначеній території за рахунок і від імені принципала. Взаємовідносини між принципалом та агентом визначаються укладеною між ними агентською угодою, яка регулює загальні умови їх співробітництва. Агенти сприяють здійсненню угоди купівлі-продажу, вони не купують за свій рахунок товари та не продають їх від свого імені, а діють як представники принципала в рамках відповідальності, покладеної на них угодою між сторонами (агентом та принципалом). Незалежність агента виявляється в тому, що він не перебуває у трудових відносинах із принципалом і здійснює свою діяльність самостійно на основі агентської угоди. Агент лише сприяє угоді, але сам стороною не виступає, тобто контракт про покупку не укладає

14.2. Посередники як економічні суб'єкти ринку: функції, форми взаємодії та оцінювання ефективності

Посередники виконують ряд функцій, які не тільки стосуються задоволення запитів споживачів через поставку товарів у встановленому місці, відповідної кількості та належної якості при мінімальних затратах часу і грошей та з максимальною ефективністю, а й також збільшують споживчу цінність товарів і послуг та стимулюють попит. Функції, що виконуються посередниками, подано в табл. 14.5.

Таблиця 14.5. Функції посередників (Сигида, 2012а)

Функція	Складові функції
1	2
Маркетингова функція	<ul style="list-style-type: none"> – проведення маркетингових досліджень з метою збору та вивчення всієї інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень з організації розподілу продукції; – отримання і виконання замовлень; – закупівля чи отримання продукції для подальшої реалізації або передача її споживачам; – узгодження ціни розподілу продукції; – контактування з потенційними покупцями; – забезпечення комунікацій під час фізичного переміщення продукції: просування продукції та організація роботи зі стимулювання збуту товарів; – узгодження інтересів усіх учасників процесу розподілу; – планування продукції, тобто консультування товаровиробників стосовно потреб споживачів, динаміки попиту, місця товарів на ринку тощо; – забезпечення сервісу, що включає післяпродажне обслуговування. Якісно наданий сервіс сприяє зростанню попиту на продукцію і підвищенню обсягів її реалізації

Продовження табл. 14.5

1	2
Логістична функція	<ul style="list-style-type: none"> – організація комплексного підходу до процесу товароруху; – підбір продукції, тобто створення необхідного торговельного асортименту продукції; – максимальна підготовка товарів з врахуванням вимог покупців – стандартизація та контроль якості продукції (огляд, перевірка, оцінка продукції, визначення її ґатунку та якості); сортування; комплектування; поділ великих партій продукції відповідно до потреб споживачів; – нагромадження і збереження товарних запасів; – своєчасна доставка товару в потрібне місце
Управлінська функція	<ul style="list-style-type: none"> – інформування всіх учасників процесу розподілу про їхні права та обов'язки, визначення повноважень кожного, сфери діяльності та відповідальності; – створення і розповсюдження інформації щодо пропозиції; – знаходження потенційних покупців і встановлення з ними відносин; – ведення переговорів щодо ціни та інших пунктів пропозиції для того, щоб передати право власності; – надання інформаційних, виробничих, комерційних та інших послуг учасникам розподілу; – інформування споживачів щодо очікуваного рівня їхнього обслуговування; – торговельне кредитування споживачів; – навчання й обслуговування споживачів; – забезпечення каналу розподілу засобами, достатніми для його ефективного функціонування; – досягнення намічених показників за обсягами продажів і прибутку; – досягнення високого рівня задоволення споживачів; – налагодження нових довгострокових контактів

У процесі здійснення торгово-посередницької діяльності між її учасниками (виробниками, посередниками та учасниками ринку) на товарному ринку можуть спостерігатися різні форми взаємодії (Біловодська, 2011): співробітництво; конфлікти; конкуренція.

Співробітництво. Постачальники, виробники, посередники допомагають один одному і, зазвичай, їх співробітництво приносить більший прибуток для кожного, ніж якби вони діяли поодиноці, знижує ризик і значно підвищує ефективність роботи. Дуже важливим є обмін стратегічною інформацією, на основі якої контрагенти могли б будувати спільні плани, які сприятимуть ліквідації або зниженню ризику, пов'язаного з невірним завищенням рівня запасів, запобігатимуть виникненню непродуктивних витрат і дублюванню дій (Бауерсокс та ін., 2005).

Конкуренція характеризується взаємним упорядкованим протистоянням, метою якого є отримання певної вигоди (у роздрібній торгівлі, наприклад, отримання від постачальників додаткових послуг, товарів за нижчими цінами тощо). У конкуренції чітко визначені й усвідомлені цілі, кін-

цевий результат. При цьому конкуренція може як супроводжуватися, так і не супроводжуватися конфліктом; її особливістю є використання тільки тих форм боротьби, які визнані морально прийнятними й економічно правовими (Біловодська, 2011).

Однак між посередниками з різних причин можуть виникати *конфлікти*. Систематизація причин конфліктів між посередниками та учасниками ринку подана в табл. 14.6.

Таблиця 14.6. Систематизація причин конфліктів між посередниками та учасниками ринку (Сигида, 2012б)

Причини конфліктів	Сутність	Деструктивний вплив	Конструктивний вплив
1	2	3	4
<i>Економічні</i>			
Відмінності в цілях – економічних, організаційних, комунікаційних, маркетингових, збутових, фінансових	– наявність у кожного учасника процесу розподілу власного набору цілей і завдань, які дуже часто не збігаються з цілями інших учасників; – зосередження діяльності на досягненні власних цілей	– кожен учасник процесу розподілу виконує дії в напрямку досягнення власних цілей, незважаючи на цілі інших, що спричинює розбалансування процесу розподілу загалом	– встановлення єдиної мети діяльності з урахуванням підцілей кожного учасника процесу розподілу; – спрямування цілей кожного учасника у руслі досягнення загальної (генеральної) мети; – розроблення спільної стратегії діяльності для досягнення кінцевої мети
Розходження в поглядах на торговельну спеціалізацію	– невідповідність поглядів учасників процесу розподілу на величину та склад асортименту товарів	– необґрунтовано малий чи великий, негармонійний асортимент, що стримує діяльність	– оптимізація складу та структури асортименту учасників процесу розподілу
Розбіжності з приводу величини та напрямку вкладання ресурсів	– обмеженість та нестача ресурсів, у першу чергу, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо та нерівномірність володіння ресурсами; – невідповідність і нерівномірність напрямків вкладання коштів	– нераціональне, неправильне спрямування ресурсів, що може призвести до їхніх перевитрат при мінімальних результатах	– оптимізація використання ресурсів учасниками процесу розподілу; – визначення співвідношення вкладання коштів в різні напрями діяльності учасників процесу розподілу

Продовження табл. 14.6

1	2	3	4
<i>Організаційні</i>			
Одноосібний контроль, бажання одноосібно контролювати ситуацію	– кожен учасник процесу розподілу явно чи неявно залишає за собою право приймати певні рішення; у деяких випадках це може бути виняткове право, не враховуючи бажання інших учасників також займатися цими питаннями	– односторонній, неповний погляд на ситуацію, що заважає приймати виважені та обґрунтовані рішення; – небажання інших учасників процесу розподілу виконувати рішення, прийняті без урахування їхньої думки	– чіткий розподіл обов'язків і сфер діяльності та прийняття рішень кожним учасником процесу розподілу; – кооперація учасників при прийнятті рішень; – передача права загального контролю за діяльністю всього процесу розподілу і прийняття рішень одній особі
Невизначеність функцій та ролей учасників	– відсутність чітко встановленого розподілу функцій за конкретними учасниками; – невизначеність ролей учасників процесу розподілу	– кожен учасник процесу розподілу бере на себе виконання функцій та відіграє ролі, що вважає для себе найбільш прийнятними, незважаючи на власні здібності	– закріплення за учасниками ролей, які вони мають виконувати, перебуваючи в каналі, для його ефективної та надійної роботи, тобто їхнє слідування в діяльності чітко визначеними правилами
Взаємозалежність завдань	– виконання завдань одними учасниками процесу розподілу на пряму залежить від виконання завдань іншими учасниками, які мають створювати сприятливі умови для діяльності окремих учасників	– дублювання завдань, що виконуються; – невиконання завдань одними учасниками процесу розподілу стримує виконання завдань іншими	– більш чіткий розподіл завдань між учасниками процесу розподілу та зменшення залежності діяльності одних учасників від дій інших; – розмежування обов'язків кожного учасника
<i>Соціальні</i>			
Відсутність мотивації до діяльності	– невідповідність заходів зі стимулювання та мотивування учасників процесу розподілу їхнім реальним потребам і запитам, бажанням; – неправильно підібрані інструменти стимулювання та мотивування учасників процесу розподілу	– неякісне виконання роботи учасниками процесу розподілу; – небажання виконувати покладені функції	– розроблення дієвої системи визначення потреб і запитів учасників процесу розподілу, що дасть змогу зрозуміти мотиви їх поведінки та підібрати правильний комплекс мотивів для кожного; – формування оптимального портфелю стимулів та мотивів учасників процесу розподілу

Продовження табл. 14.6

1	2	3	4
Низький рівень комунікації та взаємодії між учасниками; бар'єри в отриманні та передачі інформації	– проблеми структурних комунікацій, пов'язані з перешкодами, що виникають у процесі передачі інформації; – проблеми міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими аспектами діяльності учасників процесу розподілу	– велика кількість напрямків отримання інформації; – труднощі в отриманні зворотного зв'язку; – інформаційні перевантаження; – спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; – конкуренція між повідомленнями	– розроблення системи збору пропозицій; – застосування досягнень сучасних інформаційних технологій; – розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; – створення системи зворотного зв'язку; – регулювання інформаційних потоків

Для того, щоб *уникнути* конфліктних ситуацій, виробник повинен визначити права й обов'язки всіх учасників каналу, забезпечити кожному однакову підтримку і можливість одержання прибутку.

Основні методи оцінювання господарської діяльності посередників поділяються на такі групи (Стадніченко, 2009):

1. *Методи експертних оцінок.* Діяльність посередників є достатньо складною, тому не всі її аспекти можуть бути оцінені кількісними даними. Головною перевагою експертного методу є можливість оцінювання якісних даних. Розбіжності у використанні експертного методу пов'язані зі складовими характеристиками, що аналізуються.

2. *Аналітичні методи.* Аналітичні методи оцінювання діяльності комерційних посередників передбачають використання математичних моделей різної складності на основі кількісних даних. Зокрема, до аналітичних методів можна віднести: SPM – стратегічну модель прибутку; EVA – аналіз економічної цінності; ABC-аналіз.

3. *Комбіновані методи.* Дана група поєднує застосування різних методичних підходів. Зокрема, ефективність посередницьких послуг за *якісними характеристиками* може бути визначена на основі показників, наведених у табл. 14.7 (Казарян, 2012).

Таблиця 14.7. Якісна оцінка ефективності посередницької діяльності

Ознака	Характеристика
Оперативність	<ul style="list-style-type: none"> – прискорення процесу введення продукції, робіт та послуг на ринки збуту; – збільшення шляхів реалізації продукції, робіт та послуг; – прискорення процесу отримання певних дозволів та ліцензій; – підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт та послуг
Інформативність	<ul style="list-style-type: none"> – отримання інформації про стан попиту та пропозиції на ринку збуту продукції, робіт та послуг управлінським персоналом; – налагодження нових економічних зв'язків; – аналіз ринкової кон'юнктури ринку
Раціональність	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення ризиків отримання негативного економічного результату в процесі реалізації; – економія часу та ресурсів на реалізацію продукції, робіт та послуг суб'єкта господарювання; – ефективний розподіл продукції, робіт та послуг між ринками збуту; – забезпечення безперервного контролю над операціями купівлі-продажу з боку агентів, що надає змогу уникнути негативних наслідків процесу реалізації
Результативність	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення витрат, пов'язаних з процесом реалізації продукції, робіт та послуг; – збільшення прибутковості діяльності суб'єкта господарювання

Кількісне оцінювання посередників здійснюється за такими критеріями, як економічний (табл. 14.8) та маркетинговий стан (табл. 14.9).

Таблиця 14.8. Кількісні показники оцінювання економічного стану посередників (Сигида та ін., 2015)

Показники	Формула	Умови оптимізації
1	2	3
1. Рівень виконання плану з реалізації ($P_{в.пл}$)	$P_{в.пл} = \frac{D_{р.пр.ПК}}{D_{плПК}}$ <p>де $D_{р.пр.ПК}$ – фактичний дохід від реалізації продукції через посередника, грн; $D_{плПК}$ – запланований дохід від реалізації продукції через посередника, грн</p>	$P_{в.пл} \rightarrow 1$
2. Рівень розподілу продукції посередника ($P_{н.р.п.}$)	$P_{н.р.п.} = \frac{D_{р.пр.ПК}}{D_{р.пр.}}$ <p>$D_{р.пр.}$ – дохід від реалізації продукції через усіх посередників, грн</p>	$P_{н.р.п.} \rightarrow 1$

1	2	3
3. Рівень рентабельності розподільчої діяльності посередників ($P_{np.}$)	$P_{np.} = \frac{\Pi_{p.np.}}{D_{p.np.ПК}}$ <p>$\Pi_{p.np.}$ – прибуток від реалізації продукції через посередника, грн</p>	$P_{np.} \rightarrow 1,$ $P_{np.} > 0$
4. Прибутковість продажів ($M_{ПК}$)	$M_{ПК} = \frac{Ц_в - C_{в, np.}}{Ц_в}$ <p>де $Ц_в$ – відпускна ціна на одиницю продукції посередника, грн; $C_{в, np.}$ – собівартість одиниці продукції, грн;</p>	$M_{ПК} \rightarrow 1,$ $P_{np.} > 0$
5. Рівень доходності постійних споживачів ($P_{д.н.сп.}$)	$P_{д.н.сп.} = \frac{D_{н.сп.ПК}}{D_{p.np.ПК}}$ <p>де $D_{н.сп.ПК}$ – доходи від постійних споживачів посередника, грн</p>	$P_{д.н.сп.} \rightarrow 1$
6. Рівень доходності нових споживачів ($P_{д.н.сп.}$)	$P_{д.н.сп.} = \frac{D_{н.сп.ПК}}{D_{p.np.ПК}}$ <p>де $D_{н.сп.}$ – доходи від нових споживачів посередника, грн</p>	$P_{д.н.сп.} \rightarrow 1$
7. Рівень витратності споживачів ($P_{в.сп.}$)	$P_{в.сп.} = \frac{B_{н.сп.}}{B_{н.сп.}}$ <p>де $B_{н.сп.}$ – середні витрати на утримання споживачів, грн; $B_{н.сп.}$ – середні витрати на залучення нових споживачів, грн</p>	$P_{в.сп.} \rightarrow 0$

Таблиця 14.9. Показники оцінювання маркетингового стану посередників (Сигида та ін., 2015)

Показники	Формула	Умови оптимізації
1	2	3
1. Частка постійних споживачів ($Ч_{н.сп.}$)	$Ч_{н.сп.} = \frac{K_{н.сп.}}{K_{ПК}}$ <p>де $K_{н.сп.}$ – кількість постійних споживачів посередника, осіб; $K_{ПК}$ – кількість споживачів, з якими взаємодіє посередник, осіб</p>	$Ч_{н.сп.} \rightarrow 1,$ $Ч_{н.сп.} \geq 0,2$
2. Частка нових споживачів ($Ч_{з.сп.}$)	$Ч_{з.сп.} = \frac{K_{з.сп.}}{K_{ПК}}$ <p>де $K_{з.сп.}$ – кількість нових споживачів посередника, осіб</p>	$Ч_{з.сп.} \rightarrow 1$

Продовження табл. 14.9

1	2	3
3. Рівень активності посередника ($P_{ак.уч.}$)	$P_{ак.уч.} = \frac{K_y}{K_3},$ <p>де K_y – кількість укладених контрактів (договорів), од.; K_3 – кількість запитів на продукцію, поданих посереднику, од.</p>	$P_{ак.уч.} \rightarrow 1$
4. Рівень виконання замовлень ($P_{в.з.}$)	$P_{в.з.} = \frac{Z_{вз}}{Z_{пз}},$ <p>де $Z_{вз}$ – кількість вчасно виконаних замовлень за контрактами із загальної кількості поданих до виконання посереднику, од.; $Z_{пз}$ – кількість поданих до виконання замовлень у межах укладених контрактів посередника, од.</p>	$P_{в.з.} \rightarrow 1$
5. Частка проникнення посередника на ринок ($P_{н.ПК}$)	$P_{н.ПК} = \frac{K_{ПК}}{K_{сн.р.}},$ <p>де $K_{сн.р.}$ – загальна кількість споживачів на цільовому сегменті або ринку, на якому діє посередник, осіб</p>	$P_{н.ПК} \rightarrow 1$
6. Рівень задоволеності споживачів посередником ($P_{з.сн.}$)	$P_{з.сн.} = \frac{K_{ПК} - K_{н.сн.}}{K_{ПК}},$ <p>$K_{н.сн.}$ – кількість незадоволених споживачів у поточному періоді, осіб</p>	$P_{з.сн.} \rightarrow 1$
7. Рівень ефективності системи до- і післяпродажного обслуговування ($P_{об.сн.}$)	Визначається за допомогою методу експертної оцінки шляхом виставлення балів за шкалою від 0 (min) до 1 (max)	$P_{об.сн.} \rightarrow 1$
8. Рівень зручності замовлення й повернення товарів ($P_{пр.зр.}$)	Визначається за допомогою методу експертної оцінки шляхом виставлення балів за шкалою від 0 (min) до 1 (max)	$P_{пр.зр.} \rightarrow 1$

Розрахунок інтегральних показників за кожним критерієм оцінювання посередників виконується шляхом згортання часткових показників. Інтегральні показники за критеріями «економічний стан» та «маркетинговий стан» розраховуються за формулами:

$$I_E(ПК_k) = \sum_{i=1}^n E_i(ПК_k) \cdot W_{Ei} \rightarrow 1, \quad (14.1)$$

$$I_M(ПК_k) = \sum_{j=1}^m M_j(ПК_k) \cdot W_{Mj} \rightarrow 1, \quad (14.2)$$

де $I_E(ПК_k)$, $I_M(ПК_k)$ – інтегральні оцінки відповідно економічного та маркетингового стану k -го посередника; $E_i(ПК_k)$, $M_j(МК_k)$ – відповідно i -й показник оцінки економічного стану та j -й показник оцінки маркетингового стану k -го посередника; W_{Ei} , W_{Mj} – відповідно вагові характеристики i -го показника оцінки економічного стану та j -го показника оцінки маркетингового стану k -го посередника; $i = 1, \dots, n$; $j = 1, \dots, m$; n – кількість показників оцінки економічного стану k -го посередника; m – кількість показників оцінки маркетингового стану k -го посередника.

Вагові характеристики як в інтегральному показнику економічного стану, так і в інтегральному показнику маркетингового стану посередника визначаються експертним методом.

За умови, якщо інтегральні показники будуть дорівнювати одиниці, можна говорити про задовільний економічний та маркетинговий стани посередника. Значення цих показників, менші за одиницю, свідчать про їх незадовільний економічний та маркетинговий стани.

Визначення виду посередника, з яким взаємодіє підприємство, здійснюється за допомогою побудови графічної матриці «економічний стан – маркетинговий стан» (Рисунок 14.1).

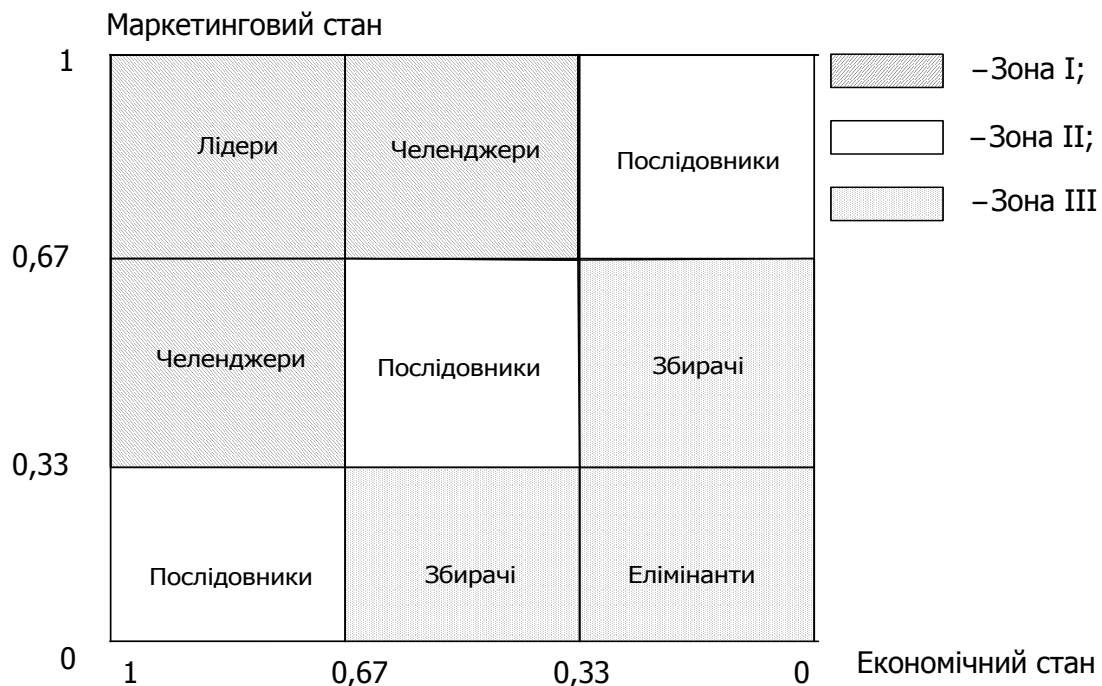


Рисунок 14.1. Матриця оцінювання посередників (Сигида та ін., 2015)

На основі запропонованої матриці можна охарактеризувати існуючих посередників, визначити їх слабкі місця та розробити відповідні стратегії управління ними (табл. 14.10).

Таблиця 14.10. Комплексна характеристика посередників
(Сигида та ін., 2015)

Зона матриці	Вид посередника	Характеристика посередника
1	2	3
Зона I (посередники займають лідируючі (домінуючі) або сильні позиції)	Лідер	<i>Лідируюча (домінуюча) позиція.</i> Через посередника розподіляється значна частка продукції підприємства і його використання є прибутковим. Маркетингова діяльність посередника перебуває на високому рівні. Через такого посередника можна розповсюджувати продукцію з різним рівнем новизни, однак необхідність підтримання досягнутих позицій вимагає додаткових фінансових вкладень
	Челенджер	<i>Сильна позиція.</i> Посередник має стабільні економічний та маркетинговий стани, розвивається швидкими темпами та може перетворитися на лідера за умови додаткових вкладень у його розвиток. Включення інновацій до портфеля продукції посередника розглядається як спосіб покращання його функціонування і досягнення або випередження рівня посередників-лідерів
Зона II (посередники займають сприятливі позиції)	Послідовник	<i>Сприятлива позиція.</i> Маркетинговий та економічний стани посередника свідчать про те, що він має стабільне положення, достатнє, щоб зберегти сферу діяльності. Такі посередники не завжди готові йти на ризик, що виникає при включенні інновацій до портфеля продукції, головне для них – утримати існуючих споживачів та отримувати стабільний прибуток
Зона III (посередники займають задовільні або незадовільні позиції)	Збирач	<i>Задовільна позиція.</i> Посередник має низький економічний та посередній маркетинговий стани або посередній економічний та низький маркетинговий стани. Він може діяти на невеликому сегменті ринку з чітко виділеними потребами споживачів, що дає йому прибуток у короткій перспективі
	Елімінант	<i>Незадовільна позиція.</i> Економічний та маркетинговий стани посередника перебувають на низькому рівні. Посередник не розвивається та не має можливостей покращити свій стан. Він може бути використаний для розподілу традиційної продукції під час збирання врожаю

Таким чином, у процесі діяльності між посередниками та іншими учасниками ринку можуть встановлюватися такі форми взаємодії, як спів-

робітництво, конфлікти та конкуренція. Кожна із зазначених форм має свої особливості та може сприяти чи стримувати виконання посередниками покладених на них функцій – маркетингової, логістичної та управлінської. У зв'язку з цим, обов'язковим є періодичне оцінювання ефективності діяльності посередників на основі використання як комплексних кількісних, так і якісних показників.

14.3. Сутність, форми та методи організації роботи торгових посередників

Діяльність торгових посередників може бути організована у вигляді оптової та роздрібної торгівлі.

За організаційною сутністю **оптова торгівля** є формою організації господарських зв'язків між суб'єктами інституціонального ринку стосовно купівлі-продажу великих партій товару або комплексу послуг (Організація, 2005).

Економічна сутність **оптової торгівлі** полягає у здійсненні процесу продажу товарів і послуг у сфері товарного обігу з метою подальшого їх продажу кінцевому споживачеві через роздрібну ланку або для безпосереднього виробничого споживання та надання оптовим покупцям послуг (Біловодська, 2011).

У ринкових умовах усі об'єкти торговельної діяльності – рівноцінні товари, а підгалузь оптової торгівлі містить основні види торгівлі (Біловодська, 2011): засобами виробництва і предметами праці; попереробленою сільськогосподарською продукцією; продовольчими товарами; не-продовольчими товарами; транспортними засобами; послугами.

Оптовий продаж і закупівля товарів може здійснюватися в різних організаційних формах; їх можна умовно поділити на три основні групи (Біловодська, 2011):

1) купівля-продаж з укладанням договорів поставки здійснюється під час індивідуальних зустрічей (письмового, електронного, по телефону обміну інформацією) представників постачальників (товаровиробника або оптового посередника) і оптових покупців, зокрема, суб'єктів роздрібно торгівлі;

2) купівля-продаж здійснюється під час відвідування оптовим покупцем або його представником складу-магазину оптового посередника, що реалізує товари на принципах самообслуговування, за готівку, без їх доставки («самовивіз»), отже, і без укладання договорів поставки;

3) купівля-продаж здійснюється на спеціально організованих комерційних ринкових заходах – на оптових ярмарках, торгово-промислових ви-

ставках, товарних біржах і аукціонах, де господарські зв'язки, що встановлюються між продавцями і покупцями, документально оформлюються.

Розглянемо основні *методи оптового продажу товарів* (Біловодська, 2011).

1. Організація транзитного продажу (товароруху). Операції з організації транзитного продажу здійснюють торгові відділи оптових підприємств. Керуючись договорами постачання, укладеними з постачальниками і покупцями, оптові торговці визначають кількість, асортимент, терміни транзитного відвантаження, порядок розрахунків.

2. Організація продажу товарів зі складу. Невеликі розміри обігу більшості роздрібних підприємств, їх розміщення далеко від підприємств, що випускають товари народного споживання, обумовлюють необхідність організації постачання їх переважно зі складів оптових підприємств.

Продаж товарів зі складів оптових підприємств може здійснюватися такими методами: з особистим відбиранням товарів покупцями; за телефонними, письмовими замовленнями; через пересувні кімнати товарних зразків; через роз'їзних товарознавців; через автосклади; методом стандартного (нормативного) постачання.

Продаж товарів з особистим відбиранням застосовується, як правило, під час продажу товарів складного асортименту (більшості непродовольчих товарів, кондитерських виробів, консервів тощо), а також маловідомих товарів. При особистому відбиранні товарів представники роздрібних підприємств мають можливість детально ознайомитися з їх асортиментом, одержати кваліфіковану консультацію щодо якості і властивостей товарів, підібрати товари відповідно до попиту населення.

Продаж добре відомих товарів простого, стійкого асортименту рекомендується здійснювати *за телефонними чи письмовими замовленнями*. Так рекомендується продавати більшість продовольчих і непродовольчих товарів простого асортименту (сіль, цукор, борошно, крупу, олію, масло, сірники, господарське мило, синтетичні мийні засоби, електричні лампочки тощо).

Ефективність оптового продажу продовольчих товарів достатньо стабільного попиту значно підвищується, коли використовується *метод стандартного постачання*. Цей метод найбільш ефективний під час постачання великих універсальних продовольчих магазинів, у яких у зв'язку з широким асортиментом товарів на подання оперативних замовлень щодня витрачається багато часу, що часто призводить до поспіху в їх складанні і відповідно до помилок у замовленнях.

3. Організація дрібнооптового продажу товарів. В умовах значного зростання кількості дрібних підприємств роздрібної торгівлі, послаблення ролі оптових підприємств у їх забезпеченні товарами широкого розвитку

набуває *дрібнооптова форма продажу товарів* через дрібнооптові магазини-склади та на оптових ринках.

Дрібнооптові магазини-склади типу «cash and carry» в Україні набули значного поширення. Цей тип магазинів орієнтований на забезпечення дрібних покупців: власників ларьків, павільйонів, палаток, а також на безпосередніх споживачів, що купують товари невеликими партіями.

Дрібнооптовий продаж товарів на оптових ринках почав розвиватися з переходом України до ринкових відносин і вже набув значної популярності.

Учасниками торгів на ринках є:

– *оптові продавці товарів*, до яких належать безпосередні виробники товарів, оптові підприємства, торговельно-посередницькі фірми або їх представники, що мають право на здійснення торгових операцій на ринку в ролі продавців (агенти, комісіонери тощо);

– *покупці товарів*, якими є роздрібні торговельні та інші підприємницькі структури, які мають доступ на ринок;

– *персонал оптового ринку*, який бере участь в оформленні торгових угод безпосередньо в торгових секціях.

Дрібнооптова посилкова торгівля – це оптовий продаж товарів роздрібним торговим підприємствам дрібними підсортованими партіями, що відправляються поштовими посилками. Об'єктом дрібнооптової посилкової торгівлі є галантерейні, швейні, трикотажні товари, годинники, радіодеталі, товари культурно-побутового призначення тощо.

Роздрібна торгівля – *будь-яка діяльність із продажу товарів або послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання.*

Роздрібний продаж товарів може здійснюватися за *допомогою магазинної, позамагазинної та ринкової форм* продажу товарів.

Відпуск товарів покупцям у магазинах здійснюється різними *методами*, найбільш поширеними серед яких є:

1) продаж з індивідуальним обслуговуванням (продаж через прилавок);

2) продаж з відкритим доступом до товару (самообслуговування, продаж за зразками, продаж за попередніми замовленнями).

Розглянемо основні методи роздрібного продажу товарів (Біловодська, 2011).

1. Продаж товарів через прилавок обслуговування. Суть даного методу продажу товарів, який ще називають традиційним, полягає в тому, що в процесі вибору товарів обов'язково беруть участь і покупець, і продавець, який особисто виконує основні операції з відбору і показу товарів покупцеві, проведення розрахунків та вручення покупки. Товари, відгоро-

джені від покупців прилавком, розміщуються в такий спосіб, що їх основна маса недоступна покупцеві, а інколи – і невидима для нього. Покупці можуть отримати потрібний товар для ознайомлення і вибору тільки безпосередньо через продавця. Закінчивши обслуговування одного покупця, продавець починає обслуговувати наступного і т.д.

2. Самообслуговування має декілька різновидів.

2.1. *Самообслуговування* – це метод продажу, при якому покупці мають вільний доступ до всіх товарів, відкрито викладених у торговому залі магазину на пристінному та острівному обладнанні, і повну можливість самостійно оглядати і вибирати товари без допомоги продавця, а оплачувати покупки у вузлі розрахунку, розміщеному при виході з торгового залу магазину.

2.2. *Продаж товарів за зразками* передбачає здійснення попереднього вибору товару покупцем на основі ознайомлення з натуральними зразками окремих виробів, виставленими в торговому залі.

2.3. *Продаж товарів на замовлення* передбачає здійснення покупцем попереднього замовлення товарів безпосередньо в об'єкті торгівлі або через торгового агента чи за допомогою телефону, персонального комп'ютера, інших технічних засобів зв'язку і одержання товарів в обумовленому місці та в зазначений час.

Отже, роздрібна торгівля, на відміну від оптової, передбачає реалізацію попередньо закуплених товарів кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання.

14.4. Особливості діяльності посередників на біржовому ринку

Особливістю організації біржової торгівлі є те, що вона відбувається не безпосередньо між продавцями і покупцями, а із залученням *третьох осіб, які представляють інтереси кожної сторони, – біржових посередників.*

Розглянемо кожну групу посередників, які діють на біржовому ринку, детальніше.

1. *Агент*, який працює в брокерській конторі підприємства, є його представником, діє від його імені і за його рахунок.

Основними *функціями* агента на біржі є (Місце, 2016):

– ведення від імені свого підприємства переговорів з продавцями на біржі (брокерськими конторами, які їх представляють) про закупки сировини, матеріалів, обладнання і товарів;

– пропозиції на біржі від імені свого підприємства готової продукції (товарів споживчого і виробничого призначення), яку випускає або має в

надлишку;

- укладання в процесі публічних торгів угод з реальним товаром (зі здійсненням, при необхідності, страхування цінового ризику), їх документальне оформлення і реєстрація;

- інформування керівництва комерційної служби підприємства, яке він представляє, про стан поточної біржової кон'юнктури, котирування цін на біржі;

- надання за вимогою підприємства необхідної звітної документації про проведення на біржах операцій та інші аспекти господарської діяльності.

Оплата праці агента базується, в основному, на погодинно-преміальній системі (встановленого йому окладу з преміюванням і доплатами за результати діяльності), а джерелом її виплат є засоби на оплату праці підприємства (які виділяються його брокерській конторі) (Місце, 2016).

2. **Брокер** є посередником у вузькому розумінні цього слова, він лише зводить продавців та покупців, отримуючи за це винагороду у вигляді комісійних (Сохацька, 2008).

Брокер виконує такі *функції* (Місце, 2016; Дудяк та ін., 2006, 2007; Сохацька, 2008):

- розміщення товарів у просторі та часі, іншими словами – дистрибуція;

- допомога в управлінні активами;

- надання послуг щодо купівлі та продажу активів;

- хеджування цінових та курсових ризиків;

- посередництво при укладанні угод шляхом прийняття доручень (наказів) клієнтів біржі і підбору відповідних контрагентів;

- представництво інтересів клієнтів шляхом ведення біржових операцій і укладання угод від свого імені за їхній рахунок;

- прийняття відповідних доручень від клієнтів біржі на посередництво при купівлі або продажу товарів;

- забезпечення при необхідності попереднього контракту клієнта з контрагентом по майбутній біржовій угоді;

- укладання в процесі публічних торгів угод з реальним товаром і на строк від імені своїх клієнтів і за їх рахунок, документальне оформлення і реєстрація угод;

- надання клієнтам на їх прохання додаткових послуг, пов'язаних із здійсненням укладеної біржової угоди (якщо ці послуги входять до номенклатури послуг, які надаються брокерською конторою на даній біржі);

- консультації клієнтам з питань якісної характеристики і конкурентоспроможності окремих товарів, поточної біржової кон'юнктури

і котирування цін на біржі;

– надання, за вимогою клієнта, звіту про всі проведені від його імені біржові угоди й операції.

У практиці діяльності товарних бірж розрізняють дві основні групи брокерів (Місце, 2016):

1) *представляючий брокер*, який приймає замовлення від клієнтів на укладання біржових угод і організовує їх виконання на біржі;

2) *брокер в біржовому кільці* («в ямі», «на полу»), який укладає угоди в процесі торгів за дорученням представляючого брокера або присутнього на торгах клієнта, якщо це дозволено правилами роботи даної біржі.

Подробиці

Конкретні розміри винагороди встановлюються угодою між брокером і брокерською конторою/фірмою. За свою роботу брокери отримують комісійні. Розмір цієї винагороди залежить від тієї вигоди, яку вони приносять клієнтові. У країнах ринкової економіки ця винагорода складає 24–25% від валового доходу за угодою. На міжнародних біржах розмір винагороди визначається правилами біржової торгівлі і становить від 0,001% до 3% від суми угоди або визначену фіксовану суму, наприклад, 25 дол. США за опціон тощо (Сохацька, 2008). Ця винагорода носить разовий характер за кожною біржовою угодою, а її величина на українських товарних біржах (за угодами з реальним товаром) коливається в межах 2–6% від суми угоди. У загальній сумі комісійної винагороди брокерської контори за угодою питома вага оплати брокера становить близько 8–12% (Місце, 2016).

Залежно від особливостей діяльності брокерів можна поділити на дві групи (Універсальні, 2016).

1. *Універсальні брокери, або брокери з повною комісією, або брокери з повним обслуговуванням, або класичні брокери (full service broker)*. Ці брокери, як правило, пропонують фінансове та пенсійне планування, інвестиційні та податкові консультації, регулярне оновлення портфеля операцій клієнта, приймання ордерів і виведення їх на ринок, індивідуальні консультації щодо купівлі-продажу цінних паперів, управління інвестиційним портфелем та його повний фінансовий і юридичний супровід.

Подробиці

Брокери з повним обслуговуванням стягують щорічний збір у розмірі від 1 і 1,5–2% від загальної суми активів клієнта, що знаходяться в управлінні брокера, та не стягують плати за додаткові витрати, пов'язані з укладанням окремих брокерських угод. Наприклад, управління портфелем в 100 тис. дол. США буде коштувати від 1 тис. до 2 тис. дол. США щорічно (Terzo, 2016; What's, 2014).

2. *Дисконтні брокери (discount broker)*. Вони часто пропонують онлайн-замовлення послуг.

Подробиці

Деякі дисконтні брокери стягують щорічну плату, хоча це трапляється не часто. Утім, імовірно, доведеться платити комісійні в розмірі від 5 до 10 дол. США за кожну угоду з купівлі-продажу, хоча фактична вартість залежатиме від брокера (What's, 2014).

Іншим важливим моментом, який необхідно враховувати, є вимога брокера щодо мінімального депозиту для відкриття рахунку. Деякі брокери можуть встановлювати ліміт для відкриття рахунку від нуля до 500 дол. США, у той час як інші можуть цей ліміт встановити на рівні не менше 1 тис. дол. США. Деякі брокери можуть стягувати плату, якщо баланс клієнта опускається нижче певної суми.

Також у деяких випадках клієнт повинен сплачувати приховані платежі. Наприклад, якщо інвестор вирішує змінити брокера і перевести власні активи в іншу фірму, з нього може бути стягнута плата 100 дол. США за переоформлення рахунку. Якщо інвестор не в змозі здійснювати торгівлю протягом певного періоду часу, з нього може бути стягнута плата за бездіяльність. Ці збори можуть бути зняті, якщо клієнт зберігає баланс рахунку вище певного порогу (Terzo, 2016).

3. *Дилер*. Це професійний учасник біржової торгівлі, який виступає під час укладання угод від свого імені і за свій рахунок (Биржовое, 2000). Дилерська діяльність, на відміну від брокерської, одноваріантна. Дилери мають місце на біржі, проводять котирування; прибутки одержують за рахунок різниці в ціні купівлі та продажу біржових товарів, а також за рахунок зміни курсів цінних паперів і валют.

Функції дилерів на товарній біржі (Дудяк та ін., 2006, 2007; Місце, 2016) полягають у такому:

- виявленні можливостей (умов) для проведення спекулятивних біржових операцій, які ґрунтуються на інформації товарної біржі про попит і пропозицію на продукцію;
- здійсненні купівлі або продажу реального товару, ф'ючерсних та опціонних угод на товарній біржі від свого імені та за власний рахунок з метою отримання прибутку від різниці у цінах;
- оформленні укладених угод згідно з встановленими правилами;
- здійсненні операцій зберігання, усіх транспортно-складських та інших операцій, пов'язаних із переміщенням продукції.

Примітка

Оплата діяльності дилера залежить виключно від прибутку, який він одержує у процесі своєї діяльності, оскільки він самостійно організовує і

здійснює свою діяльність та визначає власний рівень доходу (Дудяк та ін., 2006, 2007).

Головною відмінністю дилерів та брокерів є те, що дилер – це посередник у широкому розумінні цього слова. Він бере участь у процесі укладання угод безпосередньо, вкладаючи власний капітал і приймаючи на себе всі ризики (Сохацька, 2008).

4. **Джоббер** (від англ. – *jobber*). Це особа (фірма), яка скуповує великі партії товарів для швидкого перепродажу. Біржовий механізм джоббери використовують, переважно, з метою гри на підвищення або зниження цін товарів, курсів цінних паперів і валют.

5. Окрему групу біржових спекулянтів-професіоналів складають **трейдери** (від англ. *trade* – торгівля, ремесло), які вкладають гроші в спекулятивні операції (торгують за свій рахунок) на порівняно тривалий період (декілька днів, тижнів або навіть місяців), сприяючи переходу капіталів з одного ринку на інший (Дудяк та ін., 2006, 2007).

Трейдери поділяються на три основні категорії (Stock, 2016):

- трейдери, які купують і продають товари за дорученням клієнтів;
- торгові трейдери, які взаємодіють безпосередньо з клієнтами. Вони розміщують замовлення і консультують клієнтів щодо ринкових тенденцій і нових фінансових ідей;
- власні (фірмові) трейдери, що інвестують від імені банку зайнятості (є найменш поширеними).

Подробиці

Оплата послуг трейдерів (ці цифри є лише орієнтиром, так як фактичні ставки оплати можуть варіювати) на прикладі Лондонської фондової біржі (London Stock Exchange) здійснюється таким чином (Stock, 2016):

- трейдери можуть отримувати початкову заробітну плату від 30 до 45 тис. фунтів стерлінгів на рік;
- досвідчені трейдери можуть заробляти від 45 до 75 тис. фунтів стерлінгів на рік;
- трейдери з найбільшою кількістю укладених угод можуть отримувати заробітну плату понад 200 тис. фунтів стерлінгів на рік.

Наведені вище цифри стосуються трейдерів, що працюють у Лондоні. Трейдери, які працюють за межами Лондона, як правило, заробляють менше. Крім того, багато трейдерів отримують великі бонуси, які можуть становити до 100% їх заробітної плати.

6. **Фінансовий консультант**. На відміну від брокера консультант часто особисто займається фінансовим становищем клієнта та надає консультації з багатьох фінансових питань. Традиційні комісійні біржові брокери все частіше стають фінансовими консультантами, які пропонують

клієнтам послуги на платній основі (Terzo, 2016).

Подробиці

Згідно з *правилами біржової торгівлі на ТБ «Центральна Універсальна Біржа» (ТБ «ЦУБ»)* членами Біржі є (Офіційний, 2016):

- засновники Біржі;
- юридичні та фізичні особи, зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності, згідно з чинним законодавством України, в тому числі й іноземні, які володіють брокерським місцем на засадах постійного членства;
- юридичні та фізичні особи, зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності згідно з чинним законодавством України, в тому числі й іноземні, які володіють брокерським місцем на засадах тимчасового членства – асоційовані Члени Біржі (Брокерські контори) – терміном до одного року або одноразово (на одну біржову операцію).

У біржових торгах беруть участь (Офіційний, 2016):

- брокери – фізичні особи, зареєстровані на Біржі на підставі доручень Засновників та постійних Членів Біржі, яких вони представляють щодо здійснення біржових операцій;
- брокери асоційованих Членів ТБ «ЦУБ» (Брокерських контор) – довірені особи асоційованих Членів Біржі, зареєстровані на Біржі на підставі наказів асоційованих Членів Біржі;
- ліцитатор (торговельний маклер) – фахівець Біржі, що веде торги і реєструє усну згоду учасників на укладення угод;
- персонал Членів Біржі і самої Біржі відповідно, що має право знаходитися в торговельному залі, але не має повноважень на здійснення біржових угод.

На сьогодні у світі діє велика кількість бірж, кожна з яких має свою спеціалізацію та особливості діяльності. Крім того, кожна біржа характеризується посередниками, що діють на ній. Посередники, які діють на різних біржах світу, та їх характеристики наведено в табл. 14.11 і 14.12.

Таблиця 14.11. Посередники на світових фондових біржах (New, 2016; London, 2016; Tokyo, 2016; Johannesburg, 2016)

Біржа	Посередник
1	2
Нью-Йоркська фондова біржа (New York Stock Exchange (NYSE))	1) <i>комісійні брокери</i> можуть працювати тільки за дорученням клієнтів. Операції за свій рахунок їм заборонені; 2) <i>фахівці-дилери</i> , які працюють за свій рахунок і від свого імені. Їм заборонено здійснювати брокерські функції, крім прийняття заявок інших членів біржі; 3) <i>«дводоларові брокери»</i> виконують доручення комісійних брокерів, якщо вони не встигають виконувати замовлення; 4) <i>зареєстровані трейдери</i> також є дилерами, але на відміну від фахівців не відповідають за певні акції

Продовження табл. 14.11

1	2
Лондонська фондова біржа (London Stock Exchange (LSE))	1) <i>брокерсько-дилерські фірми</i> , основна функція яких - виконання доручень клієнтів на купівлю-продаж цінних паперів і здійснення операцій за свій рахунок; 2) <i>маркет-мейкери</i> – члени біржі, які зобов'язуються котирувати певні цінні папери протягом робочого дня
Токійська фондова біржа (Tokyo Stock Exchange (TSE))	1. <i>Загальні учасники торгів</i> – мають право торгувати цінними паперами. 2. <i>Торговці ф'ючерсними угодами</i> – учасники торгів можуть торгувати ф'ючерсними угодами на держоблігації, ф'ючерсами на фондові індекси, опціонами на ф'ючерси держоблігацій, опціонами на фондові індекси. 3. <i>Торговці ф'ючерсними угодами на держоблігації</i> – учасники торгів можуть торгувати ф'ючерсними угодами на держоблігації та опціонами на ф'ючерси держоблігацій
Фондова біржа Йоганнесбурга, ПАР (Johannesburg Stock Exchange (JSE))	1. <i>Приватний дилер</i> торгує за запитом громадськості. 2. <i>Інституціональний дилер</i> взаємодіє з інституціональними клієнтами

Таблиця 14.12. Посередники на світових товарних біржах (Universal, 2016; Euronext, 2016; Chicago, 2016; Dubai, 2016)

Біржа	Посередник
1	2
Універсальна товарна біржа (UCX)	1. <i>Учасники торгівлі</i> : мають право торгувати як за власний рахунок, так і за рахунок своїх клієнтів. Вони не мають ніяких прав на кліринг та врегулювання угод. Ці учасники повинні бути пов'язані з одним чи двома членами біржі, щоб мати права на кліринг. 2. <i>Торгово-клірингові учасники (Trading-Cum-Clearing Member (TCM))</i> : мають право торгувати за свій власний рахунок, а також на рахунок клієнтів, а також здійснювати кліринг і врегулювати угоди на біржі. 3. <i>Професійні кліринг-учасники (Professional Clearing Member (PCM))</i> : мають право тільки на кліринг та врегулювання угод, укладених учасниками торгівлі та TCM-учасниками.
Дубайська товарна біржа DME	Equity Membership, Off-Floor Membership and Clearing Membership. Off-Floor Members та Equity Membership (членство за акціями). мають право доступу і торгівлі на торговому майданчику, у відповідності з чинними законами та правилами. Учасники клірингу мають право відкрити і торгувати на торговому майданчику, у відповідності з чинними законами та правилами. Тільки Клірингові члени можуть гарантувати членам або клієнтам відкрити торгівлю на біржі та укладання клірингових угод

Продовження табл. 14.12

1	2
<p>Всеєвропейська біржа Euronext</p>	<p>Члени біржі можуть діяти як <i>брокери</i>, що надає їм право торгувати виключно для третіх осіб, включаючи інших членів, або як <i>дилери</i>, що надає їм право торгувати виключно від свого імені та за свій рахунок. Також допустимим є поєднання обох варіантів членства</p>
<p>Чикагська товарна біржа (Chicago Board of Trade (CBOT))</p>	<p>1. <i>Дійсні Члени</i>. Угоди, що укладаються: усі фінансові та сільськогосподарські ф'ючерсні й опціонні угоди. 2. <i>Асоційовані Члени</i>. Угоди, що укладаються: усі фінансові ф'ючерси та опціони і сільськогосподарські опціони. 3. <i>GIM-члени (Government, Instruments Market – уряд, інструменти ринку)</i>. Угоди, що укладаються: ф'ючерси та фінансові інструменти. 4. <i>IDEM-члени (Index, Debt and Energy Market – індекс, заборгованість і енергетичний ринок)</i>. Угоди, що укладаються: федеральні фонди та індексні ф'ючерси. 5. <i>COM-члени (Commodity Options Market – ринок товарних опціонів)</i>. Угоди, що укладаються: опціони.</p>

Таким чином, найбільшу активність на біржовому ринку забезпечують агенти, брокери та дилери. Крім них, до біржових посередників належать джоббери, трейдери, фінансові консультанти та ін. Права й обов'язки посередників можуть різнитися залежно від того, на якій біржі вони діють.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність, основні ознаки та принципи торгово-посередницької діяльності.
2. Дайте характеристику видів посередників за обсягом посередницьких збутових прав, функціональних повноважень та функціональним призначенням.
3. Назвіть і поясніть функції посередників.
4. Дайте характеристику формам взаємодії між посередниками та учасниками ринку.
5. Проаналізуйте методи організації оптового продажу товарів.
6. Проаналізуйте методи продажу товарів у системі роздрібної торгівлі.
7. Охарактеризуйте брокера як посередника на біржовому ринку.
8. Охарактеризуйте дилера як посередника на біржовому ринку.
9. У чому полягають особливості діяльності трейдера та фінансового консультанта як посередників на біржовому ринку?

Практичні завдання

1. Сьогодні деякі вітчизняні виробники починають створювати власну систему дистрибуції (збутову мережу), відкриваючи спочатку представництва, а потім і філії зі складами, транспортними парками, сервісними центрами тощо. Прикладів побудови власної дистрибуції в Україні стає дедалі більше. Генеральне представництво спільного білорусько-німецького підприємства СП «Санта Бремор» – компанія ПП «Санта-Україна» – здійснює не лише виробництво морепродуктів, а й їх пряму дистрибуцію по всій території України через розгалужену мережу філій. Компанія «АВК» здійснює продаж кондитерської продукції в усіх регіонах України за допомогою власної збутової мережі, яка має понад 48 тис. роздрібних торговельних точок, що становить понад 67 % від їх загальної кількості.

Практика свідчить, що досить значна кількість вітчизняних та іноземних виробників товарів продовжують успішно співпрацювати з торговельними посередниками. Корпорація ROSHEN, частка якої в загальному випуску кондитерської продукції в Україні становить 25%, реалізує свої товари через 50 незалежних дистриб'юторів на території України і 100 – на території країн СНД. Чайна продукція торговельної марки «АНМАД ТЕА» реалізується дистриб'юторською компанією СКУ ТОВ «Піраміда», яка співпрацює з 29 регіональними дистриб'юторськими компаніями. Тобто, виходячи з власних міркувань та економічних інтересів, товаровиробники самостійно визначають збутову стратегію свого підприємства.

На основі аналізу наведених вище даних:

– зазначте переваги та недоліки створення власної системи дистрибуції і співпраці з торговельними посередниками;

– поясніть, чи залежить спосіб доведення продукції до кінцевого споживача від специфіки продукції, що випускається підприємствами;

– запропонуйте, з якими роздрібними посередниками доцільно співпрацювати зазначеним підприємствам.

На Вашу думку, чи ефективно зазначеним підприємствам співпрацювати з роздрібними підприємствами із самообслуговуванням?

2. Роздрібні торговельні підприємства можуть скористатися послугами торговельних посередників або самостійно здійснювати процес закупівлі необхідних для перепродажу товарів. Основні лідери роздрібного ринку України активно організують власні розподільчі центри.

Прикладом побудови власного товарного забезпечення може слугувати торговельна мережа «АТБ-Маркет», яка володіє одним із найбільших в Україні логістичним комплексом: трьома розподільчими центрами і вантажним автопарком, що налічує 170 одиниць техніки. Вантажообіг розпо-

дільчих центрів компанії становить 70 тис. т на місяць. Складський комплекс обслуговує всі магазини торговельної мережі АТБ, здійснюючи планування, організацію та облік руху товарних потоків на території Центральної, Східної, Північної і Південної України.

Торговельна компанія «Інтермаркет» має логістичний центр у Львові площею 15 тис. м² та розподільчий центр у Києві площею понад 1 тис. м². Обидва центри обслуговують лише власні мережі «Арсен» і «Барвінок».

Власні розподільчі центри також мають такі великі торгові мережі, як Metro Cash & Carry, «Фуршет» і т.п.

На основі аналізу наведених даних:

– вкажіть переваги та недоліки організації розподільчих центрів для роздрібних підприємств, виробників та посередників;

– зазначте, чи всі роздрібні підприємства можуть організовувати власні розподільчі центри. Поясніть Вашу точку зору.

3. Самостійно оберіть будь-яке торговельне підприємство, вибір погодьте з викладачем.

Визначте посередників, з якими взаємодіє підприємство. Виконайте якісну оцінку ефективності їх діяльності за показниками оперативності, інформативності, раціональності, результативності та кількісну оцінку за критеріями «економічний стан» та «маркетинговий стан».

4. Клієнт вирішив співпрацювати з універсальним брокером. Сума активів в портфелі клієнта дорівнює 1,25 млн дол. США. Визначте, скільки буде коштувати клієнту управління його портфелем, якщо щорічний збір брокера становить 1,5%?

Стратегії в підприємстві

- Види стратегій у підприємницькій діяльності
- Ситуаційний підхід щодо вибору кращого варіанту стратегічного рішення
- Сучасні конкурентні стратегії у підприємстві
- Обґрунтування підприємницького вибору стратегій виробництва
- Формування моделі управління стратегічним розвитком підприємницької структури

Ключові слова: *стратегічний набір, конкурентні стратегії, штучні нейронні мережі, стратегії розвитку, Інтернет речей, стратегії виробництва, маржинальний аналіз, ситуаційний підхід, управління, стратегія, система, зміни, прогнозування, функціональна стратегія.*

15.1. Види стратегій у підприємницькій діяльності

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності суб'єктів підприємництва, потрібно зазначити необхідність існування певного переліку взаємозв'язаних стратегій, що становлять так званий «стратегічний набір».

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі (Шершньова, 2004).

Примітка

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, що становлять «стратегічний набір»: *загальні* для всієї організації в цілому; *загальні конкурентні* за окремими бізнес-напрямами; *продуктово-товарні* для кожного з напрямків діяльності організації (як із

виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); *функціональні* для кожної з функціональних підсистем підприємства; *ресурсні* для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій (Шершньова, 2004).

Загальні стратегії організації – основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку її у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для заповнення «стратегічної прогалини» та досягнення стратегічних цілей.

Загальні стратегії можна класифікувати таким чином: 1) *стратегії зростання* (різними темпами); 2) *стратегії підтримки / стабілізації*; 3) *стратегії реструктуризації*; 4) *стратегії скорочення діяльності*; 5) *ліквідація*; 6) *комбінація вищезгаданих стратегій* (для диверсифікованих, поліпродуктових фірм) (Шершньова, 2004).

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер, визнаний лідером розроблення конкурентного аналізу. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає те, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів.

Загальні конкурентні стратегії. М. Портер виділив три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані у відношенні будь-якої конкурентної сили. Це – перевага у витратах, диференціація і фокусування.

Перевага у витратах створює більшу свободу вибору дій як у ціновій політиці, так і під час визначення рівня прибутковості. *Диференціація* означає створення фірмою продукту або послуги з унікальними властивостями, які найчастіше бувають закріплені торговельною маркою. *Фокусування* – це зосередження уваги на одному із сегментів ринку, на особливій групі покупців (наприклад, лише на літніх покупцях або лише на забезпечених, або ж на літніх забезпечених покупцях), певній групі товарів або на обмеженому географічному секторі ринку.

Кожна з основних стратегій вимагає вибору особливого роду економічних ресурсів і навичок, а також певних управлінських дій. Поряд із перевагами в конкурентній позиції, загальні стратегії пов'язані з певним ризиком.

Продуктово-товарні стратегії. Життя товару на ринку розподіляється на кілька основних етапів (Рисунок 15.1), кожному з яких відповідають свій рівень збуту й інші маркетингові характеристики.

Моделі «кривої досвіду» і «життєвого циклу» є найбільш простими методами стратегічного аналізу, оскільки пов'язують розроблення стратегії

лише з одним з факторів діяльності фірми. Описані далі методи мають більш комплексний характер і йдуть по шляху ув'язування різних компонентів внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

Модель «продукт – ринок». Запропонована А. Дж. Стейнером у 1975 р. модель є матрицею, що містить класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові продукти. Матриця показує рівні ризику й, відповідно, ступінь імовірності успіху при різних комбінаціях «ринок-продукт».

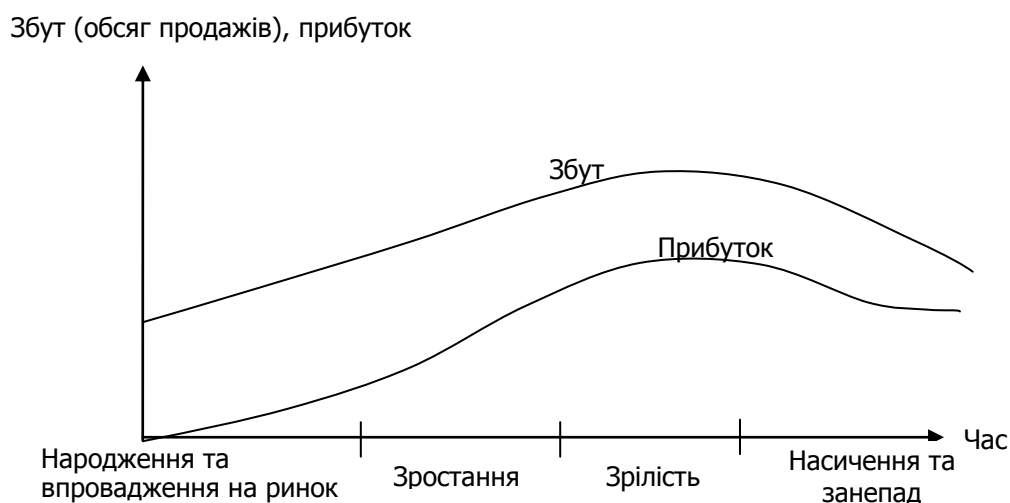


Рисунок 15.1. Модель життєвого циклу товару

Портфельні моделі аналізу стратегії. Портфельні моделі визначають сьогодення й майбутнє становище бізнесу з погляду привабливості ринку й здатності бізнесу конкурувати всередині нього.

Первісною, класичною портфельною моделлю є матриця БКГ (Бостонської консультаційної групи) (Карпіщенко та ін., 2013). Матриця вказує на чотири основні позиції бізнесу:

1) висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках – ідеальне положення «зірка»;

2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, підданих застою ринках (стійкі прибутки, що приносять «дійні корови», або «грошові мішки») – гарне джерело готівки для фірми;

3) бізнес не має гарних конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках;

4) комбінація слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою, – «собаки» – знедолені світу бізнесу.

Більш зручною у практичному використанні є модифікована матриця БКГ (Рибальченко, 2006), яка на відміну від класичної будується у коорди-

натах «Питома вага групи продукту у загальному обсязі збуту підприємства – Питома вага групи продукту у темпі зміни обсягів збуту підприємства», що обумовлено необхідністю використання лише внутрішньої інформації підприємства, у той час як для класичного її варіанта потрібно збирати актуальні дані про стан ринку, частки підприємства та його конкурентів (особливо лідера ринку), інформацію про темпи розвитку ринку.

При побудові модифікованої матриці БКГ дотримуються низки припущень: діяльність підприємства є диверсифікованою; господарська діяльність здійснюється як мінімум протягом кількох років, що надає масив необхідної інформації; підприємство не виробляє збиткової продукції; протягом періоду аналізу економічна ситуація в країні залишається відносно стабільною.

Варіантами стратегій у рамках матриці БКГ є такі.

1. Зростання і збільшення частки ринку – перетворення «знака питання» на «зірку» (агресивні «знаки питання» іноді називають «дикими кішками»).

2. Збереження частки ринку – стратегія для «дійних корів», доходи яких важливі для зростаючих видів бізнесу й фінансових інновацій.

3. «Збір урожаю», тобто одержання короткострокової частки прибутку в максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення частки ринку – стратегія для слабких «корів», позбавлених майбутнього, невдачливих «знаків питання» і «собак».

5. Ліквідація бізнесу або відмова від нього й використання отриманих унаслідок цього коштів в інших галузях – стратегія для «собак» і «знаків питання», що не мають більше можливостей інвестувати для поліпшення своїх позицій.

Більш складним варіантом портфельної моделі є багатофакторна матриця компанії «Мак-Кінсі», що розробила її на замовлення «Дженерал Електрик». Фактор «можливості розширення ринку» тут перетворився на багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)». Фактор «відносна частка ринку» виріс до поняття «стратегічне положення фірми», що характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства. Отже, організація повинна оцінити своє положення з кожного із факторів і визначити його, виходячи із трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. Самооцінка повинна бути максимально об'єктивною.

Модель «Мак-Кінсі 7С» не пропонує готових варіантів стратегії, а є, швидше, гарним способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, що впливають на її майбутнє. До цих факторів належать: стратегія, сума навичок, спільні цінності, структура організації, системи, співробітники фірми, стиль (Карпіщенко та ін., 2013).

Ресурсні стратегії. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватися у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, що сприяють розв'язанню таких завдань (Шершньова, 2004): визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів; розрахунок припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів; визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванням обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання; розроблення заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання; використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Ансофф І. (Ансофф, 1989) пропонує для розроблення ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний до визначення стратегічних зон господарювання щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів», які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів «задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Функціональні стратегії. Функції управління виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, що відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним (Шершньова, 2004).

Найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік та аудит, контроль, управління фінансами та кадрами. Залежно від потреб досягнення керованості підприємством функції можуть організаційно об'єднуватися або поділятися на окремі підфункції.

Функціональна стратегія – тип забезпечувальної стратегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їх змі-

сту та механізмів здійснення у системі управління. Розглянемо варіанти функціональних стратегій відповідно до окремих функцій.

Маркетингова стратегія – це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).

Прикладами найбільш уживаних маркетингових стратегій є: розвиток ринку; стратегія проникнення; збереження частки ринку; стратегії розвитку.

Роль *стратегії розвитку НДДКР* зростає в наукомістких галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Стратегія НДДКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях за період, на який розробляється стратегія.

Прикладами стратегій НДДКР є: пріоритетні дослідження та розробки; технологічні розробки (проекти); розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти); розробки відносно якості та продуктивності; стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДДКР.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану, а її визначення та виконання пов'язані зі швидкістю і масштабами реакцій, що їх потрібно здійснити підприємству у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Прикладами виробничих стратегій є: використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміни у технологічному процесі; зміни в організації виробництва; впровадження оперативного-календарного планування тощо.

Стратегія «фінанси» (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернатив організації фінансової діяльності в компанії (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), зумовлених змістом, методами розроблення та виконання фінансової ресурсної стратегії.

Стратегія фінансування як діяльність містить визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розроблення фінансових планів.

Прикладами фінансових стратегій є: кредитування; розміщення акцій; рефінансування; використання дивідендів; розвитку / скорочення фінансової підсистеми підприємства.

Стратегія управління персоналом – це тип забезпечувальної стратегії, що спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу. Вона існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

Прикладами стратегій управління персоналом є: його добір і навчання; винагорода та мотивація; формування трудових відносин; управління персоналом; розвиток (скорочення) підсистеми управління персоналом.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення залежить від особливостей підприємства і в більшому або меншому ступені деталізації розробляється як організаційне оформлення підсистеми матеріально-технічного забезпечення (за окремими видами ресурсів).

Прикладами стратегій матеріально-технічного забезпечення та постачання є: залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у матеріально-технічних ресурсах; використання нових зовнішніх джерел; заміна матеріалів або постачальників; упровадження прогресивних норм витрат ресурсів; організація централізованого постачання; організація децентралізованого постачання; розвиток / скорочення підсистеми матеріально-технічного постачання; упровадження елементів або логістики в цілому тощо.

Основні та забезпечувальні стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того, кожне підприємство має орієнтири у своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств, і щоб їх досягти, розробляють *певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями*.

До комплексних можна віднести такі стратегії: створення позитивного іміджу організації; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації; забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності; економічний розвиток; соціальний розвиток; розвиток загального управління (зокрема реструктуризація); охорона навколишнього середовища тощо.

15.2. Ситуаційний підхід щодо вибору кращого варіанту стратегічного рішення

У сучасних мінливих ринкових умовах значної актуальності у стратегічному плануванні набуває *ситуаційний підхід*, що полягає в систематизації компонентного складу, концепту та ієрархії систем управління бізнесом, які постійно змінюються. Межі застосування ситуаційного підходу надзвичайно широкі – він:

- може застосовуватися до несистемних і системних об'єктів: коли система ще не сформувалася, коли вона функціонує та в момент її розпаду;
- дозволяє характеризувати перехідні стани однієї й тієї самої системи, коли ці стани якісно відрізняються один від одного;
- уможливорює врахування ролі і значення всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на систему, її функціонування та розвиток;
- може застосовуватися відносно двох і більше взаємодіючих систем, компоненти яких корелюються випадково, не створюючи нової стійкої системи чи утворюючи систему нової якості;
- дозволяє оцінювати внутрішні та зовнішні стани системи, скерованість її процесів, часовий і просторовий аспекти її буття (Попович, 2012).

Примітка

Ситуаційний метод широко використовується в стратегічному плануванні. Він був розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і пропонує майбутнім менеджерам та підприємцям швидко вирішувати проблеми в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від співвідношення наявних факторів.

Цілісність в науковий та практичний розгляд проблем стратегічного планування привніс саме системний підхід, а ситуаційний метод є, по суті, логічним його продовженням. Основним його елементом є включення в систему динамічної складової, тобто чинника часу. В таблиці 15.1 наведені головні характеристики ситуаційного та системного підходів у стратегічному плануванні.

Прийняття стратегічних рішень при застосуванні ситуаційного методу, як правило, передбачає здійснення таких етапів:

- прогнозування майбутнього;
- визначення цілей;
- формування ситуаційних проміжних завдань;

Таблиця 15.1. Порівняльна характеристика ситуаційного та системного підходів (Рекрут, 2010)

Підхід	Період застосування	Особливості застосування
Ситуаційний	Кінець 60-х рр. XX ст. – по теперішній час	Власник бізнесу або керівник має: – бути добре ознайомлений із засобами стратегічного планування; – передбачати вірогідні наслідки управлінських рішень; – уміти пов'язати прийоми стратегічного планування, які б мінімізували вплив негативних факторів на розвиток бізнесу в майбутньому.
Системний	Кінець 50-х рр. XX ст. – по теперішній час	Власник бізнесу або керівник: – приймає рішення в ситуації невизначеності; – в стратегічному плануванні спирається на науковий світогляд; – приділяє основну увагу цілям та їх постановці.

- визначення програми дій;
- виконання планів та програм;
- оцінку результатів;
- забезпечення зворотного зв'язку для корегування процесів.

Приклад 15.1

Розглянемо застосування ситуаційного підходу на *прикладі реформування організаційної структури управління підприємством*. Причинами реформування можуть бути різні фактори, зокрема, різкі зміни кон'юнктури ринку продукції, продовольчі ембарго, нестабільність політичної ситуації та ін.

Розглянемо підприємство ресторанного типу. Власники даного бізнесу постійно змушені диверсифікувати джерела постачань у зв'язку із продовольчими ембарго на деякі види продукції. Через ймовірні перебої у поставках підприємства часто втрачається значна кількість відвідувачів. Тому ситуативний підхід у даному випадку передбачає реформування організаційної структури за рахунок формування ситуативного проміжного завдання зі зниження вищевказаних ризиків. Щоб вирішити завдання із перебоями в імпорті, логічним буде перехід на вітчизняну сировину та напівфабрикати. При цьому потрібна масштабна рекламна компанія для інформування потенційних відвідувачів про те, що якість виготовленої продукції залишилася на високому рівні. Для цього доцільно тимчасово залучити нового співробітника – PR-менеджера, в обов'язки якого входили б просування бренду організації на ринку, розробка і замовлення інформаційно-рекламних матеріалів, в яких будуть відображені всі переваги

ресторану, написання і розміщення статей, новин, прес-релізів та офіційних повідомлень у засобах масової інформації і на сайті компанії. У відповідність до цього приводиться і організаційна структура управління шляхом реформування (Рисунок 15.2).

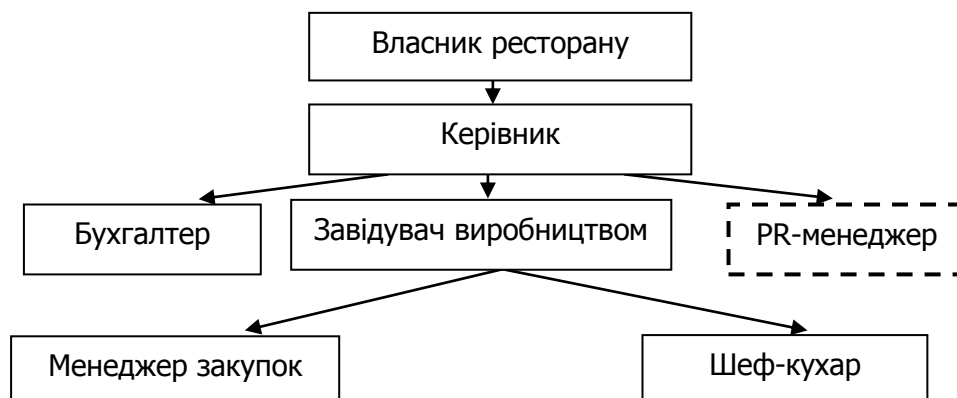


Рисунок 15.2. Реформування організаційної структури управління підприємства ресторанного типу (Єрмакова та ін., 2016)

Ситуаційний підхід, незважаючи на безліч своїх переваг, має обмеження для використання: технологічні і людські (Артюхова, 2016).

Технологічні обмеження визначаються типом і гнучкістю організаційних засобів виробництва або послуг. Різні типи організації вимагають різних видів технологічних ресурсів. У важкій промисловості, наприклад, або в іншому капіталомісткому виробництві менеджерам важко змінити технологію або підхід до виробництва в кожній конкретній ситуації, і тому ситуаційний підхід в таких випадках має обмеження за технологічним фактором.

Людський фактор-обмеження полягає в тому, що проблеми в роботі підприємства виникають через працівників, які можуть виконувати лише один вид робіт в тій методичній манері, в якій їх навчили. Людські обмеження відображають рівень компетенції людей, що працюють в організації.

Системний підхід надає особливого значення об'єднанню зв'язків між різними організаціями та структурами. Він містить конкретні рекомендації щодо застосування наукових концепцій, принципів, методів і умов зовнішнього середовища. Ситуаційне мислення має на меті дослідження і фокусування на окремих проблемах, інтерпретування та визначення специфічності ситуації з подальшим прогнозуванням можливих результатів.

15.3. Сучасні конкурентні стратегії у підприємстві

В умовах мінливості та ризикованості ринкового середовища підприємці все частіше вивчають можливості сучасних стратегій ведення бізнесу. При моделюванні майбутнього підприємства менеджменту доводиться враховувати не лише особливості зовнішнього макро- і мікросередовища фірми (стан і динаміку конкуренції та попиту, інституційні процеси), різноманітні події на підприємстві, а й перспективи, які потенційно обіцяє використання певних стратегій. У такій ситуації на першочергову увагу заслуговують *базові конкурентні стратегії* – найпоширеніші в економічному бутті, перевірені практикою стратегії.

Формування базової конкурентної стратегії забезпечує підбір і розкриття основних її елементів; виявлення і формування ролі складових внутрішнього корпоративного організаційно-господарського механізму під час реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів між ними. Існує великий набір базових конкурентних стратегій: стратегія диверсифікації, лідирування у зниженні витрат, диференціація; фокусування та інші. В умовах стрімкого розвитку інновацій та індустріальних революцій важливого значення набувають конкурентні стратегії, що базуються на використанні інноваційних рішень. Саме вони розглянуті нижче.

Конкурентні стратегії, засновані на використанні нейронних мереж. У сучасному конкурентному цифровому середовищі підприємства зосереджують увагу на використанні останніх досягнень штучного інтелекту, зокрема, нейронних мережах. На думку експертів, тільки ті компанії, що послуговуються у своїй діяльності сучасними конкурентними стратегіями, можуть реально досягти успіху, стати ефективними та конкурентоспроможними. Використання нейронних мереж все частіше застосовуються і в реальних бізнес-додатках.

Штучна нейронна мережа (ШНМ) – математична модель, а також її програмне або апаратне втілення, побудована за принципом організації та функціонування біологічних нейронних мереж – мереж нервових клітин живого організму (Искусственная, 2016).

Для ефективної роботи підприємства та побудови доцільної конкурентної стратегії важливим є виявлення фальсифікацій і оцінка ризику, які стали безперечними лідерами серед використовуваних методів як бізнес-діагностики, так і формування стратегій розвитку підприємства. Їх використання в системах прогнозування та системах маркетингових досліджень постійно зростає.

Оскільки економічні, фінансові і соціальні системи дуже складні та є результатом дій і протидій різних факторів, дуже важко (якщо не неможливо) створити повну математичну модель з урахуванням всіх можливих

дій і протидій. Практично неможливо детально апроксимувати модель, засновану на таких традиційних параметрах, як максимізація корисності або максимізація прибутку.

У системах подібної складності природно і найбільш ефективно використовувати моделі, які безпосередньо імітують поведінку суспільства, підприємства та економіки в цілому. А це як раз те, що здатна запропонувати методологія нейронних мереж.

Подобиці

З метою підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання виграють ті підприємства, які в якості конкурентних стратегій використовують можливості нейромереж. Ефективність застосування нейронних мереж доведена на практиці у таких сферах (Области, 2016):

– фінансові операції:

- прогнозування поведінки клієнта;
- прогнозування і оцінка ризику майбутньої угоди;
- прогнозування можливих шахрайських дій;
- прогнозування залишків коштів на кореспондентських рахунках банку;
- прогнозування руху готівки, обсягів оборотних коштів;
- прогнозування економічних параметрів і фондових індексів;
- оцінка ризиків неповернення кредитів;
- зчитування і розпізнавання чеків і документів;
- безпека транзакцій по пластикових картах;
- автоматичний трейдинг (торгівля на валютній, фондовій або товарній біржі);
- прогнозування курсів валют, цін на сировину та ін.;

– планування роботи підприємства:

- прогнозування обсягів продажів;
 - прогнозування завантаження виробничих потужностей;
 - прогнозування попиту на нову продукцію;
 - передбачення банкрутств;
 - оптимізація товарних і грошових потоків;
 - прогнозування обсягів продажів та ін.;
- бізнес-аналітика та підтримка прийняття рішень:*
- виявлення тенденцій, кореляцій, типових зразків і винятків у великих обсягах даних;

– інші програми:

- аналіз роботи філій компанії;
- порівняльний аналіз конкуруючих фірм;
- оцінка вартості нерухомості;
- виявлення переоцінених і недооцінених компаній, рейтингування;
- контроль якості продукції, що випускається;
- системи спостереження за станом обладнання;

- проектування та оптимізація мереж зв'язку, мереж електропостачання;
- прогнозування споживання енергії;
- розпізнавання рукописних символів, в т.ч. автоматичне розпізнавання і аутентифікація підпису;
- розпізнавання та обробка відео- і аудіосигналів.

Стратегії розвитку Інтернету речей. В епоху цифрових технологій компанії потребують нових стратегій створення вартості і отримання прибутку, підвищення ефективності, використання величезних масивів нових (і конфіденційних) даних, що генеруються обладнанням нового типу, та поводження з ними. Абсолютно в новий спосіб відбувається формування і розвиток відносин з традиційними діловими партнерами та споживачами. В епоху «Індустрії 4.0» компанії формують стратегії Інтернету речей.

Інтернет речей свідчить про постійне збільшення кількості «розумного» обладнання і його нові можливості для бізнесу та споживачів (Портер и др., 2014).

Примітка

Наприклад, віртуальна диспетчерська таксі Gett формує стратегію виходу на нові ринки, а кожний окремий напрям отримує таку приставку: «Gett суші», «Gett манікюр», «Gett ремонт» і т. д. Web-додаток також змінює назву, в ньому з'являються розділи всіх послуг (Вайсер, 2016).

Найбільш вдале та ефективно застосування стратегії Інтернету речей знайшли в таких сферах як підприємництво, торгівля, медицина, транспорт, сільське господарство, енергетика. Проте формування таких нових конкурентних стратегій потребує величезних фінансових вкладень.

Подробиці

ІТ сфера: Південнокорейська корпорація Samsung Electronics має намір вкласти 1,2 млрд дол. США в розвиток свого IoT бізнесу на території США до 2020 року. Пріоритетними галузями для Samsung є охорона здоров'я, розумні машини (дрони, роботи, автомобілі), а також фірми, які розробляють програмне забезпечення для аналізу великих масивів даних, що надходять з пристроїв на основі IoT (Samsung, 2016).

Енергетика: Відповідно до Директив ЄС, до 2020 року більше 80% домогосподарств в Європі повинні перейти на інтелектуальні лічильники. Згідно зі звітом Pike Research, загальний обсяг європейських інвестицій у розвиток інтелектуальної енергосистеми в період з 2010 по 2020 роки складе близько 56,5 млрд євро. А до 2020 року в країнах ЄС будуть встановлені більше 240 млн розумних лічильників. Все це робиться заради того,

щоб підвищити ефективність використання енергоресурсів на 20% (Юрасов, 2016а).

Сільське господарство: Все більше світових агрокомпаній починають займатися модернізацією та оптимізацією роботи свого бізнесу. В першу чергу, йдеться про появу нових інструментів контролю над усіма етапами виробництва продуктів харчування в режимі реального часу, а також про нові інструменти комунікації зі споживачами.

У Чилі команді дослідників Католицького університету Пресвятої Діви Марії вдалося скоротити використання води в процесі вирощування чорниці на 70% за рахунок впровадження бездротових сенсорів.

В Україні у компанії eFarmer є рішення, яке дозволяє зробити смарт-трактор за допомогою мобільного пристрою і портативної GPS-антени.

Великий світовий виробник сільськогосподарської техніки John Deere не так давно поставив собі за мету побудувати підключений парк сільськогосподарської техніки, яким можна буде управляти дистанційно. За допомогою геолокаційних сервісів, хмарного програмного забезпечення і набору різноманітних сенсорів трактори компанії зможуть удобрювати ґрунт на певній глибині, автоматизувати густоту посівів на основі родючості ґрунту, а також вимірювати показники врожайності в реальному часі (Юрасов, 2016б).

Отже, у сучасному світі підприємництва неможливо забезпечити зростання ефективності та конкурентоспроможності, лише використовуючи стандартний набір рішень стратегічного управління. Для успіху компанії повинні інвестувати у дослідження та розробки, вивчати досвід провідних компаній світу та реалізовувати сучасні досягнення Третьої та Четвертої промислових революцій.

15.4. Обґрунтування підприємницького вибору стратегій виробництва

Важливу роль в обґрунтуванні стратегічних підприємницьких рішень у бізнесі відіграє *маржинальний аналіз*, методика якого базується на вивченні співвідношення між трьома групами показників: витрати – обсяг виробництва (реалізації) продукції – прибуток (див. детальніше § 12.3).

Беззбитковий обсяг продажів і зона безпеки суб'єктів підприємництва – це головні показники у вирішенні ситуаційних завдань, розробці бізнес-планів, в обґрунтуванні управлінських рішень та оцінюванні підприємницької діяльності, визначати й аналізувати які має вміти кожен підприємець, економіст, менеджер.

За допомогою ситуаційного підходу та маржинального аналізу можна обґрунтувати стратегію виробництва щодо доцільності збільшення вироб-

ничої потужності. Оскільки зі збільшенням виробничої потужності відбувається зростання суми постійних витрат, слід установити, чи збільшаться прибуток підприємства і зона його безпеки.

Остаточне підприємницьке рішення про збільшення виробничої потужності слід приймати з урахуванням окупності інвестицій на будівництво додаткових приміщень, на придбання і модернізацію обладнання. Потрібно також враховувати можливості збуту продукції, створення нових робочих місць, наявність необхідних матеріальних і трудових ресурсів тощо.

Приклад 15.2

Обґрунтувати стратегію виробництва щодо доцільності збільшення виробничої потужності на основі вихідних даних (табл. 15.2).

Таблиця 15.2. Обґрунтування стратегії виробництва

Показник	Варіант А	Варіант В	Темп приросту, %
Вихідні дані			
1. Обсяг виробництва продукції, од.	500	600	+20
2. Постійні витрати, тис. грн	600	750	+25
3. Змінні витрати на одиницю продукції, тис. грн	3	3	-
4. Ціна, тис. грн	5	5	-
Результати розрахунків			
5. Виручка, тис. грн (п. 4 · п. 1)	2500	3000	+20
6. Прибуток, тис. грн (п. 5 – п. 2 – п. 3 · п. 1)	400	450	+12,5
7. Беззбитковий обсяг продажів, шт. (п. 2 / (п. 4 – п. 3))	300	375	+25
8. Зона безпеки підприємства, % ((п. 1–п. 7) / п. 1 · 100%)	40	37,5	-6,25
9. Строк окупності постійних витрат, місяців ((12 місяців · п. 7) / п. 1)	7,2	7,5	+4,16

Отже, при збільшенні виробничої потужності на 20% сума постійних витрат зростає на 25%, а сума прибутку – лише на 12,5%. При цьому зі збільшенням суми постійних витрат зменшиться зона безпеки підприємства і збільшиться строк окупності постійних витрат на 0,3 місяця.

Якщо підприємство не зуміло сформувати портфель замовлень і свої виробничі потужності використовує недостатньо повно, то виникає необхідність у розгляді наступної стратегії виробництва – отримання додатко-

вого замовлення за ціною, нижчою від собівартості продукції. Така ситуація може виникнути при спаді виробництва.

Приклад 15.3

Обґрунтуємо підприємницький вибір щодо виконання додаткового замовлення за ціною, нижчою від собівартості продукції. Припустимо, що виробнича потужність підприємства розрахована на виробництво 100 тис. виробів ($VP\Pi$), ринкова ціна яких 200 грн (p). Постійні витрати становлять 7200 тис. грн (A), змінні витрати на виріб – 90 грн (b). За таких умов собівартість одного виробу (C), прибуток (Π), беззбитковий обсяг продажів ($VP\Pi_{кр}$) і зона безпеки ($ЗБ$) становитимуть:

$$C = \frac{A}{VP\Pi} + b = \frac{7200000}{100000} + 90 = 72 + 90 = 162 \text{ грн};$$

$$\Pi = VP\Pi \cdot (p - b) - A = 100000 \cdot (200 - 90) - 7200000 = 3800 \text{ тис. грн};$$

$$VP\Pi_{кр} = \frac{A}{p - b} = \frac{7200000}{200 - 90} = 65454 \text{ шт.};$$

$$ЗБ = \frac{VP\Pi - VP\Pi_{кр}}{VP\Pi} \cdot 100\% = \frac{100000 - 65454}{100000} \cdot 100\% = 34,5\%.$$

У зв'язку із втратою ринків збуту, портфель замовлень підприємства зменшився до 30000 виробів. Постійні і змінні витрати у зіставних цінах залишилися на тому самому рівні. Розрахуємо собівартість виробу, прибуток, беззбитковий обсяг і зону безпеки продажів у ситуації, що змінилася:

$$C = \frac{7200000}{30000} + 90 = 330 \text{ грн};$$

$$\Pi = 30000 \cdot (200 - 90) - 7200000 = -3900 \text{ тис. грн};$$

$$VP\Pi_{кр} = \frac{7200000}{200 - 90} = 65454 \text{ шт.};$$

$$ЗБ = \frac{30000 - 65454}{30000} \cdot 100\% = -118\%.$$

Такий результат пояснюється великою часткою постійних витрат у вартості обсягу реалізації. При зниженні обсягу продажів постійні витрати значно зросли і стали непосильними для підприємства. Для досягнення беззбиткового обсягу продажів цьому підприємству необхідно збільшити випуск продукції на 118%, або на 35454 шт.

Щоб уникнути збитків, підприємець повинен переглянути наявну стратегію виробництва. І якщо в цей час надійде пропозиція від замовника на випуск продукції, що потребуватиме незначного удосконалення технології і відповідно додаткових постійних витрат, то менеджери підприємства мо-

жуть прийняти таке замовлення навіть за цінами, нижчими від критичного рівня.

Припустимо, замовник погодився розмістити замовлення на 50 тис. виробів за ціною 180 грн, що нижче від її ринкового рівня. При цьому підприємство має додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 160 тис. грн. Постає питання, наскільки це вигідно для підприємства. На перший погляд, здається, що не вигідно, тому що ціна реалізації нижча від собівартості одиниці продукції. Крім того, будуть потрібні додаткові витрати на підготовку виробництва.

Для ухвалення остаточного рішення необхідно здійснити техніко-економічне обґрунтування додаткового замовлення на умовах корекції наявної стратегії виробництва:

$$C = \frac{7200000 + 160000}{30000 + 50000} + 90 = 182 \text{ грн};$$

$$\Pi = 30000 \cdot (200 - 90) + 50000 \cdot (180 - 90) - 7360000 = 440 \text{ тис. грн};$$

$$VPI_{\text{сп}} = \frac{7360000}{187,5 - 90} = 75487 \text{ шт};$$

$$ЗБ = \frac{80000 - 75487}{80000} \cdot 100\% = 5,64\%.$$

Розрахунки доводять, що навіть на таких не вигідних умовах прийняття додаткового замовлення економічно виправдане. Додаткове замовлення дає змогу значно знизити собівартість одиниці продукції за рахунок нарощування обсягів виробництва і отримати прибуток.

Одним з напрямів пошуку резервів скорочення витрат на виробництво продукції і збільшення прибутку є стратегія виробництва, що полягає у виборі оптимального варіанта машин і обладнання.

Приклад 15.4

Припустимо, що виконати будь-яку технологічну операцію або процес можна за одним із трьох варіантів верстатів (табл. 15.3).

Таблиця 15.3. Вихідні дані для розрахунку

Варіант	Постійні витрати, тис. грн	Змінні витрати на виріб, тис. грн/од.	Загальна сума витрат
А	2000	2	$B_A = 2000 + 2 \cdot x$
В	5000	1	$B_B = 5000 + 1 \cdot x$
С	8000	0,5	$B_C = 8000 + 0,5 \cdot x$

Необхідно обґрунтувати стратегію виробництва щодо доцільності застосування того чи іншого варіанту обладнання. Для цього потрібно знайти критичний обсяг виробництва продукції, при якому витрати за кожною парою варіантів обладнання будуть однаковими.

Щоб знайти критичний обсяг виробництва (послуг) для пари варіантів машини, витрати за одним з них прирівнюють до витрат за іншим. Так, критичну точку для першого і другого варіантів машини можна знайти за рівнянням: $2000 + 2x = 5000 + 1x$. Звідси, $x = 3000$ од.

Аналогічно визначають критичну точку обсягу виробництва для другого і третього варіантів машини: $5000 + 1x = 8000 + 0,5x$. Звідси, $x = 6000$ од.

Отже, при річному обсязі виробництва до 3000 од. вигідніше застосовувати перший варіант обладнання, від 3000 до 6000 од. – другий, а понад 6000 од. – більш доцільним є третій варіант.

Якщо було обрано неправильний варіант, то можна підрахувати у зв'язку з цим збитки суб'єкта підприємства. Наприклад, річний обсяг виробництва становить 4000 од. Прийнято рішення виконувати цю операцію за допомогою третього варіанта машини. Величина втрат від прийнятого технологічного рішення буде становити різницю у витратах між другим і третім варіантами:

$$(8000 + 0,5 \cdot 4000) - (5000 + 1 \cdot 4000) = 12\ 000 - 9000 = 3000 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, необґрунтоване технологічне рішення призведе до втрат у розмірі 3 млн грн.

Аналогічним чином обґрунтовують рішення щодо доцільності виробництва чи придбання аналогічних предметів праці; вибору технології виробництва; вдосконалення стратегії виробництва з урахуванням обмежень на ресурси тощо.

15.5. Формування моделі управління стратегічним розвитком підприємницької структури

Розроблення стратегічних планів і стратегій розвитку підприємницької структури вимагає великих інтелектуальних і організаційних витрат при негарантованих результатах у майбутньому. Проте, стратегічне управління підприємницьких структур є життєво необхідним і широко використовується на практиці.

В Україні рівень стратегічного управління досить низький в силу таких причин: відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів, слабка корпоративна культура організації, низька прогнозованість і передбачуваність розвитку економіки в цілому, нестача фактичної інформації тощо.

Однак кількість прикладів впровадження елементів стратегічного управління в діяльності українських підприємств збільшується.

Кожне підприємство унікальне за своєю природою, тому індивідуальне й управління його розвитком, визначення його стратегії. Модель управління стратегічним розвитком підприємницької структури можна представити такими основними етапами (Рисунок 15.3) (Веснин, 2004; Эффективный, 2003; Маркова, 2005):

Етап 1. Визначення місії та цілей, з'ясування поточної стратегії. Визначення перспектив розвитку підприємства, його стратегії й формулювання місії допомагає керівникам і працівникам визначити, чим в дійсності займається підприємницька структура: які її сутність, масштаби, перспективи та напрямки зростання, відмінності від конкурентів. Місія – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його філософію (даний термін дослівно означає «відповідальне завдання, роль») (Эффективный, 2003). Місія – твердження, що розкриває сенс існування підприємства, у якому проявляється відмінність компанії від її подібних.

Етап 2. Стратегічний аналіз. Він включає всебічний аналіз внутрішнього стану підприємницької структури, у результаті якого виділяють сильні та слабкі сторони компанії, оцінюють можливості ресурсного забезпечення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Крім того, вивчається зовнішнє макро- і мікросередовище підприємницької структури, проводиться оцінка ризику з урахуванням виявлених можливостей і загроз (за допомогою SWOT-аналізу).

Етап 3. Ідентифікація / оцінка ключових факторів успіху (КФУ). Необхідність даного етапу обумовлена тим, що КФУ підприємницької структури є головними змінними стратегічного успіху в конкуренції. Їх ідентифікація – один з головних пріоритетів розробки стратегії розвитку та основа побудови стратегії, що має галузеву специфіку. Наприклад: соціальний імідж, кваліфікований персонал, економія на масштабах, співробітництво з місцевими органами влади, гнучкість виробництва та надання послуг, тісний контакт зі споживачами та інше.

Етап 4. Формування портфеля стратегій підприємницької структури. Це ключовий елемент моделі управління стратегічним розвитком. Як правило, перед фірмою стоїть не одна стратегічна мета, а кілька загальних цілей. У зв'язку із цим необхідно сформулювати альтернативні стратегії по досягненню кожної окремо взятої загальної цілі.

Розроблення портфеля альтернативних стратегій розвитку підприємства означає формування різних способів, за допомогою яких воно буде вирішувати поставлені перед ним завдання.



Рисунок 15.3. Модель управління стратегічним розвитком підприємницької структури (Зайцев и др., 2002)

Алгоритм створення портфеля альтернативних стратегій розвитку підприємства передбачає поетапне виявлення та прогнозування факторів, що чинять вирішальний вплив на формування різних варіантів портфелів стратегій. Перелік основних факторів впливу на розроблення портфеля стратегій підприємницької структури представлено на Рисунок 15.4. До нього входять такі змінні, як галузеві й ринкові ключові фактори успіху, стратегічний потенціал підприємства, дії місцевих органів влади, постачальників, споживачів, конкурентів. При цьому основним завданням на даному етапі є не просте виявлення поточного стану цих факторів, а й прогнозування їх зміни (Лафта, 2004);

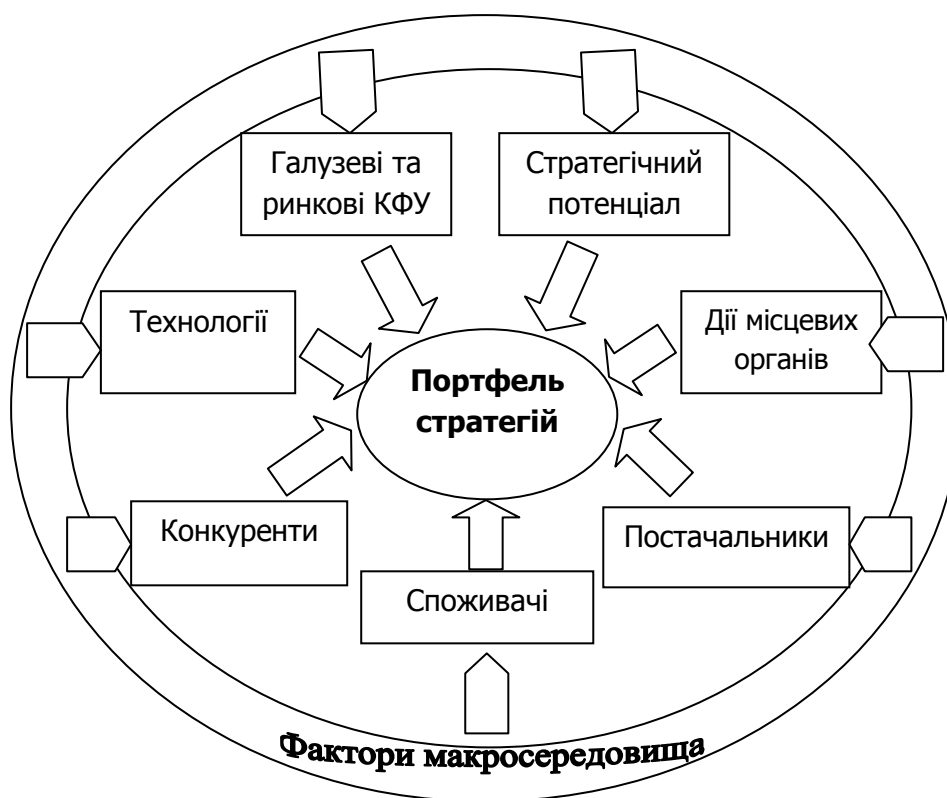


Рисунок 15.4. Фактори, які чинять вирішальний вплив на формування портфеля стратегій підприємницької структури (Ансофф, 1989)

Примітка

При створенні портфеля альтернативних стратегій необхідно виходити з того, що, по-перше, будь-яка альтернатива – це варіант комбінації ресурсів і способу їх застосування в конкретних умовах і з конкретною метою. Альтернатив повинно бути по можливості достатньо для стратегічного вибору та реалізації місії бізнесу. Тому система розробки портфеля стратегій організації повинна включати такі категорії елементів, як:

- цілі,
- умови проблемної ситуації,
- правила вибору;
- раніше існуючий досвід.

У зв'язку із цим, наступним кроком формування ієрархії можливих стратегічних дій підприємницької структури є синтезування за певними правилами «комбінації» зазначених категорій з метою одержання альтернатив і додаткової інформації про проблемну ситуацію.

Аналіз «комбінацій» стратегічного управління дозволяє генерувати стратегічні напрямки розвитку підприємства. Усі альтернативи, які генеруються, являють собою можливі варіанти стратегії розвитку підприємницької структури. Їх умовно поділяють на три рівні: стратегічні, тактичні та оперативні.

Оскільки розробка стратегії розвитку підприємницької структури є слабо формалізованим завданням, то для оцінки стратегічних курсів дій і альтернатив реалізації тактик доцільне застосування експертних методів оцінки та методів обробки експертної інформації. Оцінка оперативних альтернатив вимагає застосування методів моделювання й оптимізації.

Якісний аналіз розробленого портфеля стратегій проводить керівництво та ухвалює рішення щодо того, чи буде він остаточним або підлягає доопрацюванню. Для цього портфель повинен бути проаналізований на відповідність певним критеріям, а саме:

- кількість альтернативних стратегій;
- повнота портфеля (наскільки вичерпним є список запропонованих альтернатив),
- незалежність запропонованих стратегій (альтернативні варіанти повинні бути незалежними один від одного),
- відповідність стратегій встановленим цілям (Парахина и др., 2005).

Попередній портфель альтернативних стратегій, у випадку невідповідності хоча б одному з перерахованих вище параметрів, підлягає подальшій оптимізації. Слід повернутися до формування портфеля та привести його у відповідність із визначеними параметрами.

Результатом четвертого етапу управління стратегічним розвитком організації повинен стати остаточний розроблений та відповідаючий запропонованим вимогам портфель альтернативних стратегій.

Практика стратегічного управління показує, що формування портфеля стратегічних альтернатив – робота дуже трудомістка й кропітка та за своїм обсягом може позмагатися з комплексним аналізом. Від того, наскільки повно і якісно проведена ця робота, залежить якість остаточного рішення.

Етап 5. Розробка стратегічного плану розвитку підприємства. Стратегічний план – програма укрупнених дій для досягнення поставлених цілей. Він містить у собі бачення й місію, загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому, обрані стратегії дій.

Складовою частиною перспективного плану є політика та глобальні програми підприємства. При цьому стратегічний план розробляється досить гнучким, з урахуванням потреб ринку, щоб при необхідності здійснити можливу модифікацію й, якщо потрібно, переорієнтацію на випуск іншої продукції.

Етап 6. Реалізація стратегії та стратегічного плану розвитку підприємства. Після затвердження стратегії та стратегічного плану розвитку підприємницької структури останній повинен бути деталізований до рівня конкретних виконавців. На даному етапі необхідно визначити: хто, що і у якій послідовності повинен робити для того, щоб реалізовувалися

стратегія, стратегічний план розвитку та конкретні заходи; які цілі майбутніх дій та їх місце в структурі стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

На цій стадії визначаються керівники альтернативних стратегій, їх повноваження, розробляються відповідні нормативні акти. У деяких випадках можливе створення структур і підструктур підприємницької структури для здійснення координації зусиль по реалізації стратегічного плану розвитку. Результатом шостого етапу є моніторинг реалізації стратегії й її відповідності стратегічним цілям розвитку підприємницької структури.

Етап 7. Оцінка результатів і зворотний зв'язок. На даному етапі здійснюється оцінка ефективності стратегії розвитку підприємницької структури та коригування стратегічного плану з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Укрупненими показниками оцінки стратегії розвитку підприємницької структури є:

- 1) зростання ділової репутації підприємницької структури;
- 2) підвищення продуктивності праці;
- 3) зростання рівня якості товарів і послуг та іміджу підприємницької структури у споживачів;
- 4) збільшення прибутку;
- 5) розширення ринку збуту товарів і послуг;
- 6) освоєння нових видів продукції;
- 7) економія витрат;
- 8) збільшення дивідендів.

Головним критерієм оцінки стратегії розвитку підприємницької структури є досягнення мети підприємства. При цьому особливе значення надається фінансовій оцінці стратегії та стратегічного плану розвитку, що її реалізує.

Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємницької структури забезпечує інформацією процес реалізації стратегічного плану та дозволяє своєчасно ухвалювати рішення щодо коректування стратегії на конкретному рівні.

Послідовне й скоординоване виконання зазначених етапів управління стратегічним розвитком підприємницької структури дозволяє одержати логічно послідовну, реальну, реалізовану, ефективну і єдину лінію розвитку. Таким чином, практичне досягнення поставлених стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємницької структури вимагає створення механізму управління його стратегічним розвитком.

Контрольні питання

1. Назвіть та охарактеризуйте основні види стратегій підприємства.
2. Яку стратегію доцільно обрати на початку діяльності підприємства? Відповідь обґрунтуйте.
3. Що таке життєвий цикл товару?
4. Охарактеризуйте способи використання портфельної моделі БКГ. Перелічіть її переваги та недоліки.
5. Охарактеризуйте виробничу стратегію підприємства.
6. У чому полягає сутність стратегій конкуренції, заснованих на використанні нейронних мереж?
7. Що таке стратегії розвитку Інтернету речей? У яких сферах відбуваються революційні зміни при застосуванні таких стратегій?
8. Які інвестиційні рішення повинні приймати підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу? Які методи дозволяють обґрунтувати стратегію виробництва ?
9. Розкрийте сутність поняття «ситуаційний підхід». Охарактеризуйте принципи, етапи та межі застосування ситуаційного підходу.
10. У чому полягає суть методики обґрунтування управлінських рішень у бізнесі?
11. Які існують етапи управління стратегічним розвитком підприємницької структури?
12. Назвіть цілі та завдання стратегічного розвитку підприємницької структури.
13. Які існують ключові фактори успіху підприємницької структури?
14. Які основні питання необхідно вирішити при формуванні портфеля стратегій підприємницької структури?
15. Охарактеризуйте показники оцінки стратегії розвитку підприємницької структури. Наведіть приклади.

Практичні завдання

1. Для ремонту техніки на підприємстві потрібні відповідні деталі. Якщо їх виготовляти власними силами, то постійні витрати на утримання обладнання становитимуть 200 тис. грн на рік, а змінні витрати на одиницю продукції – 100 грн. Готові деталі в необмеженій кількості можна придбати по 150 грн за одиницю. Яку стратегію виробництва вигідніше прийняти?

2. Для підвищення ефективності діяльності суб'єкта підприємництва необхідно скоригувати наявну стратегію виробництва та обрати оптимальний варіант технології виробництва із кількох альтернативних.

Варіант А. Компанія купує деталі, робить збірку готових виробів, а потім продає їх. При цьому витрати за рік становлять: постійні – 400 млн грн, змінні – 170 тис. грн на одиницю продукції.

Варіант В. Компанія додатково купує обладнання, що дає змогу виконувати деякі технологічні операції у власних приміщеннях. При цьому витрати становитимуть: постійні – 925 млн грн, змінні – 100 тис. грн на одиницю продукції.

Максимально можлива виробнича потужність за двома варіантами – 10 000 виробів на рік. Ціна реалізації одного виробу – 250 тис. грн.

3. Необхідно обґрунтувати стратегію виробництва щодо доцільності застосування першого або другого варіанту технології за наступними вихідними даними:

Показник	Варіант 1	Варіант 2
1. Постійні витрати, тис. грн	900	1300
2. Ціна одиниці продукції, грн	500	500
3. Питомі змінні витрати, грн	290	210
4. Виробнича потужність підприємства, шт.	10000	10000

4. За результатами оцінки реалізації обраної стратегії компанії «Смарт» були отримані дані, подані нижче, щодо її частки на цільовому ринку:

Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії «Смарт», тонн	Середня ціна компанії «Смарт», грн
Продукція №1	2,4	100	1550
Продукції №2	9,0	400	1300

Необхідно розрахувати фактичну ринкову частку продукції компанії та розробити рекомендації щодо майбутньої поведінки фірми. Ринкова частка продукції (*РЧП*) компанії визначається за формулою:

$$РЧП = \frac{V_{зб}}{E_p} \cdot 100\% ,$$

де $V_{зб}$ – загальний обсяг збуту продукції компанії; E_p – ємність ринку.

Бізнес-планування в підприємстві

- Основи бізнес-планування
- Процес розроблення бізнес-плану
- Бізнес-план у підприємницькій практиці
- Визначення і класифікація фондів міжнародної технічної допомоги для реалізації бізнес-планів

Ключові слова: *бізнес-план, бізнес-ідея, розділи бізнес-плану, планування, фінансові прогнози.*

16.1. Основи бізнес-планування

Планування є важливою частиною будь-якого підприємницького процесу. Серйозний підхід до планування створює основу для стійкого й ефективного розвитку бізнесу. Одним з основних інструментів планування є *бізнес-план*.

Бізнес-план – *короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу (або окремих етапів розвитку бізнесу), що дозволяє вибрати з великої кількості різних рішень, найбільш перспективні з них і визначити засоби для їх досягнення* (Гетало, 2008; Бізнес-план, 2002; Попов, 2005).

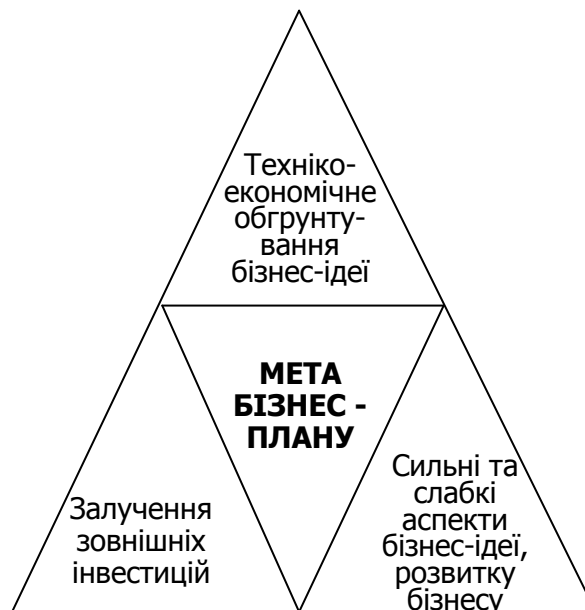


Рисунок 16.1. Мета бізнес-планів

Бізнес-план може виступати інструментом контролю й управління підприємством (фірмою), допомогти врахувати ризики і підвищити ефективність бізнесу. Бізнес-план – це також ефективний інструмент отримання фінансування (залучення інвестицій), оскільки він дозволяє оцінити рентабельність майбутнього проекту (Бюджетний, 2010). Базою для будь-якого бізнес-плану у підприємстві є встановлення конкретної мети – бізнес-ідеї, визначення її розвитку у часі та цільової аудиторії.

Бізнес-план – це не просто план для отримання фінансування, він може також:

- допомогти в забезпеченні фінансової безпеки;
- надати детальну інформацію про конкретні бізнес-цілі;
- стати майбутнім орієнтиром для успішного розвитку підприємства;
- виступити економічним інструментом, який дозволяє побачити, наскільки керованим є бізнес;
- допомогти зосередитися на конкретних бізнес-цілях;
- перевірити, наскільки бізнес або новий потік доходів від бізнес-ідеї є життєздатним;
- допомогти перевірити та виявити недоліки в бізнесі для його покращення;
- підвищити або надати бізнесу шанси на успіх.

Бізнес-план є цінним для будь-якого напрямку підприємництва. Сфери ведення бізнесу, що можуть виграти від наявності актуального, сучасного і адекватного умовам бізнес-плану, охоплюють такі:

- старт-ап (start-up);
- розширення операцій в бізнесі;
- пошук нових можливостей або оцінювання загроз;
- пошук специфічних нових проектів;
- складання фінансового запиту;
- підготовку бізнесу для продажу;
- огляд власного діючого бізнесу.

Звісно, будь-яка комбінація з названих сфер може бути причиною створення нового бізнес-плану або перегляду існуючого.

Примітка

Бізнес-план зазвичай розглядається з двох точок зору: *як документ*, направлений на зовнішні цілі планування бізнесу – зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів, партнерів, продаж бізнесу) і *як процес*, направлений на внутрішні цілі бізнесу – внутрішніх користувачів (засновників бізнесу, топ-менеджмент підприємства, ініціаторів бізнес-ідеї).

Бізнес-план як документ є коротким програмним документом, що дає уявлення про цілі, методи здійснення й очікувані результати певної ідеї.

Бізнес-план як процес визначається сукупністю виконуваних у певній послідовності організаційних, наукових, технологічних, виробничих, фінансових і комерційних заходів, що приводять до втілення певних новацій в бізнесі та/або до удосконалення системи керування бізнесом.

Практикам також відомий такий вид бізнес-плану, як «Загальний бізнес-план підприємства» або «Бізнес-план розвитку», що може розроблятися як для зовнішнього (з метою залучення фінансування, необхідного для реалізації обраної стратегії), так і для внутрішнього використання (з метою формування у керівництва компанії чіткого уявлення про план дій для досягнення стратегічних цілей підприємства) (Консалтингова, 2016).

Бізнес-плани відповідно до наведеної на Рисунок 16.2 класифікації розробляються у різних варіантах залежно від призначення: за підприємством в цілому (новому або діючому) та за бізнес-лініями (продукцією, роботами, послугами, технічними рішеннями).

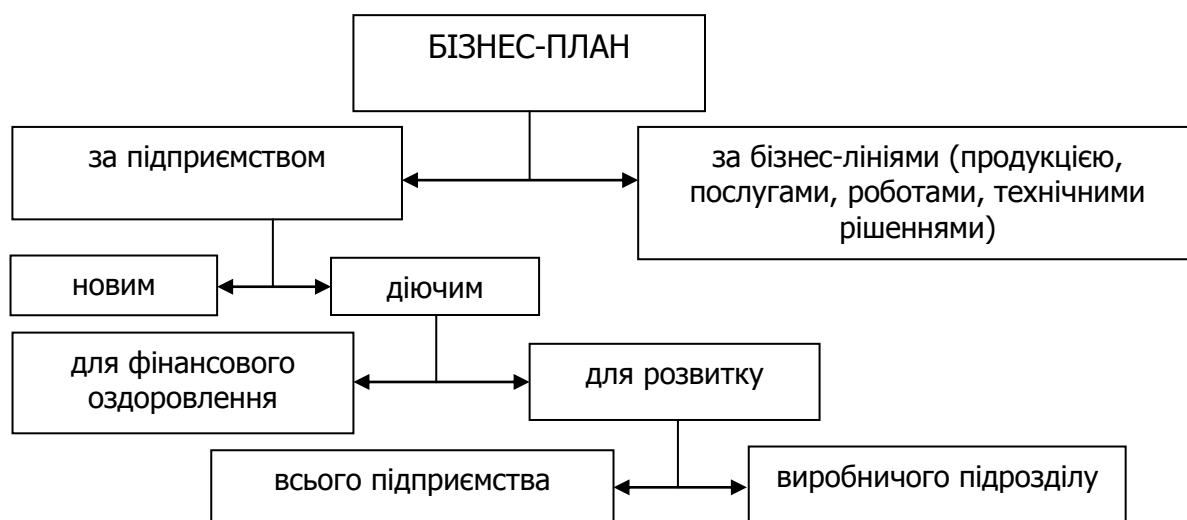


Рисунок 16.2. Типи бізнес-планів (Консалтингова, 2016)

У будь-якому випадку бізнес-план повинен бути відносно коротким, професійно підготовленим і добре представленим. Ініціатор бізнес-плану має обов'язково перевірити, протестувати й переглянути всі припущення бізнес-плану, перш ніж представити його до уваги цільової аудиторії та експертів.

Здебільшого бізнес-план розробляється для того, щоб одержати фінансування за конкретним проектом, тобто отримати фінансові ресурси (у т.ч. кредитування) у спеціальних організаціях (банках, венчурних фондах, міжнародних фінансових установах та ін.). Бізнес-план має довести реалістичність бізнес-ідеї, платоспроможність підприємства-ініціатора, а також

ефективність команди топ-менеджерів, що володіє достатнім майном для забезпечення кредитування.

Подробиці

Найпоширеніша помилка при бізнес-плануванні нових підприємств – це уявлення про те, що бізнес-план не повинен показати/підкреслити будь-які слабкості бізнесу, підприємства або підприємця. Проте іноді недоліки можна розглядати як сильні сторони, якщо це вміло продемонструвати в позитивному ключі. Потрібно подавати недоліки так, як ніби це позитивні риси.

Наприклад, у бізнес-плані варто зазначати досвід виконання тільки успішних проектів (якщо вони були), хоча загалом це може бути одна з десяти неодноразових спроб запустити новий проект. Для нового підприємства доцільно показати будь-який позитивний результат, досягненню якого сприяли властивості характеру підприємця або його команди. Так, факт неодноразових спроб запустити новий проект підприємства (підприємця) можна показати як «можливість роботи у серії проектів одразу» або «легкість у переорієнтації на інші завдання». Тінь слабкості в цьому є, але сприймається зовсім по-іншому. Інвесторів, як і роботодавців, цікавить лише конкретика.

Існують два варіанти щодо *розроблення бізнес-плану як документу*. По-перше, ініціатор бізнес-ідеї (нового проекту) сам розробляє бізнес-план, залучаючи або керуючи роботою економістів, менеджерів, маркетингологів, юристів, фінансистів та інших фахівців. По-друге, ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми і експертів. Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить, що в розробці бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник/власник підприємства (Попов, 2005).

У цілому, згенерований бізнес-план є сукупністю розділів, що містять, як правило, необхідний мінімум інформації, яка повинна бути адаптована до специфіки конкретного бізнесу або вимог організації, куди подається бізнес-план, і охоплюють такі:

- резюме;
- опис бізнесу;
- аналіз ринку / конкурентів;
- маркетинг та продаж;
- управління / власники;
- операційна діяльність;
- фінансові прогнози;
- фінансові вимоги;
- додатки та ін.

Існують різні вимоги та підходи до складання розділів бізнес-плану.

Подробиці

В Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки бізнес-планів (Ільчук, 2013): ЮНІДО (UNIDO) для країн, що розвиваються, з підготовки промислового техніко-економічного обґрунтування проектів та її електронна версія COMFAR; Міжнародного банку реконструкції та розвитку, World Bank та інші. Наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. №290 затверджені Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Вони узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів фірм як основи їх інвестиційного розвитку та призначені для надання методичної допомоги компаніям при складанні річних та довгострокових, стратегічних планів (Методичні, 2006).

У зв'язку з тим, що єдиної чітко визначеної форми та структури бізнес-плану не існує, одним з найбільш прийнятних варіантів його складання може бути така схема (Рисунок 16.3).

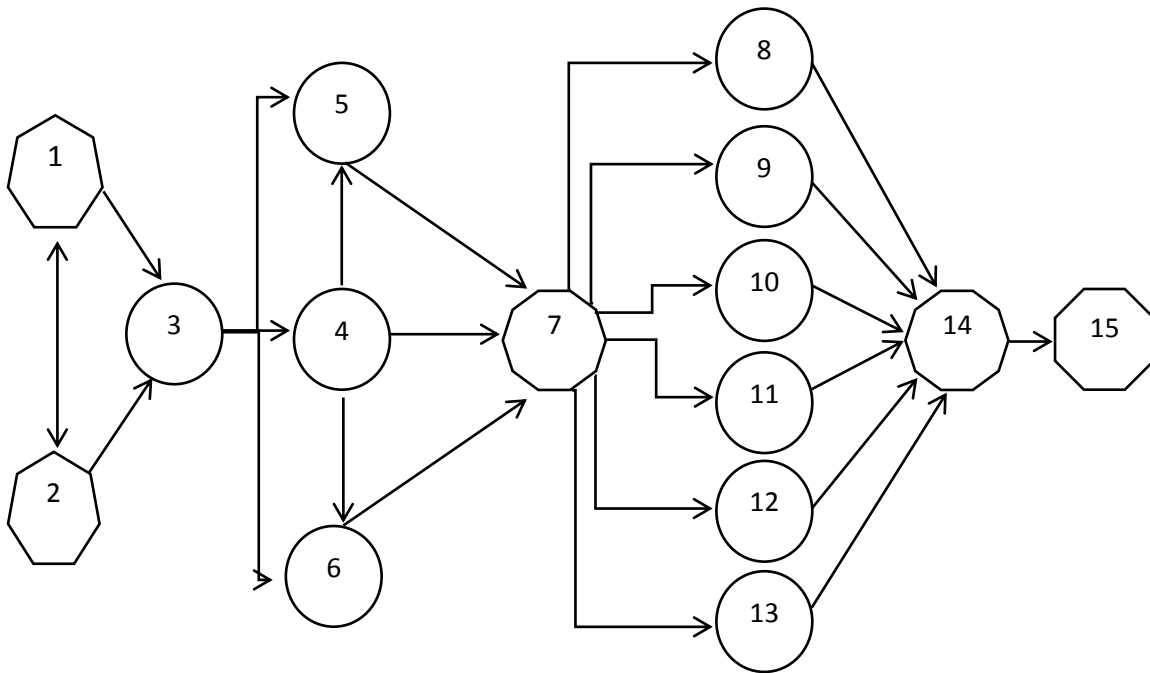


Рисунок 16.3. Загальна схема розроблення бізнес-плану нового проекту

Пояснення до схеми:

1 – визначення ідеї; 2 – самоаналіз (підприємства); 3 – дослідження ринку; 4 – розроблення бізнес-ідеї (товарів та/або послуг); 5 – попереднє прогнозування продажів; 6 – вибір варіантів реалізації ідеї (виробництва товарів та/або надання послуг); 7 – розроблення плану маркетингу; 8 – розроблення організаційного плану; 9 – розроблення юридичного плану (правовий захист бізнес-ідеї); 10 – розроблення плану ведення бухгалтерії; 11 – розроблення плану страхування; 12 – розроблення плану інформаційного забезпечення; 13 – розроблення плану менеджменту якості; 14 – розроблення фінансового плану; 15 – оформлення резюме та оприлюднення документу.

16.2. Процес розроблення бізнес-плану

Більшість інвесторів надають перевагу бізнес-плану обсягом приблизно від 25 до 40 сторінок, що за структурою складається з таких розділів:

- титульної сторінки;
- змісту;
- резюме бізнес-плану (короткий виклад);
- основної частини;
- висновку;
- додатків.

На титульній сторінці слід зазначати: фірмовий знак підприємства (якщо є); назву підприємства/фірми (іноді вказують також попередні назви); дату створення підприємства/фірми; юридичну адресу; номер телефону; ім'я керівника; дату подання бізнес-плану; кількість копій бізнес-плану.

Резюме (Executive summary) завжди розміщують першим у бізнес-плані, але зазвичай формулюють останнім, після розроблення основної частини документу. Цей розділ позбавлений будь-яких технічних аспектів і містить лише ключові моменти усіх інших розділів. Резюме часто відображає такі позиції:

- товар та/або послуга, яка пропонується на даний момент часу (ринкові переваги);
- власники/керівництво проекту бізнес-ідеї;
- коротка історія діяльності бізнесу до теперішнього часу;
- прогнози доходу: на найближчі 12 місяців, 2–5-річний період, 5 років і далі;
- потреба у фінансах, час і спосіб їх повернення.

Опис бізнесу (Your Business) розпочинає основну частину бізнес-плану і містить детальне пояснення особливостей проекту. Тут зазначаються такі аспекти:

- обґрунтування бізнесу (короткий опис, його характерні особливості);
- бізнес-продукти та/або послуги, їх опис та ринкові тенденції;
- деталі того, що робить бізнес унікальним;
- продаж переваг продукції (хто є потенційним споживачем переваг);
- час, за який було розвинуто бізнес та плани на перспективу;
- коротка характеристика ключового персоналу (досвід, професійність);
- організаційна структура, права власності й будь-які пропозиції щодо провадження нових змін;
- структура продажів;

- загальна схема підприємства (за наявності).

Аналіз ринку/конкурентів (Market/Competitor analysis) як правило, включає аналіз сильних позицій проекту, слабких місць, можливостей та загроз (СВОТ-аналіз), з якими стикається компанія. Ринковий аналіз будується на дослідженні ринку, визначенні цільового ринкового сегменту, встановленні конкурентних чинників. Цей розділ може також охоплювати інформацію щодо аналізу:

- всіх ринків певного продукту та/або послуги, зміни і розвитку кожного ринку;
- тенденцій ринку;
- купівельної спроможності;
- комунікацій підприємства з суб'єктами ринку.

Маркетинг і Продаж (Marketing and Sales) є життєво-важливим розділом бізнес-плану, оскільки показує успішність бізнесу у даний час і допомагає продемонструвати, яким чином бізнес буде розвиватися в майбутньому завдяки пропонованому бізнес-плану. Як правило, цей розділ містить такі аспекти:

- пояснення, яким чином нові товари та/або послуги задовольняють потреби покупців та клієнтів;
- визначення цільового ринку, позиціонування товару/послуги та ніши на ринку, ціни на продукцію, деталей майбутньої цінової політики;
- методи продажів (телефонні продажі, інтернет-магазин, метод особистих продажів («face to face») та ін.). Для стартапів потрібно продемонструвати, що підприємець знає, як продати товар та/або послугу обраному сегменту ринку;
- маркетинг і просування, PR, рекламна стратегія;
- представлення окремо кожного продукту (якщо планується більше, ніж один), оцінка рентабельності і можливостей для його розвитку;
- стратегія розвитку: брендинг-стратегія, продуктова (асортиментна), ціноутворення, дистрибуції, просування товару, рекламна;
- шляхи здобуття клієнтів, їх утримання;
- маркетингові стратегії;
- модель «маркетинг-мікс» (marketing mix model: 4P, 5P, 7P).

Подробиці

Модель «маркетинг-мікс» або так званий «комплекс маркетингу» є основним елементом будь-якої бізнес-стратегії. Модель універсальна у використанні і є певним чек-листом для результативного розвитку продукту компанії на ринку. Саме через простоту модель маркетинг-мікс може використовувати будь-яка людина, навіть та, що не є фахівцем у галузі маркетингу. Спочатку комплекс маркетингу складався з чотирьох елементів (4P – «Продукт» («Product»), «Ціна» («Price»), «Місце продажу» («Place») та

«Просування товару» («Promotion»)), згодом ускладнювався і у сучасному варіанті трансформувався в комплекс маркетингу 5P (4P + «Люди» («People»)) та 7P (5P + «Процес» («Process») + «Фізичне оточення» («Physical Evidence»)). Під елементом «Люди» маються на увазі особи, які здатні вплинути на сприйняття товару підприємця в очах цільового ринку. Елемент «Процес» описує процес взаємодії між споживачем і компанією. Даній взаємодії приділяється особлива увага, оскільки саме вона є основою для здійснення покупки на ринку і формування лояльності клієнта. Елемент «Фізичне оточення» належить до B2B ринку (business-to-business) та ринку послуг. Він описує те, що оточує споживача в момент придбання послуги. Фізичне оточення дозволяє сформувати правильний імідж компанії, виділити відмінні характеристики продукту. У маркетинговій стратегії рекомендується окремо прописувати фізичне оточення і його ключові цілі. Прикладом важливості фізичного оточення може служити важливість обстановки номера п'ятизіркового готелю (Концепція, 2016).

Необхідність розділу «*Управління/Власники (Management/Owners)*» обумовлена тим, що привабливість фірми, віра в успіх її інноваційних проєктів багато в чому залежать від професіоналізму команди менеджерів та персоналу фірми. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть реалізувати будь-які ризикові проєкти, а безпорадний неорганізований персонал, навпаки, здатний зіпсувати найліпшу ідею. Важливо показати в бізнес-плані, що бізнес має ефективну організаційну структуру щодо управління ним. Цей розділ демонструє, якщо це потрібно, як головна компанія та її структурні одиниці взаємодіють, кому підпорядковано підприємство, з яких підрозділів складається та яким чином координуватиметься діяльність цих структурних одиниць.

У разі, якщо йдеться про невелику команду або стартап – важливо продемонструвати минулий досвід ключових осіб, що беруть участь у бізнесі. Цей розділ часто містить таку інформацію:

- люди, задіяні в бізнесі, в тому числі його власники;
- ключові ролі управління;
- довідкова інформація про ключових співробітників (може бути в додатках);
- більш детальна інформація про охоплення всіх аспектів бізнесу з підтвердженням відсутності невизначених «вузьких місць», які могли б привести до слабкості бізнесу. У разі наявності будь-яких недоліків, вони мають бути показані з обґрунтуванням запропонованих рішень щодо їх вирішення;
- зовнішні консультанти (якщо це доречно), їх допоміжні функції та забезпечення.

Розробляючи даний розділ, підприємець прагне:

- переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним обрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- показати, з ким він збирається організувати бізнес, охарактеризувати менеджерів, які будуть управляти реалізацією бізнес-ідеї;
- довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал підприємства здатні практично реалізувати бізнес-план проекту.

Подробиці

Розробити схему організаційної структури управління проектом для реалізації бізнес-ідеї може допомогти складання матриці типу «функції – організаційні одиниці». Її складання продемонструє, хто з керівного складу фірми чим займатиметься та як підрозділи фірми взаємодіятимуть між собою (табл. 16.1).

*Таблиця 16.1. Матриця типу «функції – організаційні одиниці»
(Бізнес-план, 2002)*

Основні функції управління фірмою	Забезпечуються персоналом фірми (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу фірми	залучення зовнішніх консультантів
1. Бухгалтерський облік				
2. Оподаткування				
3. Планування				
4. Організація				
5. Управління фінансами				
6. Управління персоналом				
7. Збут				
8. Ціноутворення				
9. Юридичні питання				
10. Страхування				
...				

Опрацювати матрицю не складно: якщо організаційний підрозділ фірми виконує певну функцію, про це робиться позначка на перехресті відповідних графі і рядка. Кожна з визначених на першому етапі функцій (підфункцій) має бути спроектована на певний структурний підрозділ орга-

нізації (або особу), який(а) відповідатиме за її реалізацію. При цьому необхідно дотримуватися таких правил:

- всі визначені функції (підфункції) мають бути розподіленими;
- за виконання певної функції має відповідати лише один підрозділ;
- у процесі деталізації функцій (розподілу функції на підфункції) не слід забувати про контроль.

Розділ «*Операційна діяльність (Your Operations)*» охоплює оперативний потенціал бізнесу з акцентом на щоденній роботі. Важливо відзначити будь-які можливості використовувати резервні потужності і будь-які пропозиції щодо збільшення поточного оперативного потенціалу. Бізнес-план повинен також продемонструвати, як команда може впоратися з потенційним прогнозуванням своєї діяльності.

Аналіз операційної діяльності починається зі складання переліку основних виробничих операцій та/або інших робочих процесів, послідовне виконання яких забезпечує випуск готового продукту. Для збільшення наочності в цьому підрозділі рекомендується наводити схему виробничих потоків, яка дасть можливість зрозуміти:

- звідки на підприємство надходять сировина, матеріали, комплектувальні вироби;
- в якій послідовності (та в яких підрозділах фірми) здійснюватиметься їх переробка в готову продукцію;
- куди цю продукцію будуть поставляти.

Примітка

Іноді підприємці для зменшення потреби в стартовому капіталі передають виконання окремих технологічних операцій іншим фірмам. У такому разі потрібно:

- дати пояснення того, які роботи будуть виконуватися самою фірмою, а які – на стороні (субпідрядниками);
- стисло охарактеризувати кожного із субпідрядників (місцеперебування, причини, що зумовили їх вибір, витрати, пов'язані з їх залученням);
- додати (за наявності) копії укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

Фінансові прогнози (Financial Forecasts) – ключовий розділ бізнес-плану. Його головна мета – узагальнити основні положення попередніх розділів та продемонструвати їх у вартісному вираженні. Він обґрунтовує економічну доцільність реалізації проекту. Потенційний інвестор чи кредитор приймає своє рішення щодо фінансування проекту на основі результатів, насамперед, цього розділу.

Завдання фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

представити всебічну та достовірну систему показників щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та детально викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості проекту та бізнесу в цілому.

Основні фінансові показники (коефіцієнти), які зазначаються в бізнес-плані щомісячно до кінця розрахунків за проектом, охоплюють аналіз фінансового стану підприємства (табл. 16.2).

Таблиця 16.2 Зведена таблиця фінансових показників (Методичні, 2006)

Коефіцієнт	рік 1	рік 2	рік 3	...	Нормативне значення показника
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнти ліквідності					
1.1. Коефіцієнт поточної ліквідності ((сума оборотних активів + витрати майбутніх періодів) / поточні зобов'язання)					1–3
1.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ((сума грошових коштів + поточні фінансові інвестиції) / поточні зобов'язання)					0,2–0,35
1.3. Коефіцієнт покриття (оборотні активи / / позиковий капітал)					> 1
2. Коефіцієнти фінансової стійкості					
2.1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу (власний капітал / сума балансу)					> 0,5
2.2. Коефіцієнт фінансової залежності (сума балансу / (сума власного капіталу та забезпечення наступних виплат і платежів + + доходи майбутніх періодів))					< 2
2.3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ((власний капітал – необоротні активи) / власний капітал)					> 0,1
2.4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (позиковий капітал / баланс)					< 0,5
2.5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів (довгострокові пасиви / / (сума довгострокових пасивів + власний капітал))					зростання показника в динаміці – негативна тенденція
2.6. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (позикові кошти / власний капітал)					збільшення показника – зниження фінансової стійкості

Продовження табл. 16.2

1	2	3	4	5	6
3. Коефіцієнти ділової активності					
3.1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (виручка від реалізації (робіт, послуг) / баланс)					зростання показника – сприятлива тенденція
3.2. Коефіцієнт оборотності готової продукції (виручка від реалізації (робіт, послуг) / середня за період величина (сума) готової продукції)					зростання показника – сприятлива тенденція
3.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (виручка від реалізації продукції / середньорічна сума чистої дебіторської заборгованості в грошовому вираженні)					зменшення показника – сприятлива тенденція
3.4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості (тривалість періоду / / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості)					зменшення показника – сприятлива тенденція
3.5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (собівартість реалізованої продукції / середньорічний обсяг кредиторської заборгованості)					зниження показника – сприятлива тенденція
3.6. Середній строк обороту кредиторської заборгованості (тривалість періоду / / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості)					зниження показника – сприятлива тенденція
3.7. Коефіцієнт оборотності власних коштів (виручка від реалізації продукції / / середньорічна вартість власних засобів)					зростання показника – сприятлива тенденція
4. Коефіцієнти прибутковості					
4.1. Чиста норма прибутку (прибуток після сплати податків / чистий обсяг продажів)					зростання показника – сприятлива тенденція
4.2. Загальний дохід на активи (прибуток після сплати податків / підсумок балансу по активах)					зростання показника – сприятлива тенденція

Подробиці

Зазвичай використовуються рекомендовані ЮНІДО показники (в дужках наведені їх фактичні значення, які свідчать про сприятливі умови вкладення капіталу в проект):

- рентабельність активів (*ROA*): відношення чистого прибутку до активів (14,3–54,3%);
- рентабельність власного капіталу (*ROE*): відношення чистого прибутку до власного капіталу (19–57%);
- рентабельність інвестицій (*ROI*): відношення чистого прибутку до суми власного капіталу та довготермінових пасивів (16–56%);
- рентабельність інвестованого капіталу (*ROIC*): відношення балансового прибутку до суми власного капіталу, довготермінових і поточних пасивів (14–56%);
- рентабельність продажу (*ROS*): відношення чистого прибутку до чистого обсягу продажу (6,5–20%);
- коефіцієнт оборотності запасів (*IT*): відношення чистого обсягу продажу до товарно-матеріальних запасів (39–66%);
- коефіцієнт заборгованості (*DR1*): питома вага довготермінових і поточних позичок у сумі активів (не більше 70%);
- коефіцієнт заборгованості (*DR2*): відношення довготермінових позичок до власного капіталу (не більше 100%);
- коефіцієнт поточної ліквідності (*Current Ratio*): відношення поточних активів до поточних пасивів (не нижче 1,5);
- коефіцієнт критичної оцінки (*Quick Ratio*): відношення ліквідних активів до поточних пасивів (не нижче 1);
- коефіцієнт оборотності надходжень (*RT*): відношення виторгу від реалізації до дебіторської заборгованості (70–75%) (Ільчук, 2013).

Розділ фінансового прогнозування повинен продемонструвати реалістичність амбіцій бізнес-проекту на перспективу і бути підкріплений розрахунками у всіх інших розділах бізнес-плану. Прогнози повинні бути реалістичними й досяжними, висвітлювати тенденцію розвитку бізнесу.

У даному розділі потрібно врахувати:

- прогнозування продажів з можливим урахуванням відхилень цін реалізації;
- кожне відхилення в межах прогнозу повинно бути підкріплене аналізом причин;
- всі припущення, які становлять основу прогнозу, повинні бути чітко сформульовані;
- фінансовий прогноз складають на 12 місяців, 2–5 років.

Розділ «**Фінансові вимоги (*Financial Requirements*)**» дає пояснення, чому бізнес потребує додаткового фінансування (коштів), як воно буде використовуватися і яким чином буде забезпечено погашення кредитування. Фінансові вимоги часто визначають:

- який тип додаткового фінансування потрібен і коли;
- яке фінансування планується використовувати для проекту;

– план погашення кредиторської допомоги, в якому детально представлено, які бізнес буде мати фінансові можливості, щоб повернути запозичені кошти.

Інформацію щодо можливості покриття витрат за бізнес-проектом можливо отримати за допомогою оцінки загальної ефективності проекту, яка охоплює такі показники:

- період окупності (*PB*);
- дисконтований період окупності (*DPB*);
- чиста поточна вартість (*NPV*);
- індекс прибутковості (*PI*);
- ставка внутрішньої прибутковості (*IRR*);
- модифікована внутрішня норма рентабельності (*MIRR*);
- тривалість (*D*) (Ільчук, 2013; Гетало, 2008; Ясинський, 2007).

Цей розділ також часто містить деталі оцінки ризику. Оцінювання ризиків здійснюється за показниками: 1) аналізу чутливості (за *NPV*, *DPB*, *PI*, *IRR*, *PB*, *MIRR*, *D*); 2) аналізу беззбитковості проекту; 3) статистичного аналізу проекту (за методом Монте-Карло).

Примітка

Мета та особливості розробки фінансових підрозділів бізнес-плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації. При розробленні фінансового плану мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме:

- існуючі податки та тенденції їх зміни;
- зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення (інвестиційний проект);
- інфляційна характеристика середовища;
- горизонт розрахунків.

Загалом фінансовий план містить такі основні пункти:

- план доходів і витрат (план прибутків і збитків);
- план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- плановий баланс;
- прогностичні показники фінансово-економічної діяльності підприємства (фінансові коефіцієнти).

Обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності фірми після реалізації проекту. Таким чином, фінансовий план може бути керівним документом, який допомагає чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься і витратиметься необхідний капітал.

Приклад показників, що формують план доходів і витрат, наведено в табл. 16.3.

Таблиця 16.3. Показники плану доходів і витрат бізнес-проекту, грн

Показник	Роки				Всього
	1	2	...	<i>n</i>	
А. Загальний обсяг продажу товарів					
Б. Собівартість проданих товарів – усього					
у тому числі:					
– матеріальні витрати					
– прямі витрати праці					
В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б)					
Г. Операційні витрати – усього					
у тому числі:					
– заробітна плата персоналу (за виключенням прямих витрат праці)					
– нарахування на заробітну плату					
– рентні платежі					
– комунальні послуги					
– витрати на утримання офісу					
– витрати на відрядження					
– реклама					
– страхові платежі					
– послуги зовнішніх консультантів					
– інші операційні витрати					
Д. Операційний прибуток (рядок В – рядок Г)					
Е. Сплата відсотків за кредит					
Є. Чистий прибуток до сплати податків (рядок Д – рядок Е)					
Ж. Податок з прибутку					
З. Чистий прибуток (рядок Є – рядок Ж)					

До розділу «*Додатки (Appendices)*» часто відносять:

- аналіз щомісячних грошових потоків;
- аналіз попередньої фінансової звітності (до проекту);
- план доходів і видатків (план прибутків і збитків);
- діаграми, тенденції щомісячних продажів;
- всі припущення, що використовувалися в бізнес-плані, й будь-яку допоміжну документацію;
- резюме ключового персоналу (тобто короткий опис життя і професійних навичок – CV);
- дослідження кон'юнктури ринку, дослідження клієнтів;
- технічні аспекти та дані про продукцію та/або послуги;
- аудиторські висновки;
- висновки з оцінки майна;
- рекламні буклети фірми;

- найважливіші угоди і контракти;
- фотографії і малюнки товарів;
- витяги з найважливіших законодавчих актів (Написати, 2017).

Обсяг додатків в середньому складає 20–70 сторінок. Далі підготовлений бізнес-план підлягає експертному оцінюванню. Таке оцінювання можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі інформації: інвестори, кредитори, органи державної влади.

16.3. Бізнес-план у підприємницькій практиці

У вітчизняній практиці найбільше поширення отримав підхід до складання бізнес-плану, який передбачає попереднє оцінювання бізнес-ідеї експертами, а потім вже написання самого бізнес-плану. Зокрема, використовується така послідовність створення підприємницького проекту:

- 1) розроблення ідеї бізнес-проекту;
- 2) попередній розгляд бізнес-ідеї;
- 3) підготовка бізнес-плану;
- 4) фінансування проекту.

На етапі попередньої експертизи визначається доцільність розробки проекту, оцінюється його життєздатність. Сформульовані в бізнес-плані цілі підприємницької діяльності, базові й граничні прогнози, що характеризують бізнес-проект, виконують роль критеріїв ефективності у процесі відбору проектів. Якщо внаслідок попереднього аналізу одержано низькі оцінки проекту, це означає, що від нього треба відмовитися. І навпаки: якщо попередня експертиза проекту засвідчує високий рівень проекту, то слід перейти до його детальної експертизи з одночасною розробкою бізнес-плану.

Підприємцю, який вирішив розробити бізнес-план, призначений для одержання зовнішнього фінансування або для контактів з партнерами, необхідно врахувати такі аспекти:

- 1) розроблення професійно виконаного бізнес-плану – досить тривалий і трудомісткий процес, що вимагає концентрації зусиль;
- 2) процес ухвалення рішення щодо фінансування бізнес-плану вимагає досить великих витрат часу (із моменту подачі бізнес-плану на розгляд до прийняття кредитором або інвестором рішення про фінансування проекту).

Для підприємця існують альтернативи при розробці бізнес-плану: створити бізнес-план самому та/або залучити консультантів для опису бізнес-ідеї. Вибір з двох альтернатив залежить від ціни бізнес-плану. Якісний, достовірний бізнес-план повинен створюватися висококваліфікованими фахівцями під конкретний проект з урахуванням комплексу його ін-

дивідуальних особливостей. Такий документ є каталізатором розвитку підприємства або основним важелем старт-апів. Зазвичай його ціна є високою, як й аналогічні консалтингові послуги. Тому підприємці-замовники часто обирають послуги з підготовки не всього документу, а певних його частин, які є для них найбільш складними і важливими при здійсненні аналізу. Іноді це створює передумови для появи помилок у підрозділах бізнес-плану.

Підприємець повинен володіти повною і вичерпною інформацією про діяльність свого підприємства. Без цього бізнес-план не може точно та реально відображати стан справ фірми, а наслідки реалізації бізнес-ідеї в такому разі можуть бути катастрофічними для всього бізнесу.

Бізнес-планування – це, перш за все, завдання комплексне й масштабне, а його вирішення часто залежить від сучасних засобів обчислення. Сьогодні на ринку існують такі програмні продукти, що допомагають у розробленні бізнес-планів:

- Програма Business Plan PL;
- Програма COMFAR;
- Програма Project Expert;
- Програма Альт-Інвест та Альт-Інвест-Прім (Огляд, 2017).

Аналіз програмних продуктів, їх сильні і слабкі сторони, можливості застосування для конкретних завдань потребують окремого коментаря.

Подробиці

Програмний комплекс *Business Plan PL* об'єднує цілу низку програм. За допомогою даного комплексу можна не тільки розробляти бізнес-плани, техніко-економічні обґрунтування, а й застосовувати його для розробки, впровадження, аналізу інвестиційних проектів, а також управляти ними за методом «План/Факт».

У сфері бізнес-планування значне поширення отримала методика ЮНІДО (UNIDO). Результатом її діяльності став програмний засіб COMFAR, який може придбати будь-яка фізична або юридична особа. Підхід до побудови типового бізнес-плану, запропонований експертами ЮНІДО, дозволяє спеціалісту, що створює цей документ, не упустити істотних моментів в описі поточної або запланованої діяльності підприємства і представити результати у вигляді, що є найбільш доцільним для сприйняття «західними» фінансистами. Дана методика виконує роль єдиної бази, універсальної мови, що дозволяє спілкуватися між собою фахівцям в області інвестиційного проектування, фінансового аналізу, менеджерів компаній з різних країн світу.

Програму *Project Expert* на сьогодні називають найбільш функціональною та зручною. Наразі версія програми «Професіонал» практично вирішує всі існуючі завдання. Робота по розробленню бізнес-плану в системі виконується у простому і зрозумілому вигляді навіть для непрофесіонала, який

має загальне розуміння побудови бізнес-плану. В Інтернеті є безліч прикладів бізнес-планів, зроблених у програмі Project Expert.

Альт-Інвест використовує операційну сферу Microsoft Excel. Альт-Інвест підходить як для недосвідчених користувачів (в алгоритми змін не можна вносити, він використовується для приблизних розрахунків та експрес-аналізу), так і для професіоналів високої кваліфікації (можливість самостійно скоригувати алгоритми розрахунків «під себе», використання для завдань будь-якої складності) (Огляд, 2017).

Таким чином, бізнес-план повинен визначати кількість максимально можливих цілей, що забезпечать щомісячні грошові потоки і показники ефективної діяльності. Він також повинен допомогти планувати стратегію і тактику, які будуть використані для досягнення цих цілей. Розрахунки очікуваних прибутків і збитків повинні складати невід'ємну частину щоквартального бізнес-плану як мінімум на два роки і щорічно. Процес бізнес-планування має починатися з визначення потреб бізнесу, після чого необхідно визначити цілі й уточнити очікувані результати.

Підприємницьке планування спрямоване на пошук найбільш доцільних шляхів реалізації нових ідей, проектів, виробничих програм. На будь-якій стадії розвитку підприємства необхідно планувати його майбутню діяльність, особливо коли це стосується інноваційної складової розвитку компанії. Генерація ідей, розроблення стратегії, аналіз варіантів та альтернатив, прийняття рішення про інвестування, раціональний процес реалізації, моніторинг діяльності підприємства – це основні етапи на шляху від зародження бізнес-ідеї до отримання прибутку, тобто основні етапи бізнес-планування.

16.4. Визначення і класифікація фондів міжнародної технічної допомоги для реалізації бізнес-планів

В умовах сучасної турбулентної економіки у підприємств часто виникає потреба у здійсненні нових підприємницьких задумів, реалізації інноваційних та інших проектів, що потребують вміння розробляти бізнес-план з подальшою перспективою функціонування компанії в довгостроковому періоді. На сьогоднішній день одним із основних джерел для фінансування та реалізації бізнес-планів є міжнародна технічна допомога та додаткові ресурси неприбуткових організацій, соціально-значущих проектів у вигляді благодійних фондів. Згідно з даними Центру Європейських Фондів (ЕРО), у США зареєстровано близько 40 тисяч благодійних фондів, в Європі їх кількість коливається від 80 до 100 тисяч (Богатин, 2011).

У Законі України «Про благодійництво та благодійні організації» зазначено, що «благодійна організація може бути створена як благодійне товариство, благодійна організація або благодійний фонд» (Про благодійництво, 2012).

Примітка

Термін «фонд» (англ. – *Fund*) означає суму коштів, зекономлених або підготовлених для виконання конкретних цілей і завдань. Благодійний фонд як організаційно-правова форма господарювання будується за такими принципами:

- 1) володіє капіталом, який формується його засновниками (*grantmaker* – засновник фонду, фізична або юридична особа);
- 2) інвестує акумульований капітал, а прибуток на конкурсній основі у вигляді грантів спрямовує на фінансування суспільнокорисних програм і проектів;
- 3) не є бюджетною структурою і контроль за його діяльністю здійснює, як правило, незалежна Наглядова рада;
- 4) створюється на довгостроковій основі і не вимагає пошуку нових фінансових ресурсів для реалізації поточних програм (Європейський, 2016).

Фондами можуть бути державні установи різних країн, міжнародні організації, приватні благодійні і комерційні структури, релігійні, наукові та інші громадські некомерційні організації, які володіють початковим капіталом (або вкладом), надають підтримку або допомогу у благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, і фінансують, в першу чергу, інші некомерційні організації.

На практиці існує кілька класифікацій фондів, які можна систематизувати таким чином (Рисунок 16.4) (Фандрайзинг, 2003).

Таблиця 16.4. Класифікація фондів за основними ознаками

Ознака	Характеристика
1	2
За джерелами фінансування	– асоційовані (корпоративні) фонди, які створюються і фінансуються певною комерційною структурою (наприклад, IBM Foundation, Xerox Foundation, Hewlett Packard); – державні (міждержавні) фонди (донорські організації), які створюються і фінансуються урядом однієї або декількох країн (USAID, TACIS); – незалежні (приватні) фонди, які створюються і фінансуються приватною особою або групою осіб, як правило, споріднених (MacArthur Foundation, Фонд Віктора Пінчука, Фонд Олени Франчук і т.д.).

1	2
За сферою інтересів	– екологічні фонди розвитку місцевих громад; – фонди соціальної адаптації тощо.
За соціальною орієнтацією	– фонди, які надають допомогу інвалідам, пенсіонерам, сиротам, жінкам, вченим і т.д.
За видами здійснюваної діяльності	– фонди, які реалізують програми, основною метою діяльності яких є організація і проведення грантових програм (Mott Foundation); – фонди прямої дії, які отримують фінансування для реалізації власних програм: надання послуг, проведення досліджень, тренінгів тощо (International Foundation for Social Adaptation); – фонди, які надають гранти та одночасно реалізують власні програми (Freedom House); – посередницькі фонди – громадські організації, що фінансуються державними чи приватними фондами і розподіляють фінансові ресурси заявникам, які відповідають вимогам фонду або програми (фонд Євразія, Програма TACIS, ПАУСІ, Національний демократичний інститут (Україна)); – фандрайзингові фонди – організації, основною метою діяльності яких є пошук фінансування для реалізації грантових або власних програм. Основна відмінність фандрайзингових фондів полягає в тому, що вони не мають постійних спонсорів (засновників), які забезпечують їх фінансування, а займаються фандрайзингом разом з іншими неприбутковими організаціями.
За географічною ознакою	– місцеві фонди, які надають допомогу на певній території (села, міста, району, області і т.д.); – національні або державні, діяльність яких фінансується з бюджету держави (Агентство міжнародного розвитку США, Інформаційне агентство США, Посольство США, Посольство Канади, Посольство Королівства Нідерландів, Програма Матра КАП тощо); – національні фонди – організації, діяльність яких поширюється на всю територію країни; – міжнародні фонди, діяльність яких фінансують кілька держав (прикладом такої структури є Світовий Банк).

Подробиці

Благодійні фонди можуть бути як суб'єктами фандрайзингу, тобто самі збирають кошти юридичних і фізичних осіб на реалізацію певних суспільно-значущих проектів, так і об'єктами – виступають як донори фінансових або інших ресурсів після відповідного звернення до них осіб або організацій, що займаються фандрайзингом. Також слід розрізняти власне фонди (мають кошти і надають їх у вигляді грантів) і організації-посередники (не мають власних коштів, а сприяють розподілу залучених фінансових ресурсів, інформують громадськість, допомагають при оформленні заявок, контролюють витрату коштів, надають звіти донору).

Загальними правилами звернення до фонду з метою отримання коштів під конкретний бізнес-план є такі:

1. Виходячи з класифікації фондів, необхідно обрати «свій» фонд, тобто той, що відповідає інтересам організації. Для цього доцільно використовувати довідники, особисті контакти, рекомендації та Інтернет. Аналіз альтернативних варіантів дозволить зупинитися на трьох-чотирьох найдоцільніших фондах, які є найвірогіднішими для реалізації певного бізнес-плану.

Пошук зручно здійснювати за такими основними напрямками:

– тематичним (вузько спеціалізовані фонди проводять конкурси на отримання грантів за чітко визначеною темою);

– типом підтримки (деякі фонди обмежуються певними видами надання допомоги, наприклад, здійснюють лише фінансування будівництва, техніки, надання стипендій приватним особам на навчання, дослідження тощо);

– типом одержувачів грантів (деякі фонди надають допомогу тільки хворим на цукровий діабет, а інші поширюють свою увагу і на проекти, пов'язані з розвитком громадянського суспільства);

– географічним (діяльність фондів поширюється на окремі частини світу, країни, регіони, області);

– з урахуванням часових меж (окремі фонди визначають тривалість проекту, на який можуть виділити кошти);

– пайової участі (деякі фонди вважають, що грантоотримувачі повинні вносити свій фінансовий або матеріально-технічний внесок у проект, крім безпосередньої участі).

2. Здійснити перший контакт з фондом. Обравши фонд, необхідно зв'язатися з відповідальною особою для отримання довідника фонду та інших матеріалів, річних звітів, інформаційних бюлетенів, періодичних видань. Це можна зробити телефоном, через e-mail, факсом або листом. Цінним джерелом інформації про фонди є видання самих фондів, в яких можна ознайомитися з річними звітами, інформаційними бюлетенями, списком грантових програм, прес-релізами, рекомендаціями щодо заповнення та подання апікаційних форм і т.д. Особливу увагу доцільно звернути на встановлені програмні, географічні пріоритети, обмеження та інші характеристики.

3. Проаналізувати матеріали про фонд і визначити сумісність інтересів фонду з діяльністю, яка претендує на отримання фінансування.

4. Скласти лист-запит. Деякі фонди можуть вимагати попередній лист-запит, тобто міні-заявку, як правило, на 2–3 сторінках, де викладені відомості про необхідну суму коштів; організацію, включаючи її історію, поточні та виконані проекти, структуру; короткий опис проекту, який по-

дається на фінансування; бюджет організації та бюджет проекту; додана копія реєстраційного документа організації-заявника.

5. Подати повну заявку (якщо фонд надає інструкції щодо її заповнення, необхідно суворо їх дотримуватися).

6. Не слід відправляти в фонд дані, які не потрібні.

7. Організації, хоча б на місцевому рівні, необхідно подбати про свій імідж, рекламу.

8. Після отримання гранту потрібно чітко дотримуватися вимог щодо звітності та оцінки роботи.

Типи програм, які підтримують фонди, поділяються на (Фандрайзинг, 2003):

– фінансування проектів, у виконанні яких беруть участь кілька зарубіжних й українських партнерів (програми в рамках ЄС), наприклад, TEMPUS TACIS;

– фінансування проектів, у виконанні яких беруть участь представники лише двох країн: наприклад, Росії і Великобританії (Royal Society), США і України;

– проекти на короткострокові або довгострокові дослідницькі візити українських викладачів, вчених або адміністраторів до західних наукових установ;

– програми цільового призначення: фінансування поїздок на конференції і навчання (ІВС, НАТО), підтримка студентських обмінів, освітніх та гуманітарних програм тощо.

Основними формами фінансування, що здійснюють благодійні фонди, є: грант; безвідсоткова фінансова допомога для реалізації бізнес-планування, яка повинна бути повернена (грант, що повертається в результаті здійснення діяльності за проектом); оплата донорською неприбутковою організацією наданих грантоотримувачу послуг (проведення семінарів, досліджень). Найбільш поширеною формою фінансування неприбуткових організацій донорами є гранти.

Подробиці

До міжнародних грантодавчих установ, які діють в Україні та можуть бути використані для реалізації бізнес-планування, належать:

– Продовольча і сільськогосподарська Організація ООН (ФАО), включаючи Проект ФАО з питань сталого розвитку сільського господарства та сільських територій в гірських регіонах (SARD-M);

– Фонд екосистем Данона;

– Програма ООН з навколишнього середовища – Тимчасовий секретаріат Карпатської Конвенції;

– Представництво Європейської Комісії в Україні (TACIS);

– Програма Європейської Комісії INTERREG III В CADSES;

- Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні – DFID / ADAS / URLP;
- Фонд Євразія;
- ICAP Єднання;
- Фундація Україна – США;
- Програма розвитку ООН;
- Карпатський Фонд;
- Фонд «Ротарі Інтернешнл»;
- Польсько-американсько-українська ініціатива – PAUCI;
- Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA);
- Програма сприяння Парламенту України;
- Міжнародний Вишеградський фонд (The International Visegrad Fund – IVF);
- Науково-технічна програма EUREKA;
- Національний центр наукових досліджень Франції;
- Посольство Федеративної Республіки Німеччина;
- Агентство США з міжнародного розвитку (USAID);
- Європейський союз;
- Світовий банк;
- Європейський центр розвитку наукових досліджень в економіці і статистиці;
- Рада Канади з досліджень у галузі природничих та інженерних наук;
- Європейський банк реконструкції та розвитку;
- Шведське агентство з питань розвитку і співробітництва (SDC);
- Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ);
- Шведське агентство з питань міжнародної співробітництва і розвитку (SIDA) та інші.

Для успішного бізнес-планування в підприємстві необхідна наявність чотирьох обов'язкових складових, які тісно пов'язані між собою і формують процес бізнес-планування в організації (Європейський, 2016).

Перша складова – підприємство зобов'язане мати у своєму розпорядженні відповідну методологічну та методичну базу розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, а працівники фінансово-економічних служб повинні бути досить кваліфіковані, щоб вміти застосовувати цю методологію на практиці.

Друга складова – для того, щоб розробляти фінансові плани, потрібна внутрішня і зовнішня інформація про діяльність підприємства.

Примітка

Основою інформаційної складовою процесу бізнес-планування є:

- 1) економічна інформація (прогноз відсоткових ставок, прогноз темпів інфляції і т. д.);

2) облікова інформація (інформація бухгалтерського обліку (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів, додатки до балансу) і управлінського обліку);

3) повідомлення фінансових органів, інформація установ банківської системи, інформація товарних, валютних бірж та інша фінансова інформація;

4) політична інформація і т. д.

Крім того, функціонування системи бізнес-планування здійснюється в рамках чинного нормативно-правового забезпечення, до якого належать закони, укази Президента України, постанови Уряду, накази і розпорядження галузевих міністерств, статутні документи, інструкції та ін. (Європейський, 2016).

Третя складова – процес бізнес-планування завжди реалізується через відповідні організаційну структуру і систему управління, що становлять організаційний блок процесу. Організаційна структура містить кількість і функції служб апарату управління, в чій обов'язки входять розробка, контроль й аналіз бізнес-плану підприємства, сукупність структурних підрозділів, які відповідальні за виконання бізнес-плану.

Четверта складова – в процесі бізнес-планування та контролю відбувається реєстрація й обробка великих масивів інформації. Програмно-технічні засоби, що використовуються у процесі фінансового планування та контролю, складають програмно-технічний блок системи бізнес-планування.

На сьогоднішній день в Україні вже є низка бізнес-планів, які успішно отримали допомогу від міжнародних фондів. Детально вивчаючи та слідуючи вимогам таких організацій, кожний український підприємець спроможний реалізувати свій бізнес-проект за міжнародної підтримки.

Контрольні питання

1. Які проблеми виникають при плануванні бізнесу? Що таке бізнес-план?
2. Які цілі, завдання та функції, призначення бізнес-плану?
3. Визначте мету та особливості бізнес-планування проектів.
4. Які існують види фінансової підтримки проектів?
5. Розкрийте особливості процесу складання бізнес-планів.
6. Які основні питання необхідно висвітлити при розробленні бізнес-плану?
7. Які основні розділи охоплює бізнес-план?
8. Які існують види бізнес-планів за сутнісним змістом?
9. Наведіть основні показники фінансового аналізу бізнес-плану.
10. У чому полягає маркетинговий аналіз при бізнес-плануванні?

11. Назвіть основні проблеми бізнес-планування.
12. Назвіть відомі критерії оцінки ефективності бізнес-планів.
13. Охарактеризуйте програмні засоби бізнес-планування.
14. Як класифікуються фонди за видами здійснюваної діяльності?
15. Які загальні правила звернення до фонду?
16. Назвіть основні складові, необхідні для успішної організації бізнес-планування.

Практичні завдання

1. Запропонуйте власну бізнес-ідею та опишіть основні складові її бізнес-планування. Оцініть можливість її реалізації, реальну і потенційну вартість, рівень ризику та економічну ефективність реалізації.

2. Проведіть дослідження сильних і слабких сторін, можливостей та загроз запропонованої Вами бізнес-ідеї. За результатами аналізу заповніть таблиці, подані нижче. Перша таблиця демонструє чотири основних поля СВОТ-аналізу, друга – показує матрицю стратегій використання його результатів.

Слабкі сторони (Сл) Внутрішні недоліки бізнес-проекту	Сильні сторони (С) Внутрішні переваги бізнес-проекту в різноманітних функціональних областях: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо
Загрози (З) Несприятливі зовнішні чинники, вплив яких може призвести до збоїв у процесі реалізації бізнес-проекту	Можливості (М) Перспективні напрямки розвитку бізнес-проекту, здатні принести успіх у майбутньому

Сильні- Можливості	Заходи, яких необхідно вжити, щоб використати сильні сторони бізнес-проекту для розширення можливостей
Сильні- Загрози	Заходи, яких необхідно вжити, щоб використати сильні сторони бізнес-проекту в цілях запобігання і зниження загроз
Слабкі- Можливості	Заходи, яких необхідно вжити, щоб подолати слабкі сторони бізнес- проекту для розширення можливостей
Слабкі- Загрози	Заходи, яких необхідно вжити, щоб подолати слабкі сторони бізнес- проекту для запобігання і зниження загроз

3. Ви хочете відкрити власну справу з виробництва виробів з деревини. Опишіть складові майбутнього бізнесу для кожного сектору, зазначеного в таблиці нижче за допомогою бізнес-моделі «Канвас» (Canvas), яка

Розділ 16. Бізнес-планування в підприємстві

є стратегічним підприємницьким інструментом. Заповніть таблицю, виходячи з власної бізнес-ідеї:

8. ГОЛОВНЕ ПАРТНЕРСТВО - Хто є головним постачальником?	7. ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ - Які ключові дії потрібні нам?	2. ЦІННІ ПРОПОЗИЦІЇ - Які проблеми ми вирішуємо на відміну від існуючих?	4. ВЗАЄМВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ - Скільки уваги приділяється клієнтам?	1. КЛІЄНТСЬКИЙ СЕГМЕНТ - Хто найголовніший клієнт для нас?
	6. ОСНОВНІ РЕСУРСИ - Які ресурси нам потрібні для виробництва продукту?		3. КАНАЛИ - Через які канали клієнти будуть отримувати продукт? - Які канали ефективні?	
9. СТРУКТУРА ВИТРАТ - Які витрати є найбільш значущими? - Які потрібні позикові кошти?			5. ПОТОКИ ДОХОДІВ - За що готові платити клієнти? - Як вони платять зараз?	

Орієнтуйтеся на послідовність секторів та створюйте свою модель за допомогою логічних ланцюжків: 1) визначити споживачів продукції; 2) визначити, які товари вони зараз купують; 3) які канали збуту можна використати, щоб вони отримали Вашу продукцію; 4) визначити, які взаємини зі споживачами Ви будете; 5) розрахувати потоки доходів; 6) визначити необхідні ресурси для їх отримання; 7) визначити ключові дії, необхідні для здійснення діяльності підприємства; 8) визначити ключових партнерів і постачальників; 9) з'ясувати детальну структуру витрат виробництва і збуту.

4. Компанія має 500 клієнтів. Загальна кількість клієнтів, яким можуть приділити увагу її менеджери, становить 150 клієнтів на місяць. Рівень заробітної плати менеджера – 3200 грн на місяць. Максимальне матеріальне заохочення працівникові становить 40% від окладу. Сплануйте та обчисліть загальні витрати на оплату праці для цієї компанії протягом місяця.

Моделювання бізнес-процесів у підприємницькій діяльності

- Процесний підхід до управління підприємницькою діяльністю
- Класифікація бізнес-процесів підприємства
- Управління бізнес-процесами підприємницької діяльності
- Моделювання бізнес-процесів підприємницької діяльності
- Діагностика ризиків у системі управління бізнес-процесами

Ключові слова: *бізнес-процес, ключові фактори успіху, моделювання бізнес-процесів, модель, методологія створення моделі бізнес-процесу, модель бізнес-процесу, бізнес-модель, невизначеність, типи невизначеності, економічний ризик, види ризиків, аналіз ризиків, бізнес-проект, управління, ефективність, критерії.*

17.1. Процесний підхід до управління підприємницькою діяльністю

У ринкових умовах господарювання підприємницькі структури весь час знаходяться в пошуках: власної ніші, власної унікальності, порівнюючи свої цілі зі своїми можливостями для досягнення власних цілей. Іншими словами, в пошуках власного унікального бізнес-процесу.

Подробиці

Особливістю бізнесу ХХ століття було те, що виробники фокусували увагу на власних витратах виробництва і отриманні бажаного прибутку. Вплив споживача в цей період був мінімальним.

Кінець ХХ – початок ХХІ століття ознаменувався зміною умов господарювання підприємницьких структур – ринок виробника перетворився на ринок споживача. Тепер у підприємницькій діяльності характерним є дотримання принципу «ЗС» – Customers, Competition, Changes (споживачі, компетенції, вибір). Принцип «вони куплять все, що ми зробимо» більше не працює. Головним стає принцип «клієнт приймає рішення».

Дані умови здійснення підприємницької діяльності зумовили необхідність усвідомлення того, що бізнес має бути клієнтоорієнтованим, а для виживання на ринку продукція та послуги мають відповідати таким критеріям: краще обслуговування; найменша ціна; найвища якість.

Зміни умов підприємницької діяльності зумовили перехід від функціонального до процесно-орієнтованого управління. У підприємниць-

ких структурах, організованих за функціональним принципом, працівники наділені відповідальністю за діяльність підрозділів, але ніхто з них не несе відповідальності за те, щоб процеси були якісно і вчасно виконані в цілому.

Під *процесним підходом* до управління підприємницькою діяльністю розуміють орієнтацію цієї діяльності на бізнес-процеси. Саме тому, від того, наскільки ефективні бізнес-процеси підприємницьких структур, залежить успіх бізнесу в цілому (Механізм, 2005).

Подробиці

Протиставлення процесного і функціонального підходів принципово невірно. Функції, як і процеси, є рівнозначними поняттями управлінської діяльності, і не можуть існувати у відриві один від одного. Функціональний підхід відповідає на питання «Що робити?», процесний – «Як робити?». Вони не тільки доповнюють один одного, а й до певної міри повинні застосовуватися паралельно.

Перевагою процесного підходу є можливість здійснення поточного управління за рахунок зв'язку між окремими процесами. Цей підхід підкреслює важливість розуміння і виконання вимог; необхідності розгляду процесів з точки зору їх спроможності додавати цінність; отримання результатів виконання процесу і його результативності; безперервного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань (Фролова, 2012; Функціональне, 2009).

Бізнес-процес є набором дій, які виконуються на підприємстві для отримання заданого результату (отримання прибутку) (Андерсен, 2005).

Подробиці

Світовий досвід свідчить, що найбільш успішними підприємницькими структурами, як правило, стають ті, чий бізнес-процеси добре продумані та чітко визначені (описані), а методи реалізації процесів є ефективними та надійними. Все це має підкріплюватися також гнучкістю і високою мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій і орієнтацією на потреби споживачів.

Процес управління бізнес-процесами можна розбити на чотири етапи (Бизнес-процессы, 2006):

- 1) створення схеми бізнес-процесу, з якої має бути видно, як здійснюється певний процес у даний час;
- 2) визначення проблем і нестиковок всередині самого бізнес-процесу як існуючих, так і потенційних;
- 3) виявлення причин проблем, що виникають;

4) розробка рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесу, які вносяться в існуючу схему, щоб показати, як цей бізнес-процес повинен працювати.

Схема бізнес-процесу є його графічним зображенням від початку і до кінця, включаючи всі проміжні етапи, окремі дії і взаємозв'язки всередині процесу. Детальна схема дозволяє проаналізувати, як насправді здійснюється даний процес, і вказує, на що слід звернути особливу увагу, щоб досягти поставлених цілей.

Наприклад, якщо метою проекту є суттєве скорочення тривалості робочого циклу всього процесу в цілому, то основну увагу треба звернути на дії, виконання яких забирає найбільшу кількість часу, а також на те, як побудована їх послідовність. Якщо ж метою є зниження витрат, то слід уважно вивчити ті етапи процесу, які поглинають найбільшу кількість ресурсів. Якщо метою є досягнення рівня бездефектності, необхідно сконцентруватися на тих етапах, де відбувається найбільше відмов і мають місце найнижчі показники ефективності.

Наступним кроком на етапі складання схеми бізнес-процесу є визначення функцій і конкретних осіб, тим чи іншим чином залучених до цього процесу. Їх можна визначити, створивши схему взаємозв'язків.

Схема взаємозв'язків – це типова блок-схема, що має вхід і вихід. Між входом і виходом розташовуються блоки, кожен з яких охоплює певну функціональну область, пов'язану з бізнес-процесом.

На цій стадії, тобто на стадії побудови схеми взаємозв'язків, не обов'язково використовувати всі дії, що становлять даний бізнес-процес, але дуже важливо вказати, які підрозділи і конкретні особи в ньому беруть участь. Спрощена схема взаємозв'язків для бізнес-процесу «виконання замовлення» показана на Рисунок 17.1 (Фролова, 2012).

Підприємницька діяльність є ланцюжком бізнес-процесів від маркетингу, планування, до продажу та післяпродажного обслуговування.

Всі бізнес-процеси мають такі атрибути (Андерсен, 2005):

- господар бізнес-процесу – посадова особа, яка несе відповідальність за хід і результати певного бізнес-процесу;
- ресурси – ресурси, виділені у розпорядження господаря бізнес-процесу для його проведення (можуть включати обладнання (виробниче, контрольно-вимірвальне, офісне та ін.), персонал, приміщення, транспорт, зв'язок, матеріали (допоміжні), фінанси, документацію і т. д.);
- параметри бізнес-процесу – характеристики (інформація), за якими господар бізнес-процесу і вищий керівник можуть судити про те, наскільки ефективно виконується бізнес-процес і досягаються заплановані результати;

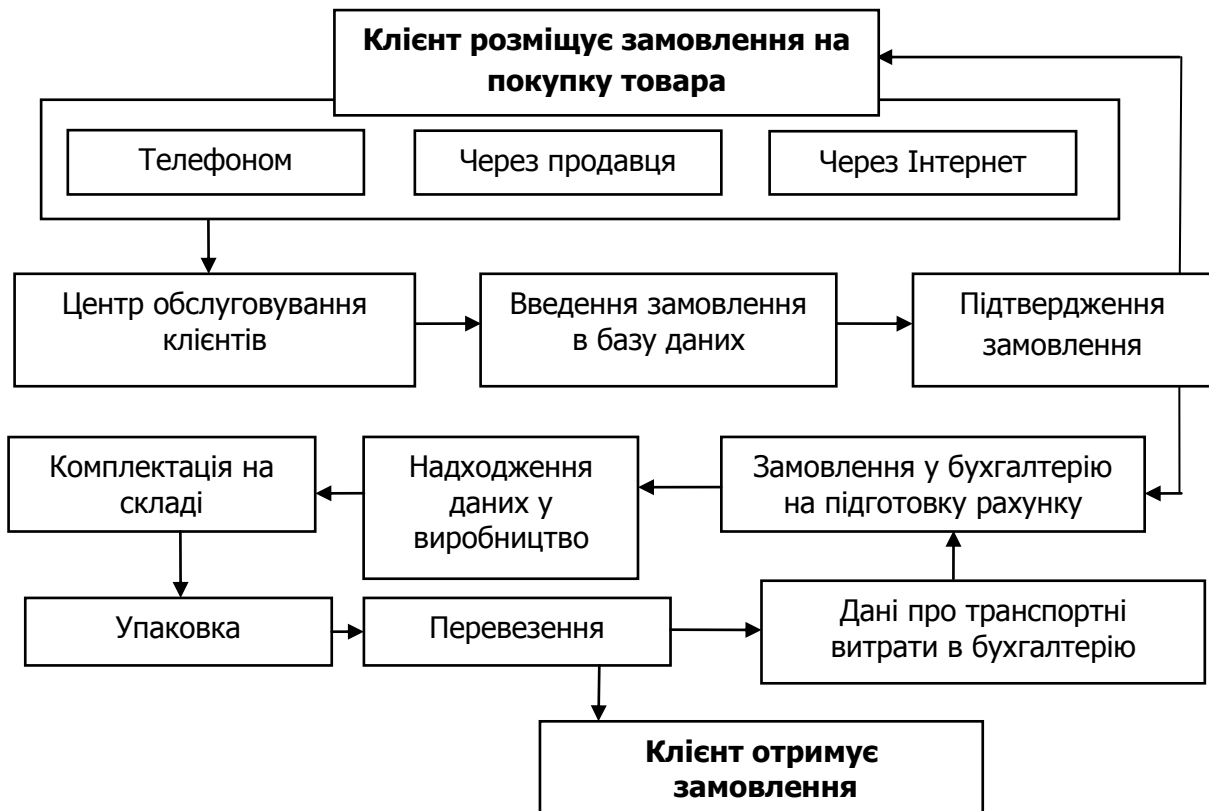


Рисунок 17.1. Схема взаємозв'язків бізнес-процесу «Виконання замовлення»

– клієнт бізнес-процесу – співробітник підприємницької структури (внутрішній клієнт) або контрагент (зовнішній клієнт), що користується результатом певного бізнес-процесу;

– входи бізнес-процесу – вхідні об'єкти (сировина, продукція, комплектація, інформація або послуга), які перетворюються на виходи бізнес-процесу в ході його виконання. Часто входи одного бізнес-процесу є виходами іншого;

– виходи бізнес-процесу – продукція, інформація або послуга, заради якої існує бізнес-процес;

– виконавці / учасники бізнес-процесу – співробітники, які виконують певні дії в рамках процесу. Виконавці можуть бути внутрішніми (співробітники підприємницької структури – володаря бізнеспроцесу) і зовнішніми (співробітники консалтингових компаній, рекрутингових агентств, агентств з розміщення реклами в ЗМІ, аудитори і т.п.);

– потоки – послідовність, в якій збудовані елементи бізнес-процесу. Наприклад, інформаційні потоки – це послідовність передачі інформації: електронних листів, файлів, документів, ведення електронних баз даних.

Кожен бізнес-процес може бути розбитий на кілька підпроцесів (робіт), виконання яких призводить до отримання на виході бізнес-процесу продукції з заданими параметрами.

В основі керованості процесу лежить:

- призначення господаря бізнес-процесу;
- отримання господарем всіх необхідних ресурсів;
- наявність у господаря документованих процедур (методик, інструкцій, технологій) виконання бізнес-процесу;
- побудова господарем системи збору об'єктивної інформації про хід процесу, параметри продукту і задоволеність споживача.

Спрощена схема бізнес-процесу наведена на Рисунок 17.2.

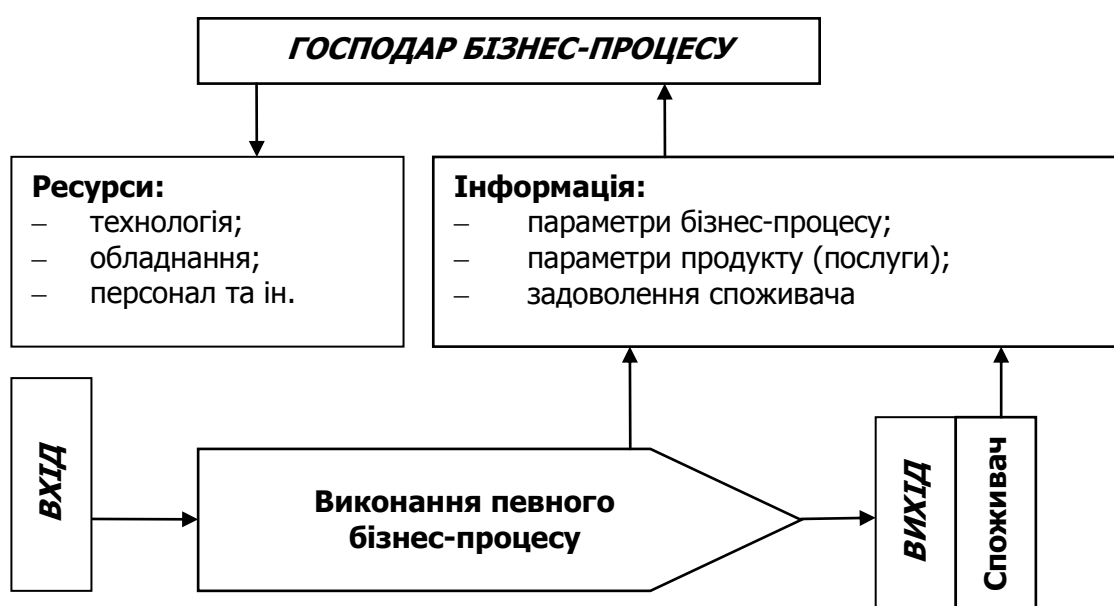


Рисунок 17.2. Спрощена схема бізнес-процесу (Фролова, 2012)

Підприємницькі структури отримують низку вигід від формалізації і оптимізації бізнес-процесів, а саме: чітке розуміння того, як функціонує підприємницька структура; стандартизацію бізнес-процесів; підвищення якості робіт та керованості бізнесу; можливість усвідомлено покращувати діяльність підприємницької структури, в т.ч. взаємодію підрозділів; зменшення залежності бізнесу від людського фактору, підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат і зростання прибутку.

17.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Опис бізнес-процесів на етапі аналізу підприємницької діяльності є досить трудомістким. Для того, щоб підвищити ефективність обробки великої кількості інформації, роботи потрібно правильно структурувати. Для

цього бізнес-процеси поділяють на чотири групи, кожна з яких має свої особливості:

- основні бізнес-процеси – генерують доходи підприємницьких структур і знаходяться на шляху проходження продукції: спочатку у вигляді маркетингової інформації, проекту, потім у вигляді матеріального об'єкта (деталі, товару, програмного продукту, послуги і т.п.);

- забезпечувальні (допоміжні) бізнес-процеси – підтримують інфраструктуру підприємницьких структур. До таких бізнес-процесів належать: процес підготовки, навчання та атестації персоналу, процес управління документацією, який встановлює порядок її розробки, затвердження та ведення, сервісне обслуговування обладнання, забезпечення енергоресурсами, забезпечення роботи офісу, інформаційне забезпечення, забезпечення фінансової підтримки, управління зовнішнім середовищем, PR-діяльність і т. п. Такі процеси регламентують діяльність підприємницьких структур та їх окремих підрозділів і забезпечують ефективну роботу усіх інших бізнес-процесів;

- бізнес-процеси управління – керують підприємницькими структурами, забезпечуючи їх виживання, конкурентоспроможність і розвиток. Відмінними рисами бізнес-процесів управління є їх типова структура. Різниця між управлінськими процесами визначається специфікою об'єктів управління, якими вони керують. Наприклад, бізнес-процес «Управління фінансами» управляє об'єктом «фінанси», бізнес-процес «Управління маркетингом» управляє об'єктом «клієнт», бізнес-процес «Управління персоналом» – об'єктом «персонал» і т.п.;

- бізнес-процеси розвитку – розвивають підприємницьку структуру, тобто це процеси, що дозволяють створити ланцюжок цінності в основних і допоміжних бізнес-процесах на більш прогресивному рівні. До цієї групи відносять бізнес-процеси, метою яких є отримання прибутку в довгостроковій перспективі, а також бізнес-процеси вдосконалення і розвитку підприємницької діяльності. Бізнес-процеси розвитку представляють інвестиційні види діяльності, де зусилля прикладаються на початку, а результати отримують після завершення певного періоду.

При формуванні мережі бізнес-процесів, тобто сукупності взаємопов'язаних між собою бізнес-процесів, кожен з них деталізується за роботами, з яких він складається. Цей крок називають описом бізнес-процесів.

Глибина опису бізнес-процесу залежить від мети і в кожному конкретному випадку індивідуальна. Проте, в проектах з опису бізнес-процесів враховуються стандартні цілі і критерії визначення глибини опису бізнес-процесів. У загальному випадку процес потрібно деталізувати до тих пір, поки не буде розмежовано відповідальність між конкретними співробітниками.

Приклад виділення бізнес-процесів підприємницьких структур наведено на Рисунок 17.3.

Дана мережа бізнес-процесів не є універсальною; можливі варіанти паралельного виконання частини бізнес-процесів.

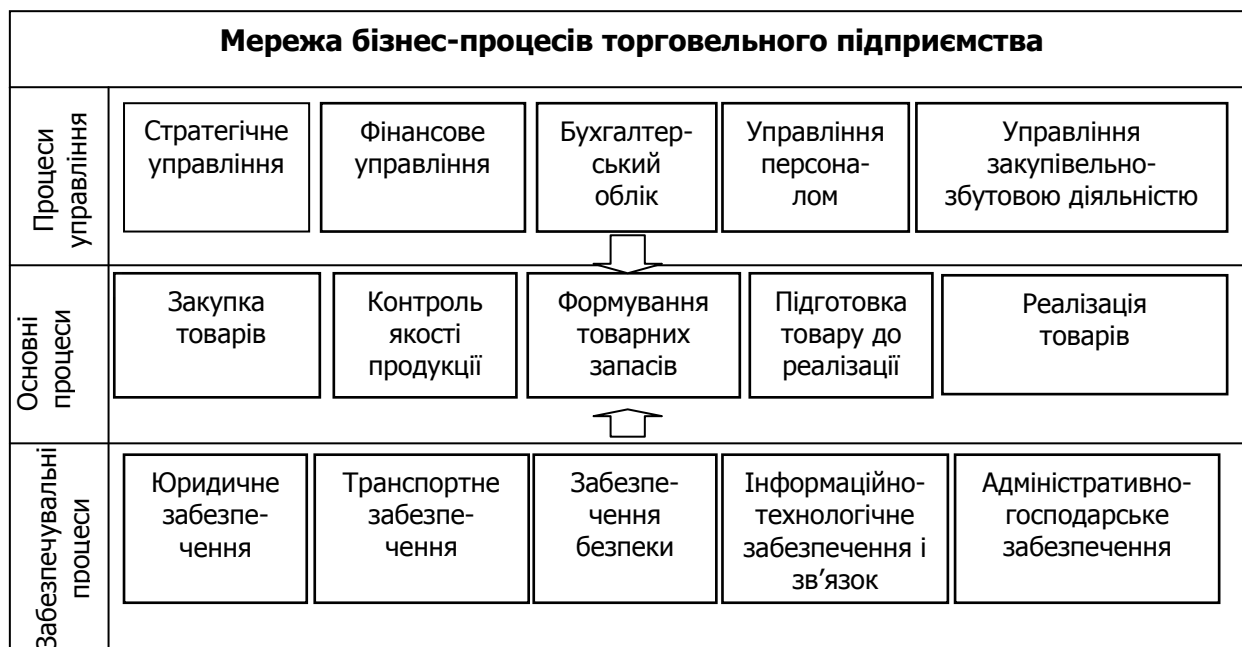


Рисунок 17.3. Мережа бізнес-процесів торговельного підприємства

В умовах конкуренції, що загострюється, основні резерви підвищення ефективності підприємницьких структур знаходяться всередині них самих, оскільки ціна ресурсів на вході і продукції на виході коливається, як правило, в незначному діапазоні, що особливо помітно на ринку споживчих товарів. Тому активна робота з опису корпоративної мережі бізнес-процесів, їх регламентації, аудиту та проектування є об'єктивною необхідністю.

17.3. Управління бізнес-процесами підприємницької діяльності

Метою процесного управління підприємницькою діяльністю є вирішення певної проблеми для досягнення поставленої мети. Виходячи з цього, використовують такі принципи:

- виділення процесів під проблемні зони – передбачає, що підприємницька структура ідентифікує свої проблемні зони і співвідносить їх з видами діяльності, в яких вони можуть виникати;

– виділення процесів під цілі підприємницької структури – передбачає визначення видів діяльності, які вносять найбільший внесок у досягнення поставлених цілей.

Управління бізнес-процесами підприємницької діяльності охоплює такі етапи (Бизнес-процессы, 2006).

1. Ідентифікація бізнес-процесів – формування мережі бізнес-процесів.

2. Визначення критеріїв вибору пріоритетних бізнес-процесів (наприклад, важливість бізнес-процесу; ступінь проблемності бізнес-процесу; можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу).

3. Визначення ключових факторів успіху підприємницьких структур.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті стратегічні завдання, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна підприємницька структура повинна забезпечувати або прагнути їх досягнення, щоб бути конкурентоспроможною і досягти успіху на ринку.

4. Зіставлення бізнес-процесів і ключових факторів успіху. Основна суть зіставлення зводиться до того, що за кожним бізнес-процесом потрібно відповісти на питання: «Які ключові чинники успіху підтримує даний бізнес-процес»? Скорочена матриця взаємозв'язків бізнес-процесів та ключових факторів успіху на прикладі ПрАТ «АПК-Інвест» наведена у табл. 17.1.

5. Оцінка важливості бізнес-процесів. Важливість процесу визначається ступенем його внеску в досягнення стратегічних цілей підприємницьких структур, тому чим більше ключових факторів успіху підтримує розглянутий бізнес-процес, тим більше його важливість.

6. Оцінка ступеня проблемності бізнес-процесів. Бізнес-процеси розглядаються з точки зору їх бажаного і поточного стану, а також конкурентної ситуації в галузі, і кожен бізнес-процес оцінюється за шкалою від 1 до 5. Значення 1 присвоюється найбільш ефективним бізнес-процесам з даної сукупності, в яких відсутні проблеми, і поточний стан яких відповідає бажаному. Значення 5 присвоюється найбільш проблемним бізнес-процесам, в яких розрив між бажаним і поточним станом є найбільшим серед бізнес-процесів розглянутої сукупності. Значення 2, 3 і 4 присвоюються бізнес-процесам, які займають відповідне проміжне положення за ступенем проблемності між найефективнішими і проблемними.

Таблиця 17.1. Матриця взаємозв'язків бізнес-процесів та ключових факторів успіху ПрАТ «АПК-Інвест»

Шифр бізнес-процесу	Назва бізнес-процесу	Ключові фактори успіху									
		Маркетинг і дистрибуція	Відповідність галузевим стандартам та простежуваності продукції	Виробництво розміщене поблизу місць споживання виробленого товару	Розвинена мережа збуту, довгострокові договори з оптовими покупцями	Розвинута логістична система	Забезпечення низького рівня витрат за рахунок економії від масштабу	Репутація торгової марки, зайнята частка ринку м'ясо-ковбасних виробів	Інтеграція між сільським господарством та переробкою	Кількість КФУ (важливість бізнес-процесу)	Оцінка виконання процесу (1-5)
Бізнес-процеси управління											
БП1	Управління фінансово-економічними ресурсами	x	x		x	x	x			5	2
БП2	Управління персоналом	x	x		x			x		4	2
БП3	Управління збутом				x	x		x		3	4
Основні бізнес-процеси											
БП4	Виробництво комбікормів		x				x		x	3	4
БП5	Тваринництво		x				x	x	x	4	4
БП6	Виробництво ковбасних виробів та упаковка готової продукції	x						x		2	4
Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси											
БП7	Юридичне забезпечення діяльності підприємства			x	x	x			x	4	4
БП8	Управління транспортом та логістикою			x		x		x	x	4	4

При проведенні аналізу за кожним бізнес-процесом формулюються основні проблеми, експертним шляхом оцінюється рівень його проблемності. Отримані результати можна об'єднувати у вигляді таблиці (табл. 17.2).

Таблиця 17.2. Оцінювання рівня проблемності бізнес-процесів

№	Назва бізнес-процесу	Проблеми	Значущість проблеми (за шкалою 1-5): 1-найменш значуща, 5-найбільш значуща	Проблемність (за шкалою 1-5): 1-найменш проблемний, 5-найбільш проблемний
1.				
...				

7. Розробка матриці ранжування бізнес-процесів. На її вертикальній осі відкладається важливість бізнес-процесу, а на горизонтальній – ступінь проблемності. Кожен бізнес-процес відповідно до своєї важливості і ступеня проблемності розміщується у відповідному полі матриці. Дана матриця має три зони. Бізнес-процеси, які потрапили в першу зону (близько нижнього лівого кута матриці), є найменш важливими і найбільш ефективними. Дані процеси відносять до категорії з низьким пріоритетом і на даний момент часу їх аналізом і оптимізацією займатися не слід. Бізнес-процеси, які потрапили в другу зону ближче до верхнього правого кута матриці, є найважливішими і найбільш проблемними. Їх відносять до категорії високого пріоритету, і їх поліпшенням слід зайнятися в першу чергу. Відповідно бізнес-процеси, що знаходяться в третій зоні, відносять до категорії середнього пріоритету і до їх покращання потрібно приступити після того, як будуть оптимізовані бізнес-процеси пріоритетної групи. Приклад матриці ранжування бізнес-процесів зображено на Рисунок 17.4.

8. Оцінка можливості проведення змін у бізнес-процесі. Бізнес-процес може бути одночасно важливим, проблемним, але проведення в ньому змін може бути недоцільним з огляду на їх дорожнечу, або тому, що це може призвести до інших негативних наслідків для підприємства. Така оцінка також відбувається за п'ятибальною шкалою, за якою оцінюється наявність певних бар'єрів для впровадження змін у дійсне виконання бізнес-процесу.

9. Ранжування і вибір пріоритетних бізнес-процесів – результат 5, 6 і 8 етапів. Бали, присвоєні бізнес-процесу, на кожному з цих етапів підсумовуються і виводиться сукупний бал пріоритетності. Відповідно до цього розрахунку бізнес-процеси, які мають більшу кількість балів, є найбільш пріоритетними, а ті, які мають меншу, відповідно, найменш пріоритетними (табл. 17.3).

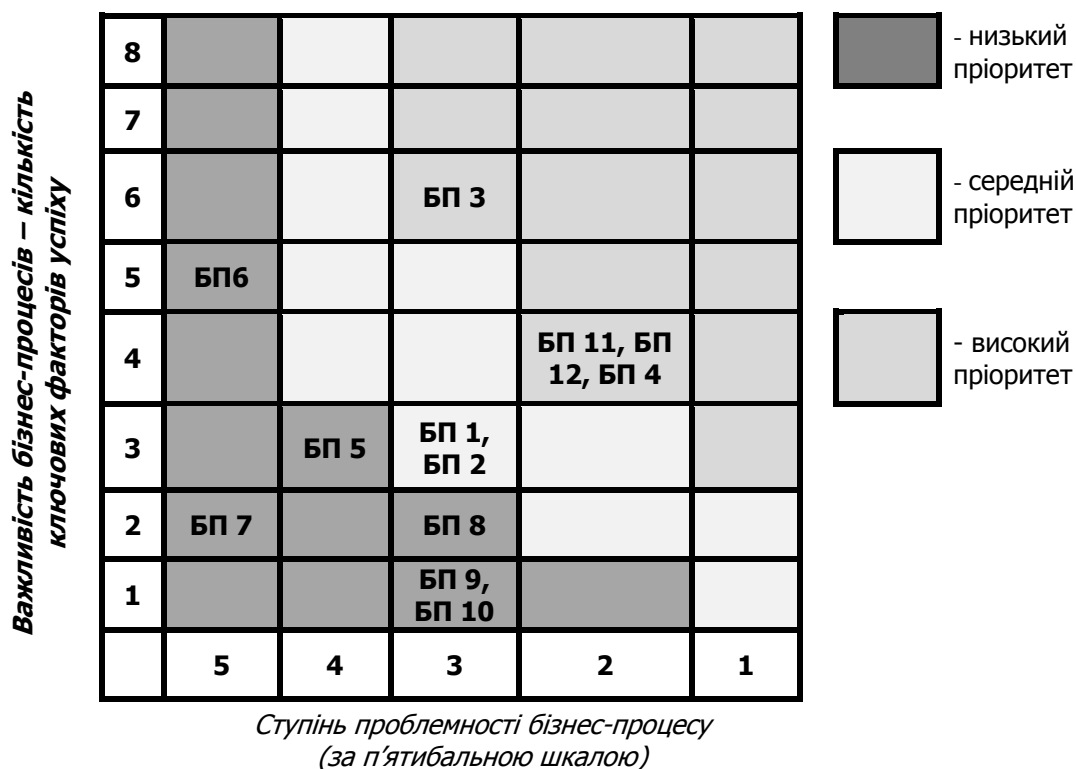


Рисунок 17.4. Матриця ранжування бізнес-процесів

10. Розробка матриці відповідальності за бізнес-процеси, що дозволяє формалізувати, хто і за що відповідає при виконанні. При цьому виділяють такі ролі: господар бізнес-процесу (він може бути тільки один), відповідальний за виконання і результат бізнес-процесу, учасник бізнес-процесу, особа, яка отримує інформацію. Найчастіше матриця відповідальності має табличну форму, в якій по одній осі розташовується перелік бізнес-процесів, а по іншій – перелік осіб, які беруть участь в їх виконанні.

Таблиця 17.3. Таблиця ранжування бізнес-процесів

№	Назва бізнес-процесу	Важливість (за шкалою 1-8): 1-найменш важливий, 8-найбільш важливий	Проблемність (за шкалою 1-5): 1-найменш проблемний, 5-найбільш проблемний	Можливість проведення змін (за шкалою 1-5): 1-найменш можливо, 5-найбільш можливо	Пріоритетність = Важливість + Проблемність + Можливість (за шкалою 3-18): 3-найменш пріоритетний, 18-найбільш пріоритетний
1.					
2.					
...					

Приклад матриці відповідальності за виконання бізнес-процесів наведено у табл. 17.4.

Таблиця 17.4. Матриця відповідальності за бізнес-процес «N»

Бізнес-процес	Директор з персоналу	Провідний експерт з навчання та розвитку персоналу	Експерт з навчання та розвитку персоналу	Провідний експерт зі стимулювання та програм мотивації	Експерт зі стимулювання та програм мотивації	Спеціаліст відділу трудового бюджетування	Експерт відділу внутрішнього PR
Розвиток та навчання персоналу	ГП	В	Вк			I	I
Управління та стимулювання персоналу	ГП			В	Вк	I	I
...							

Умовні позначення:

ГП – господар процесу;

В – відповідальний за бізнес-процес;

Вк – виконавець бізнес-процесу;

I – особа, що отримує інформацію про хід і результати бізнес-процесу.

17.4. Моделювання бізнес-процесів підприємницької діяльності

Сучасні підприємницькі структури змушені постійно займатися поліпшенням своєї діяльності. Це вимагає розробки нових технологій і прийомів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління й організації підприємницької діяльності.

Опис підприємницької діяльності (в тому числі і бізнес-процесів), виконаний з достатнім ступенем повноти, потребує багато часу та зусиль. Застосування процесного управління підприємницькою діяльністю дозволяє перейти від «точкового» текстового опису діяльності до повного формалізованого графічного опису, інтегруючим стрижнем якого є модельне уявлення бізнес-процесів. Тому опис слід вести по черзі, починаючи з критично важливих для підприємницьких структур предметних областей, до яких відносяться організаційна структура, процеси і т.п.

Моделювання бізнес-процесів – це ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації підприємницької діяльності, що дозволяє визначити, як воно працює в цілому і як організована діяльність на кожному робочому місці (Репин, 2004). Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати, як працює будь-яка підприємницька структура в цілому, як вона взаємодіє з іншими підприємницькими структурами, замовниками та постачальниками, як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці.

Аналіз підприємницької структури як моделі дозволяє дати відповідь на питання: що необхідно зробити для досягнення конкретної поставленої мети і яким чином це можна зробити?

Моделювання бізнес-процесів з максимальною їх наближеністю до дійсності дозволяє вибрати і перевірити шляхи поліпшення без необхідності проведення реальних експериментів з підприємницькою структурою. Навіщо ризикувати, якщо можна багато проектів перевірити заздалегідь – на моделі?

Метою моделювання є систематизація знань про підприємницьку діяльність та її бізнес-процеси в наочній графічній формі, що є більш зручною для аналітичної обробки отриманої інформації. Модель повинна відображати структуру бізнес-процесів підприємницької діяльності, деталізацію їх виконання і послідовність документообігу.

Модель – це схематичне відображення будь-якого процесу, що створюється для вирішення завдань.

Під методологією створення моделі бізнес-процесу розуміють сукупність способів, за допомогою яких об'єкти реального світу і зв'язки між ними подаються у вигляді моделі (Марка, 2003). Для кожного об'єкта і зв'язків характерна низка параметрів, що відображають певні характеристики реального об'єкта (номер об'єкта, назву, опис, тривалість виконання (для функцій), вартість і ін.). У вузькому сенсі нотація опису бізнес-процесу – це мова, якою відбувається опис бізнес-процесу.

Модель бізнес-процесу – прикладне уявлення робіт, що виконуються підприємницькими структурами (Шеер, 2000).

У практиці підприємницької діяльності застосовуються моделі бізнес-процесів різної спрямованості (Сооляттэ, 2016; Сооляттэ, 2010):

- верхнього рівня – агрегована, найбільш загальна модель бізнес-процесу підприємства;
- алгоритмічна, що відображає склад і логіку виконання підприємством робіт при його реалізації;
- потокова, що відображає матеріальні, фінансові та інформаційні потоки об'єктів;

– функціональна, яка охоплює функціональний склад бізнес-процесу, закріплення функцій процесу за виконавцями.

Формами опису бізнес-процесу є: текстова, таблична, алгоритмічна.

Для деталізації процесу текстовий опис доповнюється описом у вигляді таблиці або алгоритмічної схеми. Застосування табличної форми (Рисунок 17.5) робить опис процесу чітким і спрощує його сприйняття. Кожен параметр процесу відбивається у відведеному стовпці таблиці, а не «розминається» в тексті.

Опис бізнес-процесу	Відповідальний виконавець	Вхідна інформація	Термін виконання	Вихідна документація, результат	Споживачі результату бізнес-процесу
...

Рисунок 17.5. Приклад табличного представлення бізнес-процесу

Використання алгоритмічних схем (Рисунок 17.6) доцільно у випадках, коли послідовність виконання бізнес-процесу (підпроцесів, процедур) допускає варіантність виконання (послідовне виконання поєднується з паралельним, розгалуження процесу і т. п.).

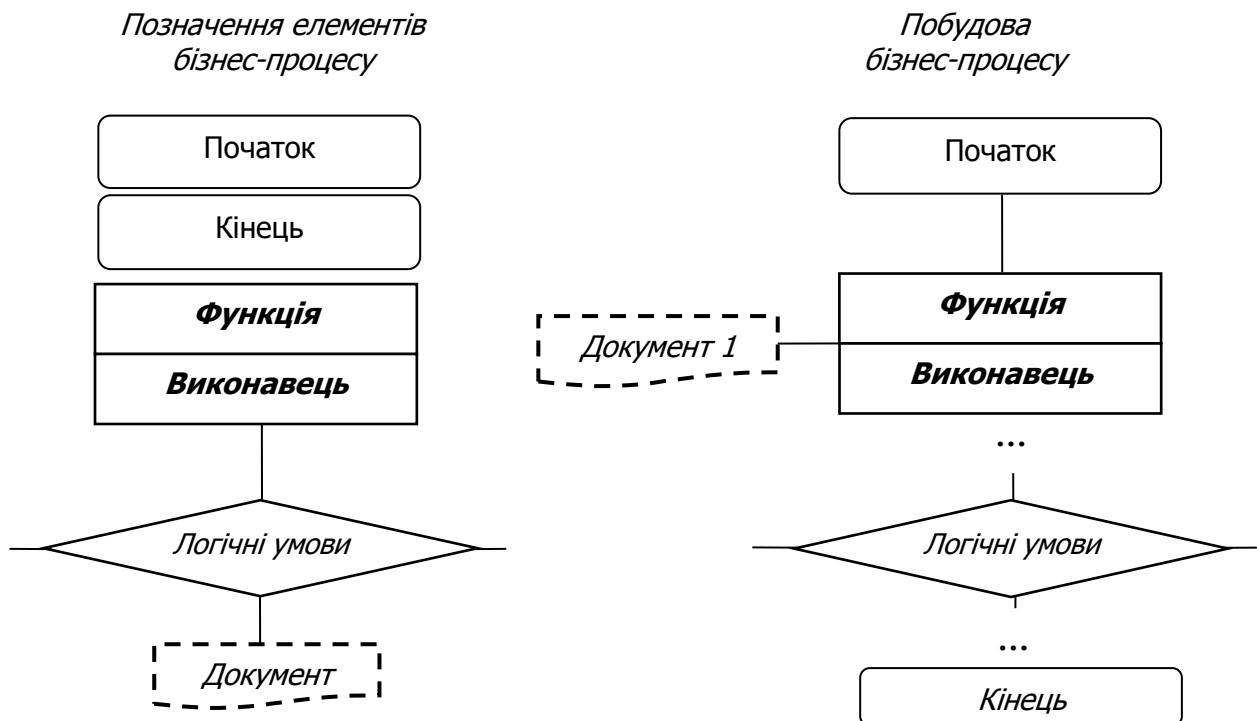


Рисунок 17.6. Приклад позначень, використовуваних при поданні бізнес-процесу в формі алгоритму

Алгоритмічні схеми покликані відобразити логічний зв'язок процесів, до того ж вони більш наочні і легкі для сприйняття.

Використовувати тільки одну з форм – текстову, табличну або алгоритмічну – недоцільно. Текстова форма не настільки наочна і не структурована, в табличній важко відобразити логічний і тимчасовий взаємозв'язок процесів і тому важко обійтися без алгоритмічної схеми. Якщо застосовувати тільки алгоритмічну схему, на ній необхідно буде вказати всі істотні параметри процесу – виконавців, входи, виходи, постачальників, клієнтів і т. п. В результаті схема вийде громіздкою і важкою для сприйняття, що знизить її практичну цінність.

Для складання алгоритмічних схем використовують спеціальні графічні елементи, сукупність яких визначає нотацію моделювання. Найбільш популярними для опису бізнес-процесів є: алгоритмічна блок-схема, Basic Flowchart, Cross Functional Flowchart, Event driven Process Chain, Integrated DEFinition – IDEF0, IDEF3, Data Flow Diagrams, Work Flow Diagram. Вибір нотації моделювання залежить від його цілей і від програмного продукту, що застосовується для цього. Зазвичай використовують 3–4 і більше нотацій.

У даний час на ринку присутні різні методології моделювання бізнес-процесів. Частина з них заснована на державних стандартах, частина – на корпоративних розробках підприємницьких структур, решта – запропонована окремими авторами. Виходячи з цього, методології моделювання бізнес-процесів класифікують за трьома категоріями:

- 1) ведення проекту (Oracle, SAP R/3, BAAN, RUP та ін.);
- 2) використання програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів у проекті; моделювання та аналізу бізнес-процесів (BPR (Business Process Reengineering) – реінжиніринг бізнес-процесів, SADT (Structured Analysis and Design) – методологія структурного аналізу і проектування, IDEF – методології сімейства ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing) для вирішення завдань моделювання складних систем, структурного системного аналізу Гейне-Сарсона, структурного аналізу і проектування Йодана / де Марко, ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – методологія і тиражований програмний продукт для моделювання бізнес-процесів організацій, розвитку систем Джексона і т.п.).

Результатом моделювання бізнес-процесів є формування бізнес-моделі підприємницької структури. **Бізнес-модель** дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату (Бизнес-модель, 2010).

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якої підприємницької структури, що визначають її зміст, є:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує будь-яка підприємницька структура на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємницька структура використовує для створення цінності;
- фінансова модель підприємницької структури, що визначає як структуру їх витрат, так і способи отримання прибутку.

При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють 2 підходи (Основы, 2016):

1) орієнтований на бізнес-процеси / ролі (підхід, спрямований всередину підприємницької структури) – пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій;

2) орієнтований на цінність / клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємницької структури) – передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

Бізнес-моделі можуть створюватися як для певного продукту або послуги, так і для будь-якої підприємницької структури в цілому, групи підприємницьких структур або холдингу.

Бізнес-модель формується, виходячи з цілей розвитку підприємницьких структур, що визначають склад всіх базових компонентів бізнес-моделі (наскрізних бізнес-процесів), які в сукупності складають певну методологічну платформу:

- бізнес-функції, що описують, **ЩО** робить бізнес;
- бізнес-процеси, що описують, **ЯК** підприємницька структура виконує свої бізнес-функції;
- організаційна структура, яка визначає, **ДЕ** виконуються бізнес-функції і бізнес-процеси;
- фази, що визначають, **КОЛИ** (в якій послідовності) повинні бути впроваджені ті чи інші бізнес-функції;
- ролі, що визначають, **ХТО** виконує бізнес-процеси;
- правила, що визначають зв'язок між **ЩО**, **ЯК**, **ДЕ**, **КОЛИ** і **ХТО**.

Форма представлення бізнес-моделі і рівень її деталізації визначаються цілями моделювання та прийнятою точкою зору. При формуванні бізнес-моделі набір ознак, що визначають її зміст, може бути досить широким. З огляду на це, будь-яка підприємницька структура, створюючи свою бізнес-модель, має врахувати всі її можливі компоненти і визначити зв'язки між ними.

Компонентами бізнес-моделі підприємства є:

- мета;

- організаційна структура;
- структура участі в бізнесі;
- можливості;
- контрагенти;
- корпоративна культура (вираження в зовнішньому світі і всередині підприємства).

Подробиці

Найбільш відомі бізнес-моделі (5 влиятельных, 2011; Основы, 2016):



McDonald's – швидке забезпечення гарячою смачною їжею в чистому ресторані за доступну плату.



Intel – найбільший в світі виробник мікропроцесорів. Основні покупці продукції компанії – виробники персональних комп'ютерів Dell і Hewlett-Packard. Крім мікропроцесорів, Intel випускає напівпровідникові компоненти для промислового і мережевого устаткування. У 1990-ті компанія стала найбільшим виробником процесорів для персональних комп'ютерів. Серії процесорів Pentium і Celeron досі є найпоширенішими. Intel внесла істотний внесок у розвиток комп'ютерної техніки.



Google – Глобальна Мережа, одне з найчудовіших винаходів людства, вже давно сприймається обивателями як якийсь єдиний об'єкт, Всесвітній Розум і Велика Енциклопедія в одному цифровому тюбику. Але насправді Інтернет, звичайно ж, є багатоманітним; всі його риси, гарні і погані – це лише віддзеркалення життя величезної кількості мережевих проєктів: популярних і не дуже, швидко оновлюваних і не часто, вдалих і не дуже. Основний принцип діяльності – залучити користувачів простотою, швидкістю і релевантністю пошуку, а потім утримати їх за допомогою нових додаткових сервісів. Це дозволяє «заробити на собі», залучаючи багато партнерів. Про це свідчать фінансові показники Google, значну частину доходу якої забезпечують партнерські сайти.



Microsoft – одне з найбільш успішних підприємств у світі, чиє процвітання забезпечене, зокрема, лідируючим положенням на ринку операційних систем для персональних комп'ютерів. Бізнес-модель Microsoft містить такі елементи: розробка власних кодів силами висококваліфікованих штатних програмістів, які отримують високу зарплату і пільгові умови покупки акцій за збереження комерційної таємниці; недоступність вихідних кодів для користувачів; надання користувачам безкоштовної технічної підтримки. Microsoft намагається диверсифікувати продажі, усвідомлюючи, що лідерство тільки в області розробки операційних систем та офісних програм для стаціонарних і переносних персональних комп'ютерів більш не може вважатися стійкою бізнес-моделлю. Microsoft замислюється про створення власного смартфона.

Бізнес-модель перетворює інновації в економічну цінність. Вона детально описує те, як будь-яка підприємницька структура заробляє гроші шляхом чіткого визначення її місця в ланцюжку створення цінності. Бізнес-модель будується з урахуванням різноманітних компонентів бізнесу, до яких відносяться: підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг, стратегії стійкого зростання. Інакше кажучи, бізнес-модель описує, як бізнес позиціонує себе в ланцюжку створення цінності в рамках галузі і як він збирається себе забезпечувати, тобто створювати прибуток.

17.5. Діагностика ризиків у системі управління бізнес-процесами

Перебіг більшості процесів сучасної ринкової економіки відбувається в умовах неоднозначності, різноманіття можливих станів і ситуацій реалізації рішення, в яких в майбутньому може опинитися господарюючий суб'єкт. Значною мірою це зумовлено зміною зовнішнього оточення, конкурентною боротьбою суб'єктів ринку, відсутністю достовірної інформації, що робить діяльність підприємств важко детермінованим і складно прогнозованим процесом. Таким чином, у сучасних умовах в діяльності суб'єктів господарювання невизначеність та ризик набувають важливого значення.

Поняття «**невизначеність**» у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності означає *постійну мінливість умов, поведінки зв'язків, швидкі зміни в макро- і мікросередовищі суб'єкта, що супроводжують ухвалення будь-яких управлінських рішень*. Виділяють такі типи невизначеності при прийнятті управлінських рішень: об'єктивна (природна) невизначеність; інформаційна невизначеність, що характеризується недостатністю або відсутністю відповідної інформації; невизначеність, пов'язана з діяльністю інших суб'єктів підприємницької діяльності; невизначеність, що пов'язана з низькою структурованістю й ефективністю організаційної структури підприємств; невизначеність, обумовлена нечіткістю, розпливчатістю економічних процесів, явищ та інформації.

Прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності здійснюється шляхом вибору певної можливості з їх різноманіття, таким чином перетворюючи невизначеність у визначеність. Існує пряма залежність між рівнем невизначеності ситуації і рівнем ризику: чим більше невизначеність, тим більше ризик, і навпаки. Тому суб'єкт для прийняття рішення має досліджувати ризик, його джерела та встановлювати причини його виникнення.

Ризик – це універсальна категорія, яка має відношення до всіх видів діяльності та охоплює всі сторони життя людини, починаючи від побуту. Проте найбільш важливе значення ризик має в діяльності суб'єктів підприємництва.

Як економічна категорія **ризик** являє собою подію, яка об'єктивно та/або суб'єктивно виникає в економіці й реалізація якої несе у собі ймовірність недосягнення поставленої мети (невиконання заданих функцій).

Тривалий час економічний ризик ототожнювався з ризиком втрати коштів (заморські подорожі, азартні ігри тощо), що міг спричинити втрату засобів для існування, і як наслідок, банкрутство. На теперішній час ризик втрати не є визначальним, і сучасні вчені тлумачать економічний ризик як можливість відхилення від цілі, заради якої приймалось рішення. Тобто сучасний економічний ризик визначається не стільки втратами, скільки відсутністю значних економічних результатів.

Особливістю сучасного економічного ризику є його тотальність, всеосяжність. Відсутність будь-якого ризику для особи, яка приймає рішення стосовно управління соціально-економічною системою, означає відсутність стимулів до компетентного керівництва.

Основні види та характеристика ризиків у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності наведені у табл. 17.5.

Ризик, який виникає в діяльності суб'єктів підприємства, необхідно ідентифікувати, вимірювати, оцінювати його можливі наслідки і контролювати. Процес ідентифікації, вимірювання й оцінювання становить зміст аналізу ризику, структурна схема якого наведена на Рисунок 17.7.

Урахування в господарській діяльності фактору ризику дозволяє одержати певний ефект при мінімізації можливих втрат. Управління ризиками є важелем, за допомогою якого підприємства мають можливість впливати на результати власної господарської діяльності.

Таблиця 17.5. Основні види та характеристика ризиків у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності

Ознака 1	Види ризику 2	Характеристика 3
1. Джерела виникнення	Суб'єктивний	Ризик, пов'язаний з особистістю підприємця (брак досвіду та ін.)
	Об'єктивний	Ризик, пов'язаний з браком інформації про стан зовнішнього середовища
2. За суб'єктом ризику	Ризик для менеджера	Невизначеність, нестабільність умов роботи та оплати праці
	Ризик для власника	Помилка менеджера, невиконання обов'язків, втрата інформації, невиправдання сподівань
3. За природою об'єктів, на які спрямовані ризики	Майнові	Ризики спричинення збитків майну, майновому інтересу (прибутку)
	Людські	Ризики спричинення шкоди життю і здоров'ю громадян

1	2	3
4. За масштабами	Локальний	Ризик на рівні індивідуального виробництва
	Галузевий	Ризик, пов'язаний зі специфікою галузі
	Міжгалузевий	Ризик, обумовлений впливом і залежністю окремих галузей і сфер економічної діяльності між собою
	Регіональний	Ризик на рівні економічних районів країни
	Національний	Ризик на рівні макроекономіки
	Міжнародний	Ризик, зв'язаний зі змінами у взаємовідносинах країн, масштабними лихами та ін.
5. За ступенем припустимості	Мінімальний	Рівень можливих втрат прибутку (доходу) від 0% до 25%
	Підвищений	Рівень можливих втрат прибутку (доходу) від 25% до 50%
	Критичний	Рівень можливих втрат прибутку (доходу) від 50% до 70%
	Недопустимий	Можливі втрати близькі до розмірів власних засобів, що може призвести до банкрутства суб'єкта. Коефіцієнт ризику дорівнює 70–100%
6. За ступенем тривалості	Коротко-строковий	Ризик кон'юктурний, пов'язаний з вирішенням щоденних господарських питань
	Середньо-строковий	Ситуаційний ризик, наслідок якого може віддалятися від моменту ухвалення рішення
	Довго-строковий	Наслідок подібного ризику значно віддалений в часі від моменту ухвалення рішення
7. За характером діяльності	Професійний	Пов'язаний з виконанням особами своїх професійних завдань
	Фінансовий	Ризики на фондовому ринку, банківські, інфляційні, лізингові та факторингові
	Юридичний	Пов'язаний із низькою якістю законодавчих актів і несподіваних змін у законодавстві
	Промисловий	Виникає у зв'язку з вимушеними перервами у виробництві, виходом з ладу виробничих фондів, втратою оборотних засобів
	Комерційний	Виникає внаслідок неочікуваних змін кон'юнктури ринку й інших умов підприємницької діяльності
	Інвестиційний	Обумовлений невизначеністю, непередбаченими обставинами в інвестиційній сфері
	Страховий	Ризик, що впливає на формування страхового фонду, управління останнім, а також власним майном, грошовими коштами та персоналом
	Інноваційний	Обумовлений невизначеністю в інноваційній сфері



Рисунок 17.7. Блок-схема аналізу ризику

Одним із ефективних засобів зниження ризиків є впровадження суб'єктом підприємництва системи управління бізнес-процесами, що найчастіше здійснюється шляхом бізнес-планування діяльності. Бізнес-проект охоплює практично всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і завершуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розроблення і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових та здійсненні поточних напрямів підприємницької діяльності.

Прийняття управлінських рішень ґрунтується на використанні ряду формальних і неформальних критеріїв для визначення цінності окремого бізнес-проекту в порівнянні з іншими проектами, оцінки його фінансової привабливості в умовах обмеженості ресурсів і встановленої тривалості життєвого циклу проекту.

Сьогодні не існує універсального методу оцінки ефективності бізнес-процесів і порівняння проектів. При цьому найбільш поширеною практикою в сфері інвестиційної діяльності є використання формалізованих кри-

теріїв оцінки ефективності бізнес-процесів, які допомагають аналітику прийняти остаточне і вірне рішення про доцільність інвестування капіталу.

При виборі конкретних критеріїв оцінки економічної або фінансової ефективності реалізації бізнес-проекту необхідно враховувати велику кількість факторів, які є найбільш значущими для окремих проектів і суттєво впливають на результативність їх реалізації, а саме: сучасний стан розвитку ринкових інститутів; доступність необхідних обсягів позикових інвестиційних ресурсів; наявність державних дотацій, субвенцій і т.д.; стабільність попиту і можливість збільшення масштабів проекту; узгодженість цінності грошових потоків у часі, тривалість життєвого циклу проектів.

Найбільш поширеними показниками оцінки ефективності проектних рішень є такі: чистий приведений дохід (*NPV*), індекс (коефіцієнт) прибутковості (*PI*); період окупності (*PP*); внутрішня норма прибутковості (*IRR*). Кожен з показників ефективності має ряд критеріїв для прийняття рішення про реалізацію інвестиційного проекту (див. Рисунок 11.4).

Механізм управління ефективністю прийняття зважених проектних рішень в бізнес-процесах підприємництва, торгівлі та біржової діяльності базується на таких принципах:

- оцінювання можливості інвестування базується на зіставленні грошового потоку, що формується в результаті реалізації проекту, і вкладень, необхідних для його здійснення;
- інвестиційний капітал і грошовий потік приводиться до єдиного розрахункового року (що, як правило, передуює початку проекту);
- дисконтування грошових потоків здійснюється за ставками дисконту, що відображають альтернативну вартість капіталу;
- порівняння бізнес-рішень за декількома показниками економічної ефективності здійснюється з проведенням їх ранжування відповідно до цілей інвестора;
- при оцінюванні ефективності реалізації бізнес-планів дисконтуються не тільки грошові потоки, а й інвестиційні витрати для реалізації проекту, що вкладаються на період більше від одного року.

В практиці підприємницької діяльності, торгівлі та біржової діяльності виділяють наступні етапи проведення вибору та оцінювання бізнес-рішень.

Етап 1. Визначення переліку пріоритетних напрямів при оцінюванні бізнес-проектів на основі експертно-аналітичних методів оцінювання (формування дерева цілей, оцінки відповідності фінансового та організаційного забезпечення проектів можливостям інвестора).

Етап 2. Формування програми реалізації пріоритетів у цілому або з її основних складових.

Етап 3. Формування критеріїв якості оцінювання бізнес-проектів (повнота реалізації заходів, що входять до програми, комплексність, оперативність, рівень наукомісткості, ступінь керованості або надійності, доступність ресурсів, зв'язок із суміжними галузями економіки, вдосконалення інфраструктури, підтримка зайнятості та потенційних інвесторів, можливість подальшої диверсифікації).

Приклад 17.1

Публічне акціонерне товариство реалізує проект з будівництва нового цеху, що буде спеціалізуватися на випуску продукції А, життєвий цикл якої на ринку складатиме 5 років. Виробництво даної продукції протягом одного календарного року супроводжується такими показниками: постійні витрати ($B_{пост}$) складають 2000 тис. грн, в тому числі сума амортизаційних відрахувань – 250 тис. грн/рік, змінні витрати ($B_{зм}$) при беззбитковому обсязі виробництва складають 6000 тис. грн та ціні ($Ц$) 200 грн за одиницю продукції.

Індивідуальний інвестор має намір фінансувати даний проект, за умови, що його окупність буде складати менше 2,5 років. Можливі 2 варіанти фінансування:

– варіант №1. Реалізація проекту передбачає його фінансування на суму 3600 тис. грн, при цьому норма часу ($H_{часу}$) на виготовлення 10 одиниць продукції складає 33,3 хв. Режим роботи – двозмінний з тривалістю зміни 8 годин, загальна кількість робочих днів у році – 256. Ставка дисконтування – 10%;

– варіант №2. Можлива часткова зміна обладнання в проекті на більш потужне, при цьому обсяг фінансування буде становити 4500 тис. грн, проте норма часу на виготовлення 10 одиниць складатиме 28,6 хв. при тих самих умовах роботи. Ставка дисконтування – 12%.

Обрати найбільш ефективний варіант будівництва нового цеху, що відповідатиме умові інвестора щодо його окупності.

Розв'язок:

1. Визначаємо обсяг беззбитковості виробництва ($Q_{б.н.}$) та величину змінних витрат на одиницю продукції за формулою (12.5) або:

$$Q_{б.н.} = \frac{B_{пост} + B_{зм}}{Ц}, \quad B_{зм.нит.} = \frac{B_{зм}}{Q_{б.н.}}$$

де $B_{пост}$ – величина загальних постійних витрат підприємства, грн; $Ц$ – ціна одиниці продукції, грн; $B_{зм.нит.}$ – змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції, грн; $B_{зм}$ – величина загальних змінних витрат підприємства, грн.

$$Q_{б.н.} = \frac{2000000 + 6000000}{200} = 40000 \text{ од.}$$

$$B_{зм.нит} = \frac{6000000}{40000} = 150 \text{ грн/од.}$$

2. Визначаємо обсяги виробництва продукції за варіантами фінансування (Q_v) за формулою:

$$Q_v = \frac{\Phi PC}{H_{часу}},$$

де ΦPC – фонд робочого часу, годин;

$$\Phi PC = D_p \cdot t_{зм} \cdot K_{зм},$$

де D_p – кількість робочих днів у звітному періоді (визначається як різниця між кількістю календарних днів та кількістю вихідних та святкових днів); $t_{зм}$ – тривалість робочої зміни, годин; $K_{зм}$ – коефіцієнт змінності; $H_{часу}$ – норма часу на виготовлення одиниці продукції, годин.

$$H_{часу}^{варіант 1} = \frac{33,3}{10 \text{ дєт.}} / 60 \text{ хв.} = 0,056 \text{ (год.)};$$

$$Q_v^1 = \frac{256 \cdot 8 \cdot 2}{0,056} = 73801 \text{ од.}$$

$$H_{часу}^{варіант 2} = \frac{28,6}{10 \text{ дєт.}} / 60 \text{ хв.} = 0,048 \text{ (год.)};$$

$$Q_v^2 = \frac{256 \cdot 8 \cdot 2}{0,048} = 85930 \text{ од.}$$

3. Визначаємо обсяги чистого прибутку ($\Pi_{чист}$) за варіантами за формулою:

$$\Pi_{чист} = Q_v \cdot Ц - (Q_v \cdot B_{зм.нит} + B_{пост})$$

$$\Pi_{чист \text{ варіант 1}} = 73801 \cdot 200 - (73801 \cdot 150 + 2000000) = 1690050 \text{ грн};$$

$$\Pi_{чист \text{ варіант 2}} = 85930 \cdot 200 - (85930 \cdot 150 + 2000000) = 2296500 \text{ грн.}$$

4. Визначаємо обсяги грошового потоку (CF) за варіантами:

$$CF = \Pi_{чист} + AB_{річ}$$

де $AB_{річ}$ – сума річних амортизаційних відрахувань; $CF_{варіант 1} = 1690050 + 250000 = 1940050$ грн; $CF_{варіант 2} = 2296500 + 250000 = 2321500$ грн.

5. Визначаємо показники економічної ефективності за варіантами:
Розраховуємо чистий дисконтований грошовий потік (*NPV*):

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC_o,$$

де t – розрахунковий рік; T – тривалість життєвого циклу проекту, років;
 CF_t – грошовий потік за роками здійснення проекту; IC_o – початкові інвестиції, необхідні для здійснення проекту; r – ставка дисконтування.

$$NPV_{\text{Варіант 1}} = \frac{1940050}{(1+0,1)^1} + \frac{1940050}{(1+0,1)^2} + \frac{1940050}{(1+0,1)^3} + \frac{1940050}{(1+0,1)^4} + \frac{1940050}{(1+0,1)^5} - 3600000 = 7354315,87 - 3600000 = 3754315,8 \text{ грн};$$

$$NPV_{\text{Варіант 2}} = \frac{2321500}{(1+0,12)^1} + \frac{2321500}{(1+0,12)^2} + \frac{2321500}{(1+0,12)^3} + \frac{2321500}{(1+0,12)^4} + \frac{2321500}{(1+0,12)^5} - 4500000 = 8368487,95 - 4500000 = 3868487,95 \text{ грн}.$$

Розраховуємо період окупності проектів (*PP*):

$$PP = \frac{IC_t}{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}$$

де IC_t – інвестиції за роками здійснення проекту.

$$PP_{\text{варіант 1}} = \frac{3600000}{7354315,87} = 2,448 \text{ роки};$$

$$PP_{\text{варіант 2}} = \frac{4500000}{8368487,95} = 2,69 \text{ роки}.$$

Розрахункові значення періоду окупності свідчать, що найбільш ефективним варіантом будівництва нового цеху для даного підприємства є 1-й варіант, який має менший період окупності. Хоча сума грошових потоків по 2-му варіанту більша, за рахунок меншої потреби у фінансуванні, реалізація 1-го варіанту забезпечить більш швидке повернення вкладеного капіталу.

Чітке визначення, опис, планування бізнес-процесів в підприємстві та використання сучасних методів їх реалізації є основою для ефективності і надійності введення бізнесу й успіху в майбутньому.

Контрольні питання

1. Обґрунтуйте взаємозв'язок процесного і функціонального підходу.
2. Розкрийте сутність поняття «бізнес-процес» та зміст основних етапів складання схеми бізнес-процесу.
3. Назвіть основні вигоди від формалізації й оптимізації бізнес-процесів.
4. Назвіть основні ознаки класифікації бізнес-процесів підприємницьких структур і розкрийте сутність кожного її елемента.
5. Що являє собою процес декомпозиції бізнес-процесів? Що таке процес моделювання бізнес-процесів?
6. У чому полягає сутність нотації бізнес-процесів?
7. Перелічіть види моделей, які можуть застосовуватися в діяльності підприємницьких структур. Розкрийте їх сутність.
8. У яких формах може здійснюватися опис бізнес-процесу? У чому їх переваги і недоліки?
9. За якими ознаками класифікують методології моделювання бізнес-процесів? Які виділяють підходи до формування бізнес-моделі?
10. Перерахуйте ключові елементи бізнес-моделі будь-якої підприємницької структури, що визначають її зміст.
11. Що являє собою методологічна платформа бізнес-моделі підприємства? Охарактеризуйте її основні атрибути.
12. Від яких факторів залежить форма представлення бізнес-моделі і рівень її деталізації?
13. Які виділяють підходи до опису бізнес-моделі підприємства і в чому їх основні переваги та недоліки?
14. Чим відрізняються підходи інвестора, замовника і підрядників при оцінюванні проектних ризиків? Оцініть можливість регулювання різних видів ризику на рівні кожного суб'єкта підприємництва.
15. У чому полягає суть основних кількісних методів оцінювання ризиків інвестиційних проектів?
16. Які методи зниження ризику застосовують при оцінюванні та реалізації проектів?
17. Визначте переваги та недоліки різних критеріїв оцінювання ефективності інвестицій.

Практичні завдання

1. Проаналізувати процес управління за обраним бізнес-процесом «N», для чого:

- ідентифікувати бізнес-процеси, що описують певне завдання;
- оцінити пріоритетність бізнес-процесів;
- визначити ключові фактори успіху підприємства;
- скласти матрицю взаємозв'язку бізнес-процесів і ключових факторів успіху;

- оцінити важливість бізнес-процесів;
- оцінити ступінь проблемності бізнес-процесів;
- розробити матрицю ранжування бізнес-процесів;
- оцінити можливість проведення змін в бізнес-процесі;
- провести ранжування і вибрати пріоритетні бізнес-процеси;
- побудувати матрицю відповідальності для бізнес-процесу «N».

2. За наведеними вихідними даними проаналізуйте виробничу ситуацію. Графічно побудуйте динаміку добових і кумулятивних обсягів виробництва, попиту і пропозиції. Визначте періоди, в яких підприємство стикається із появою ризику в своїй діяльності. Охарактеризуйте даний вид ризику. Запропонуйте заходи, яких може вжити підприємство для зниження впливу виявленого ризику на свою діяльність.

Вихідні дані: відповідно до контрактів, підприємство повинно відвантажити свою продукцію в таких обсягах:

Доба	1	2	3	4
План відвантаження продукції (попит) – P_t , шт	10	12	13	10

Запас продукції на складі підприємства на початок першої доби становить 5 одиниць, добова потужність технологічних ліній – 12 одиниць. Фактично підприємство протягом цього періоду випускало продукцію в таких обсягах:

Доба	1	2	3	4
Обсяг випуску – P_t , шт	7	11	9	12

3. Розглядається проект випуску нового продукту. Передбачається, що початкові інвестиції проекту становлять 1325,75 тис. грн, ціна реалізації одиниці продукції – 50 грн, витрати на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції – 10 грн, матеріальні витрати – 10 грн/од., витрати на електроенергію – 8 грн/од. За нормального завантаження виробничих потужностей підприємство зможе виготовляти 50 тис. виробів на рік. Термін

реалізації проекту – три роки, дисконтна ставка – 17%. Скільки відсотків складає допустиме відхилення ціни продукції проекту?

4. ТОВ «Рубін» реалізує інвестиційний проект, життєвий цикл якого становить три роки. Перший рік вважається нульовим з коефіцієнтом приведення 1. Вигоди проекту: в перший рік – 0, другий – 2000, третій – 2500 грн; витрати відповідно в перший рік – 1000, другий – 1000 грн. Ставка дисконту – 20%. У разі появи на ринку нового конкурента ставка дисконтування збільшиться на 5%, а доходи на третій рік функціонування проекту знизяться на 25%. Яким чином зазначені зміни вплинуть на зміну періоду окупності проекту?

Управління змінами в підприємстві

- Принципи організації бізнес-процесів у системі управління змінами
- Організаційно-економічні аспекти управління змінами в діяльності підприємницьких структур
- Моделювання змін бізнес-процесів
- Оптимізація управління реалізацією товарів і послуг на підприємстві з використанням систем ERP-класу

Ключові слова: *принципи організації бізнес-процесів, перепроєктування бізнес-процесів, управління змінами, реінжиніринг, види моделювання, етапи моделювання, ERP-системи.*

18.1. Принципи організації бізнес-процесів у системі управління змінами

У широкому розумінні **бізнес-процес** можна трактувати як структуровану послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування і до реалізації її результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, завершення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

В діяльності підприємницьких структур виділяють такі **основні бізнес-процеси**:

а) *руху товарів (логістики)*, пов'язані з основною діяльністю організації – випуском продукції й обслуговуванням кінцевих споживачів;

б) *підготовки виробництва*, спрямовані на планування діяльності організації з позиції задоволення потреб потенційних споживачів і виведення на ринок нових продуктів та послуг;

в) *інфраструктури*, орієнтовані на підтримку ресурсів у працездатному стані (підготовка і перепідготовка кадрів, закупівля і ремонт устаткування, соціально-культурне обслуговування працівників організації) (Репін, 2013).

Отже, бізнес-процеси, які функціонують у діяльності підприємницьких структур, досить різноманітні, проте існують певні вимоги, яким всі вони повинні відповідати. Основними **принципами організації бізнес-процесів підприємницьких структур**, що реалізуються в системі управління змінами, є такі:

1. *Горизонтальне стискування бізнес-процесів.* Порівняльні оцінки, виконані компаніями, які провели перепроєктування бізнес-процесів, показують, що перехід від традиційної організації робіт до виконання процесу однією людиною дозволяє знизити чисельність персоналу і прискорити виконання процесу приблизно в 10 разів. При цьому застосовується горизонтальний принцип організації бізнес-процесів, тобто об'єднання кількох робочих процедур, виконуваних різними співробітниками, в одну. За таких умов створюється команда (саморегульований колектив), що відповідає за даний процес.

Примітка

Інші переваги горизонтального принципу процесів полягають у такому:

- зменшується кількість помилок і зникає необхідність у спеціальній групі співробітників для усунення цих помилок;
- удосконалюється управління завдяки зменшенню кількості людей і чітко розподіленій відповідальності між ними, зменшується кількість перевірок і керуючих впливів та мінімізується кількість погоджень у структурі управління підприємством.

2. *Децентралізація відповідальності* (вертикальний принцип організації бізнес-процесів). Виконавці приймають самостійні рішення у випадках, у яких раніше вони традиційно повинні були звертатися до керівництва. Таким чином, співробітники наділяються більшими повноваженнями і зростає роль кожного з них, що призводить до значного підвищення їх віддачі.

3. *Розроблення різних версій бізнес-процесів.* Це є необхідним в умовах постійно мінливого ринку. Нові процеси, що мають різні версії, проходять етап перевірки, на якому визначається, яка версія процесу найбільше придатна для поточної ситуації. Тому нові процеси, на відміну від традиційних, простіші і зрозуміліші. Як результат, кожний варіант орієнтований тільки на одну, що відповідає йому, ситуацію.

4. *Раціоналізація горизонтальних зв'язків.* Робота виконується в тому місці (підрозділі, відділі), де це доцільно. Таким чином усувається зайва інтеграція, що призводить до підвищення ефективності процесу в цілому).

Приклад 18.1

В підприємницьких структурах концерну «Укрросметал» раніше робота була організована за «тематичним» принципом у відповідних підрозділах: розрахунковий відділ, транспортний відділ, відділ постачання і т.д. Якщо розрахунковому відділу були потрібні папір або ручки, він звертався до відділу постачання із заявкою. Цей відділ знаходив виробника, домовлявся про ціну, розміщував замовлення, оглядав товар, оплачував його і передавав у розрахунковий відділ. Такий бізнес-процес був тривалим та

неекономічним. Зараз відділам надано повноваження самим здійснювати процедуру закупівлі товарно-матеріальних цінностей, використовуючи спецрахунки.

5. *Раціоналізація управлінського впливу.* Йдеться про зменшення кількості перевірок і зниження ступеня управлінського впливу. Завдання організації функціонування бізнес-процесів – здійснювати їх тільки в тому варіанті, у якому це економічно доцільно.

6. *Збереження позитивних моментів централізації управління.* На практиці це досягається шляхом удосконалення інформаційного забезпечення організації управління. Сучасні ІТ дають можливість підрозділам компанії підприємницького сектору діяти автономно, зберігаючи можливість користування централізованими даними.

7. *Культура вирішення завдання.* Цей принцип передбачає мінімізацію погоджень в ході виконання бізнес-процесу шляхом скорочення зовнішніх контактів.

8. *Уповноважений менеджер.* Цей принцип застосовується в тих випадках, коли кроки бізнес-процесу або складні, або розподілені таким чином, що їхня інтеграція силами невеликої команди неможлива. Уповноважений менеджер є буфером між складним процесом і замовником. Менеджер у взаєминах із замовником виступає відповідальним за весь процес.

9. *Раціоналізація зв'язків «компанія-замовник».* Удосконалення оргструктури фірми повинне створити умови, за яких уповноважений менеджер забезпечує єдиний канал зв'язків із замовниками.

10. *Перехід від функціональних підрозділів до команд процесів.* Процес управління перепроєктуванням бізнес-процесів поєднує в єдине ціле процеси, які багато років тому були розбиті на окремі прості частини (Реинжиниринг, 2010).

Подробиці

У традиційно організованій підприємницькій структурі працівники розподіляються по відділеннях, відділах, лабораторіях, групах і т.п., у яких вони виконують запропоновані їм функції (частини процесів). Управління перепроєктуванням бізнес-процесів передбачає альтернативний підхід, що виражається не у розподілі персоналу по підрозділах, а в об'єднанні його у команди процесів, тобто групи людей, що виконують певну завершену частину роботи – процес. Команди процесів заміняють старі функціональні підрозділи. Залежно від суті виконуваних робіт використовуються різні типи таких команд (Реинжиниринг, 2010).

Зазначені принципи формують теоретичний базис, на якому будується організація управління змінами бізнес-процесів. Цей базис

характеризується чотирма ключовими словами: «фундаментальний», «радикальний», «різкий» і «процес».

Фундаментальне бачення керівництвом підприємницьких структур ефективності їх діяльності ґрунтується на оцінці передбачуваного результату змін (перепроєктування) бізнес-процесів і постановці таких питань: Чому підприємницька структура робить те, що вона робить? Чому компанія робить це в такий спосіб? Якою хоче стати фірма підприємницького сектору?

Примітка

При постановці питання: «Як найбільш ефективно перевірити кредитоспроможність ТОВ «Микрон»?» припускається, що така перевірка необхідна. Однак у багатьох випадках витрати на неї можуть перевищити втрати, пов'язані з несплатою боргів, яких ця перевірка допомагає уникнути. Тобто при управлінні змінами в бізнес-процесах спочатку визначається, що повинна робити компанія ТОВ «Микрон», а потім як вона повинна це робити.

Радикальне управління змінами бізнес-процесів полягає у зміні всієї сутності системи, а не тільки поверхневих перетвореннях, тобто в ході радикальної зміни функціонування бізнес-процесів пропонуються зовсім нові способи виконання роботи.

Примітка

Радикальне перепроєктування означає, що проникнення в сутність речей – це не значні зміни, а відкидання старого і пошук абсолютно нових шляхів організації бізнес-процесів. Це майже те саме, що відкриття бізнесу заново, а не просте його поліпшення, удосконалення, модифікація.

Зміна функціонування бізнес-процесів підприємницьких структур не застосовується в тих випадках, коли необхідне поліпшення або незначне збільшення показників діяльності компанії може бути досягнуте за допомогою традиційних методів (застосування яких не супроводжується значним економічним ризиком). Перепроєктування бізнес-процесів доцільне тоді, коли потрібно досягти *різкого (стрибокподібного)* поліпшення показників діяльності компанії шляхом заміни старих методів управління новими.

Важливим аспектом змін є розуміння того, що більшість людей орієнтована не на *процеси*, а на завдання, робочі місця, персонал, що кінцем і є головними елементами відтворення бізнес-процесів на виробництві (Абдикєєв, 2010).

Приклад 18.2

З метою підвищення ефективності роботи, забезпечення більш повною інформацією клієнтів щодо банківських послуг та залучення нових споживачів у Глухівській філії «Укргазбанку» було запроваджено CRM-модель у роботі з клієнтами, а саме відкриття кол-центру. Результатом заходу стало підвищення фінансового портфеля філії банку на 40%.

Таким чином, управління змінами бізнес-процесів, що знаходить своє втілення у їх *перепроєктуванні*, полягає у революційних змінах організації бізнесу, які увібрали в себе як принципово нові положення і підходи, так і добре знайомі, старі – кооперацію (об'єднання) діяльності та її поділ.

18.2. Організаційно-економічні аспекти управління змінами в діяльності підприємницьких структур

Організація бізнес-процесів потребує ретельного планування, після чого виникає необхідність у їх впровадженні та тестуванні. У цьому контексті доцільно розглянути основні елементи організаційної системи бізнес-процесів управління змінами в діяльності підприємницьких структур (табл. 18.1).

Бізнес-процес **«Розморожування»**. На етапі 1 *«Актуалізація потреби в змінах»* розглядається методичний інструментарій стратегічного аналізу діяльності підприємства. Застосування елементів стратегічного менеджменту допомагає більш детально визначити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукція компанії та яким є рівень її конкурентоспроможності.

Примітка

На даному етапі доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу для визначення слабких і сильних сторін підприємницької структури, її можливостей і, найголовніше, загроз, які й виступають чинниками актуалізації потреби у змінах. Також можуть використовуватися інші методичні підходи: SPACE-аналіз (аналіз складових конкурентоспроможності підприємства, привабливості галузі, фінансової сили підприємства, стабільності галузі), PIMS (аналіз впливу обраної стратегії на прибутковість ринку), 111–555 (аналіз конкурентоспроможності продукції, її якості і ціни), LOTS (аналіз заходів щодо найбільш повного задоволення вимог покупців), аналіз конкурентоспроможності потенціалу промислового підприємства.

Таблиця 18.1. Організаційна система бізнес-процесів управління змінами на підприємстві (Абдикєєв, 2010)

Бізнес-процес	Підпроцес	Етап	Характеристика
Розморожування	Пробудження до змін	1. Актуалізація потреби у змінах	Виявлення деструктивних факторів, які негативно впливають на діяльність підприємства, обґрунтування необхідності у змінах
		2. Визначення напрямку та об'єкта необхідних змін	Аналіз позитивних і негативних сторін усіх пропозицій щодо змін на підприємстві
		3. Розробка єдиного бачення цілі змін та її трансляція	Чітке формування цілі та наповнення її зрозумілим змістом для персоналу підприємства
	Підготовка до змін	4. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів змін	Виконання функцій, покладених на всі підрозділи підприємства у межах їхніх повноважень, для моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність компанії
		5. Розробка плану та програми змін	Розробка документів за безпосередньої участі виконавців
Рух	Здійснення змін	6. Активне управління діями щодо змін системи роботи	Чітке виконання програм і визначених дій; паралельне спостереження ситуації та уточнення програми під умови, що змінилися
Заморожування	Закріплення змін	7. Оцінка результату і корекція дії (за необхідності)	За наявності помилок у програмі – повернення до попереднього етапу; проведення моніторингу отриманих результатів виконання програми
		8. Фіксація досвіду організації	Створення архіву документів з управління проектами змін на підприємстві

Етап 2 «Визначення напрямку та об'єкта необхідних змін» передбачає впровадження системи «банку ідей», яка застосовується у зарубіжній практиці для збирання всіх ідей суб'єктів бізнесу щодо ефективної організації бізнес-процесів управління змінами на підприємстві. Дана система забезпечує багатоваріантність пропозицій з впровадження трансформаційних заходів у діяльність підприємницьких структур.

Приклад 18.3

Ґрунтуючись на досвіді вітчизняних компаній ТОВ «Оріон-Д», ПТВМ «Карина-Ш», ТОВ «Суминафтотранс», ТОВ «СІВ», можна зазначити, що дуже мало хто з керівництва фірм у Сумському регіоні впроваджує систему демократичного висвітлення ідей та спонукає до розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами (генерація ідей «знизу-вгору»). Здебільшого структура управління змінами залишається вертикально інтегрованою (генерація ідей «зверху-вниз»). Таким чином, ідеї щодо змін виходять саме з вищого ешелону управління (топ-менеджменту).

В рамках етапу 3 *«Розробка єдиного бачення цілі та її трансляція»*, крім чіткого формування цілі та наповнення її зрозумілим змістом для персоналу фірми, обґрунтовується місія проекту змін з розглядом не тільки стратегічних напрямків розвитку компанії, а й її місця у галузевому розвитку.

Примітка

На даному етапі акцентується увага на таких організаційно-економічних складових:

- порівнянні показників розвитку підприємства з середніми показниками розвитку галузі;
- визначенні дерева цілей для багатоваріантного вибору кінцевої мети змін бізнес-процесів;
- регламентації бізнес-процесів, які містять місію їх змін у підприємницькій структурі та вплив регламентованих бізнес-процесів на внутрішнє середовище підприємства (постачальників, замовників, дилерів, торгівельних представників підприємства, транспортних компаній, дочірніх підприємств);
- визначенні планових індикаторів реалізації місії та формуванні відповідних критеріїв для внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів;
- формуванні організаційно-економічного механізму радикального перепроєктування бізнес-процесів суб'єктів керуючої системи.

Виконання етапу 4 *«Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів змін»* доцільно здійснювати не тільки силами підрозділів компанії, й за рахунок залучення незалежних консалтингових фірм, спеціалістів у сфері практичного впровадження зміни бізнес-процесів, нових ІТ-технологій управління бізнес-процесами для більш системного бачення механізмів реалізації управління змінами з урахуванням специфіки діяльності підприємницької структури.

Етап 5 *«Розробка плану та програми змін»* передбачає створення декількох варіантів реалізації проектів змін. Це дозволяє менеджерам краще обґрунтувати вибір програми зміни бізнес-процесу. Крім того, у межах да-

ного етапу здійснюється оцінка економічних ризиків реалізації кожного варіанта проекту перепроєктування бізнес-процесів; проводяться бенчмаркінгові дослідження на основі вивчення досвіду підприємств-лідерів в управлінні змінами бізнес-процесів.

Бізнес-процес «Рух». На етапі 6 «Активне управління діями щодо змін системи роботи» уточнюється склад виконавців управлінських заходів. Традиційно керівництво даним етапом здійснюється безпосередньо власником бізнес-процесу. Проте такі функції можуть бути надані менеджерам процесів, якщо власник не здатний вчасно реагувати на зміну підпроцесів та функцій, що негативно впливають на хід перепроєктування. В цілому це обумовить підвищення рівня якості робіт з управління змінами в діяльності підприємницької структури.

Бізнес-процес «Заморожування». Етап 7 «Оцінка результату і корекція дії» передбачає, у разі виявлення помилок у програмі, повернення до етапу 6 та проведення більш детального аналізу внутрішніх і зовнішніх обставин змін. Проте для підвищення точності й якості організації бізнес-процесів управління змінами в діяльності підприємницьких структур вдаються до більш системних коригувань протягом етапів 1–6. Це забезпечує комплексний аналіз помилок та коригування дій при проведенні змін бізнес-процесів.

Етап 8 «Фіксація досвіду організації» має на меті використання досвіду змін бізнес-процесів не тільки для розроблення внутрішніх положень та інструкцій підприємства, а й для формування інтегральної карти змін бізнес-процесів як бенчмаркінгового прикладу для інших фірм, які планують впроваджувати зміни бізнес-процесів на своїй базі (Абдикеев, 2010).

Розглядаючи представлену організаційну систему бізнес-процесів управління змінами у комплексі з уже відомими механізмами організаційно-економічного забезпечення підприємницької діяльності та методами його оцінки, можна отримати позитивний ефект від багатостороннього моніторингу та контролінгу за проведенням змін бізнес-процесів у виробничій, маркетинговій, організаційній, фінансовій, логістичній та інших сферах діяльності підприємницьких структур (Таранюк, 2009).

18.3. Моделювання змін бізнес-процесів

Метою моделювання змін бізнес-процесів є одержання інформації про організаційно-економічну структуру підприємства та елементи середовища господарювання, які забезпечують сприятливі економічні умови для проведення перепроєктування бізнес-процесів, їх поліпшення або автоматизації. Можна виділити такі види моделювання змін бізнес-процесів у діяльності підприємницьких структур:

1. **Моделювання з метою реінжинірингу бізнес-процесів.** Його завдання – домогтися якісних, стрибкоподібних, радикальних покращень.

Особливостями такого моделювання є:

– проведення роботи лише над одним процесом на верхньому рівні моделювання;

– розроблення досить грубих, якісних моделей;

– надання переваги графічним і описовим моделям;

– відсутність необхідності в чіткому дотриманні будь-якої методології моделювання (хоча деякі знання у сфері методології можуть бути корисними для прискорення роботи);

– прості бізнес-моделі виконуються вручну, більш детальні моделі розробляються за допомогою комп'ютерних засобів (Microsoft Office, Microsoft Visio Professional, RFFlow, ABCFlowcharter та ін.) (Виноградова, 2006).

Основним методом моделювання при цьому виступає командний мозковий штурм.

Приклад 18.4

ПАТ «Сумське науково-виробниче об'єднання» під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів протягом 2010–2012 рр. використовувало моделі класу IDEF0, IDEF1 та впроваджувало програмні засоби, які забезпечували функціонування ERP – системи (*Enterprise Resource Planning System* — Система планування ресурсів підприємства) (Сайт, 2017).

2. **Моделювання з метою поліпшення бізнес-процесів.** При даному виді моделювання вирішується завдання одержання кількісних показників щодо невеликих поліпшень бізнес-процесів.

Основний метод моделювання – аналітична оцінка групи фахівців.

Особливостями моделювання є:

– одночасна робота над декількома бізнес-процесами на двох-трьох рівнях моделювання (декомпозиції);

– побудова докладних і детальних моделей;

– надання переваги графічним, описовим, вартісним і, можливо, імітаційним моделям;

– суворе дотримання оптимальної методології моделювання для забезпечення узгодженості роботи всередині групи і між групами (як правило, це IDEF0) (Черемних, 2002).

Приклад 18.5

Прикладом такого моделювання є моделі, розроблені за допомогою спеціалізованих комп'ютерних засобів. Зокрема, BPWin 2.5/4.0 (All Fusion Modeler 4.1) застосовується для побудови графічних і «витратних» моде-

лей, BP Simulator – імітаційних моделей, Microsoft Office – вартісної й описової моделей.

3. Моделювання з метою автоматизації бізнес-процесів. При автоматизації бізнес-процесів вирішується завдання розроблення або налаштування спеціалізованого програмного забезпечення, яке необхідне для автоматизації процесу, що вже зазнав перепроектування. Моделювання бізнес-процесів у цьому випадку має такі особливості:

- одночасна робота над кількома процесами на декількох рівнях моделювання (декомпозиції);
- побудова максимально докладних і детальних моделей;
- використання графічних і описових моделей, а також моделей даних (таблично-графічних);
- необхідність використання оптимальної методології моделювання;
- використання спеціалізованих комп'ютерних засобів;
- застосування спеціалізованих комп'ютерних засобів, відповідних модулів ERP-системи (за наявності);
- впровадження BPWin 2.5/4.0 (All Fusion Modeler 4.1) – середовища розробки графічних моделей або ж як альтернатива – системи об'єктно-орієнтованого моделювання (Paradigm Plus, Rational Rose);
- використання мови і системи програмування (Power Builder, Visual Basic, 3++, Java) (Еліферов, 2005; Субанова, 2001).

Основний метод моделювання – аналітична робота групи фахівців.

Головними **етапами моделювання бізнес-процесів** у системі управління їх змінами є:

1. **Виділення бізнес-процесу для моделювання:**
 - визначення межі бізнес-процесу (аналіз зон впливу бізнес-процесу);
 - розроблення метрики для вимірювання параметрів процесу (показників і нормативів ефективності реалізації процесу).
2. **Аналіз бізнес-процесу:**
 - визначення найважливіших взаємозв'язків процесів, потоків і ресурсів;
 - визначення поточних значень показників процесу.
3. **Побудова моделей бізнес-процесу:**
 - визначення переліку необхідних моделей;
 - визначення завдань під процеси;
 - визначення потоків матеріалів, документів і даних (входів, виходів і керуючих впливів);
 - побудова витратної і метричної моделі бізнес-процесу.
4. **Імітаційне моделювання:**
 - визначення взаємовідносин всередині процесу та із зовнішнім

середовищем;

- визначення системи зворотного зв'язку;
- забезпечення повторюваності процесу;
- тестування сценаріїв і аналіз результатів.

5. *Подання результатів операторами процесу.* Мета – одержання «зворотного зв'язку» від операторів процесу, для чого вони мають брати участь у процесі моделювання із самого початку.

Для полегшення розуміння моделей доцільно використовувати прості діаграми (кілька рівнів моделі з 5–9 завданнями на кожному рівні), а також різноманітні звіти і графіки (особливо під час обговорення результатів імітаційного моделювання).

6. *Аналіз отриманих результатів:*

- аналіз як отриманих результатів, так і самого процесу;
- аналіз факторів, які не були враховані при реалізації моделі бізнес-процесів;
- економічне обґрунтування ефективності отриманих результатів від реалізації моделі бізнес-процесів (Репін, 2013).

Для успішної реалізації проекту з проведення перепроєктування, оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур будують, як правило, три різновиди моделей, які відображають загальну концепцію управління змін і характеризують *модель бізнес-процесу залежно від ступеня виконання: поточну* (як процес працює в цей час) – «як є»; *нормативну* (як процес повинен працювати для виконання директиви) – «як повинно бути»; *модель переходу від поточного стану до нормативного* (характеризує стан переходу від поточних бізнес-процесів до нормативних (планових) з метою встановлення контролю за виконанням планових індикаторів моделі).

Примітка

Модель переходу з поточного стану до нормативного описує не «нескінченний» процес, а «кінцевий» проект. Ця модель будується за допомогою відповідних комп'ютерних засобів – програм підтримки керування проектами.

Найбільш відомими *програмами підтримки управління проектами змін бізнес-процесів підприємницьких структур* є *Microsoft Project і Timeline (Syntec)*, які:

- дозволяють обґрунтувати і реалізувати проект змін бізнес-процесів;
- містять усі необхідні засоби для управління проектом;
- є мережними графіками;
- є тимчасовими графіками (графіками Гантта);

- є ієрархічними графіками проекту;
- є графіками розподілу фінансових і трудових ресурсів;
- є графіками порівняння;
- надають можливість одночасної роботи одного співробітника над кількома проектами, а також кількох співробітників над одним проектом;
- містять засоби інтеграції з Microsoft Office, а також з Інтернетом.

Витратна модель бізнес-процесу (Activity Based Costing – ABC).

Мета її розроблення полягає у виборі:

- найбільш значущого процесу (або дії) для оптимізації;
- оптимального варіанту реалізації процесу під час реінжинірингу;
- оптимальної послідовності дій при поліпшенні.

Основними термінами моделі є:

- об'єкт витрат – продукт (результат) процесу;
- рушійна сила витрат – формула розрахунку витрат того або іншого ресурсу (сировини, матеріалів, трудових ресурсів) на продукт процесу;
- центр витрат – те саме, що й стаття витрат (зарплата, сировина і т.д.).

Вартісна модель бізнес-процесу. Для ефективного управління створенням вартості в компанії необхідно мати максимально адекватні вартісні моделі кожного бізнес-процесу. Власника цікавлять не витрати на реалізацію бізнес-процесу, а вартість, що ним створена. Завданнями вартісної моделі бізнес-процесу є:

- пояснення механізму створення вартості в бізнес-процесі;
- прогнозування створення вартості;
- управління створенням вартості з перевіркою моделі на практиці.
- кожний бізнес-процес компанії є процесом створення економічного прибутку (ЕП), тобто вартості, що згенерована за одиницю часу, і розраховується за формулою:

$$EP = P - \frac{IC \cdot WACC}{100\%}, \quad (18.1)$$

де P – чистий операційний прибуток компанії (з урахуванням скоригованих податків), грн; IC – обсяг капіталу, що інвестований в операційну (основну) діяльність компанії, грн; $WACC$ – середньозважені витрати на капітал компанії з урахуванням ризикованості бізнесу, %.

Досліджуючи моделі змін бізнес-процесів у сфері підприємництва в умовах мінливого ринкового середовища, необхідно відзначити важливість процесу моделювання при обґрунтуванні ефективних господарських рішень щодо трансформацій в роботі суб'єктів господарювання. Таке моделювання змін бізнес-процесів спрямоване на суттєве підвищення

результативності господарської діяльності підприємницьких структур.

18.4. Оптимізація управління реалізацією товарів і послуг на підприємстві з використанням систем ERP-класу

Оптимізація управлінських процесів шляхом їх інформатизації та автоматизації є одним із перспективних напрямів змін у сучасних бізнес-структурах. Впровадження цих трансформацій дає можливість покращити якість прийняття рішень, продуктивність і прибутковість компаній, дозволяючи ефективно планувати їх комерційну та виробничу діяльність. Важлива роль у забезпеченні зростання рентабельності діяльності суб'єктів підприємництва належить реалізації товарів і послуг, тому інформатизація й автоматизація цієї сфери набуває значної актуальності. У свою чергу, такі зміни вимагають консолідації інформації як у сфері збуту, так і виробництва та постачання, обумовлюючи необхідність запровадження комплексних інформаційних рішень на підприємстві з використанням систем ERP-класу.

ERP (англ. *Enterprise Resource Planning* – планування ресурсів підприємства) – це концепція узгодженого вирішення завдань обліку, контролю, планування й управління виробничими і фінансовими ресурсами підприємства, інтегрована інформаційна система управління, яка дає змогу створити єдине інформаційне середовище для автоматизації планування, обліку, контролю, управління й аналізу всіх основних господарських процесів підприємства, що реалізовує концепцію ERP (Плескач, 2011).

Подробиці

Вперше термін «ERP» був введений аналітиком дослідницької фірми Gartner Group Лі Уайлі у 1990 році для опису систем управління. Ці системи забезпечують автоматизацію процесів планування, прогнозування й управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним постачанням і збутом, бухгалтерським обліком, а також проектування продукції і розробку технологічних процесів тощо.

На початку 90-х років XX ст. концепція ERP набула популярності за рахунок підтримки виробниками прикладного програмного забезпечення, зокрема, вона була реалізована у продукті SAP R/3 і Oracle Applications. Згодом впровадження ERP-систем стало вважатися фактично необхідною умовою для публічних компаній і, починаючи з кінця 90-х років XX ст., ERP-системи, які спочатку використовувалися тільки промисловими підприємствами, стали експлуатуватися більшістю великих організацій незалежно від країни, форми власності, галузі.

Наразі ERP є світовим стандартом управління, запропонованим Американським співтовариством управління виробництвом і запасами. По-

чинаючи з середини 2000-х років, виникла ціла серія ERP-систем, що надаються виключно за підпискою, а зі зростанням популярності хмарних обчислень і основні постачальники забезпечили надання замовникам своїх систем за передплатою (Плескач, 2011; Что такое ERP, 2017; ERP, 2017).

Основними причинами, які мотивують підприємства щодо впровадження ERP-систем, є можливість інтеграції фінансової інформації та інформації про замовлення, стандартизації і прискорення процесу виробництва, зменшення складських запасів, стандартизації інформації про персонал. До *особливостей застосування сучасних ERP-систем* належать такі (Плескач, 2011):

- автоматизація різноманітних методів планування й управління бізнес-процесами від системи замовлень до масового виробництва з можливістю їх раціонального поєднання та налагодження з урахуванням специфіки конкретного підприємства;
- інтегроване використання підсистем обліку, аналізу і планування збуту, виробництва, постачання та фінансування;
- реалізація сучасної технології бюджетування і забезпечення динамічного узгодження необхідних ресурсів по всьому спектру бізнес-процесів на основі управлінського обліку витрат та аналізу консолідованої звітності;
- бізнес-планування й управління замовленнями і проектами з урахуванням можливих ризиків внаслідок непередбачених змін у зовнішньому середовищі чи у ресурсних обмеженнях підприємства.

Складові підсистеми типової ERP-системи подані на Рисунок 18.1.

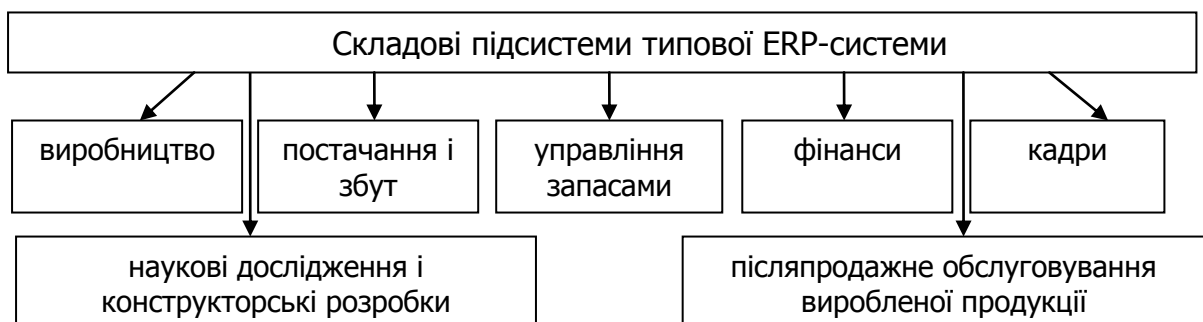


Рисунок 18.1. Складові підсистеми типової ERP-системи

Серед основних *функцій ERP-систем* доцільно виділити такі:

- ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад виробів, а також матеріальні ресурси й операції, необхідні для їх виготовлення;
- формування планів продажу і виробництва;

- планування потреб у матеріалах і комплектуючих, термінів та обсягів поставок для виконання плану виробництва продукції;
- управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку й оптимізації складських і цехових запасів;
- планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування;
- оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану та здійснення контролю за його виконанням, фінансовий й управлінський облік;
- управління проектами, включаючи планування етапів і ресурсів, необхідних для їх реалізації (Плескач, 2011).

Традиційно ERP-системи будуються на базі тривірневої архітектури клієнт – сервер, коли між сервером бази даних і клієнтами знаходиться сервер застосувань, що відповідає за здійснення всієї бізнес-логіки системи. Процедура впровадження ERP-системи включає створення робочої групи щодо її впровадження, виявлення інформаційних потоків на підприємстві, формування нормативно-довідкової бази документів, побудову концептуальної, логічної і фізичної моделей діяльності підприємства, опис оптимізації бізнес-процесів підприємства, виконання пілотного проекту, тобто етап попереднього впровадження.

На цій стадії повністю моделюється вся діяльність підприємства, в окремих підрозділах у систему вводяться фактичні дані і послідовно тестуються бізнес-функції шляхом моделювання реальних ситуацій, відпрацьовуються взаємні роботи підрозділів на основі тестових прикладів. Протягом адаптації системи на підприємстві здійснюється її налагодження відповідно до проекту впровадження і тестування окремих модулів у групі впроваджень (Плескач, 2011).

Подробиці

Сучасне програмне забезпечення уможливорює реалізацію нових рішень щодо розвитку систем ERP-класу, які масово застосовуються сьогодні в Україні, з урахуванням досвіду, накопиченого при впровадженні та використанні цих систем у масштабних проектах, які налічують понад п'ятсот робочих місць.

Популярними серед вітчизняних підприємств ERP-системами сьогодні є:

- **MS Dynamics ERP** – багатофункціональна ERP-система від Microsoft для середніх і великих компаній. Вона охоплює всі галузі менеджменту: виробництво та дистрибуцію, ланцюжки поставок і проекти, фінанси та засоби бізнес-аналізу, взаємовідносини з клієнтами і персоналом, надаючи портал для веб-доступу на базі Windows SharePoint Services;

- **OneBox** – веб-орієнтована CRM/ERP-система, що охоплює базу клієнтів, склад, фінанси, логістику, товари, роботу з прайсами постачальників, всі бізнес-процеси компанії, організаційну структуру компанії, документообіг, управління проектами, завданнями, виробництвом, системи комунікації (пошту, VoIP-телефонія);
- **IT-Enterprise** – система, яка повністю відповідає стандартам і концепції MRP II (англ. *Manufacturing Resource Planning* – планування виробничих ресурсів), MES (англ. *Manufacturing Execution System* – система управління виробничими процесами), APS (англ. *Advanced Planning & Scheduling* – вдосконалене планування) та ERP, має хмарну версію;
- **Парус-Підприємство** – програмний продукт класу ERP, що відповідає найвищим вимогам до подібного роду рішень і дозволяє вирішувати такі облікові й управлінські завдання: управління фінансами, персоналом, бухгалтерський і податковий облік, розрахунок заробітної плати, управління конкурсними закупівлями, виробництвом, автотранспортом, складською логістикою, взаємовідносинами з клієнтами (CRM; англ. *Customer Relationship Management* – система управління взаємовідносинами з клієнтами), ділові процеси, контакт-центр, страхова діяльність та інші завдання;
- **DeloPro** – об'єднана система ERP та CRM на веб-платформі, що здійснює on-line управління територіально розподіленим бізнесом;
- **HansaWorld** – комплексне ERP/CRM/E-commerce (англ. *E-commerce* – електронна комерція) рішення для великого бізнесу з модульною структурою. Система складається з більш ніж 40 модулів, має просунуті можливості для інтеграції, мобільний доступ і веб-доступ через портал, містить функціонали електронної пошти, інтранету, систему електронного документообігу (СЕД), інтернет-магазин, інтернет-сервіси;
- **Галактика ERP** – ERP-система, що дозволяє оперативно вирішувати управлінські та облікові завдання, а також забезпечувати персонал підприємства достовірною інформацією для оптимізації роботи і максимальної ефективності. Система складається з функціональних підсистем: управління і планування виробництва; фінансового планування, управлінського обліку; бухгалтерського і податкового обліку; складського обліку, управління логістикою; управління персоналом та кадрової політики; має хмарну версію;
- **IFS Applications** – шведська ERP-система для харчової, хімічної, фармацевтичної, металургійної, машинобудівної, енергетичної галузей, яка дозволяє працювати віддалено, за допомогою мобільних терміналів, смартфонів, планшетів та ноутбуків, й інші ERP-системи (Топ 10, 2017).

Особлива увага при розробці ERP-рішень приділяється реалізації функціональних можливостей, затребуваних великими підприємствами різних напрямів діяльності, у тому числі з технічно складним виробництвом. Такий підхід дозволив істотно розширити можливості і сферу застосування

ERP-систем, зокрема у сфері виробництва та реалізації товарів і послуг (Рисунок 18.2).

Програмні рішення ERP-класу сьогодні забезпечують автоматизацію процесу продажів в оптовій і роздрібній торгівлі, містять потужні засоби планування та контролю продажів, дозволяють вирішувати завдання управління замовленнями покупців. В цій конфігурації передбачені різні схеми продажу товарів – зі складу і під замовлення, продаж в кредит або за передоплатою, продаж товарів, прийнятих на комісію, і передача на реалізацію комісіонеру і т.д. Потужна та гнучка система універсальних звітів дозволяє проводити аналіз практично всіх аспектів торговельної діяльності і товарообігу підприємства.

Основні можливості автоматизації продажів полягають у:

- використанні регламентованих процесів продажів;
- розширеному управлінні замовленнями клієнтів, складанні типових та індивідуальних правил продажу, угод;
- моніторингу стану процесів продажів;
- настроюванні можливостей автоматичного ціноутворення;
- автоматичному розрахунку знижок при виконанні визначених умов;
- формуванні прайс-листів з інформацією про залишки товарів;
- самообслуговуванні клієнтів, створенні особистого кабінету;
- управлінні торговими представниками;
- комісійній торгівлі;
- плануванні використання автотранспорту (Огляд, 2017).

Для реєстрації правил продажів використовуються типові та індивідуальні угоди. **Типова угода** – це список типових умов, який використовується при продажу товарів. Кількість типових угод необмежена і залежить від різноманітності умов продажів, які застосовуються на підприємстві.

Індивідуальна угода укладається з клієнтом у тому випадку, якщо йому надаються особливі умови, які відрізняються від типових умов продажу.

Умови продажу можуть містити:

- транспортні (склад відвантаження, терміни поставки);
- фінансові (графік і форма оплати);



Рисунок 18.2. Блок-схема управління реалізацією товарів і послуг на основі ERP-систем (Огляд, 2017)

- цінові (ціни та знижки);
- інші (організація, валюта, ПДВ тощо).

Програмні рішення ERP-класу дозволяють ефективно та оптимально вирішувати гострі питання окремого підприємства, враховуючи його індивідуальні особливості.

Подробиці

Розглянемо більш детально розрахунок і контроль заборгованості на підприємстві, які залежать від порядку таких *розрахунків*:

- на замовлення – взаєморозрахунки ведуться в рамках замовлень або в рамках накладних, якщо накладні оформлені без замовлення;
- за договорами – припускається ведення спільних взаєморозрахунків в рамках договору, якщо не підтримується відстеження оплати кожного конкретного замовлення;

- за накладними – взаєморозрахунки ведуться за накладними, в рамках договору можна контролювати допустиму суму і термін заборгованості.

При цьому доступні такі *способи завдання цін*:

- ручне призначення – ціна реєструється в системі вручну;
- націнка на ціну надходження – ціна формується відсотковою націнкою на ціну за прибутковими документами;
- націнка на інший вид ціни – ціна формується відсотковою націнкою на іншу ціну;
- довільна формула від інших видів цін – настройка складної залежності від інших цін.

Звітність в наочному вигляді відображає зміну цін номенклатури в часі і дозволяє порівнювати значення за *видами цін* : ручними (встановлюються користувачем самостійно при оформленні продажу) та автоматичними (призначаються системою при дотриманні заздалегідь визначеного переліку умов). При цьому *надання автоматичних знижок* відбувається за такими умовами:

- разовий обсяг продажів;
- перший продаж партнеру;
- накопичений обсяг продажів;
- наявність карти лояльності;
- час продажу;
- форма оплати;
- графік оплати;
- пробний продаж;
- входження партнера в сегмент;
- обмеження за групою користувачів.

Комерційна пропозиція створюється на основі аналізу первинного попиту, який реєструється при первинному контакті з клієнтом.

Також в окремому модулі системи ERP-класу реалізований функціонал *управління замовленнями*, який дозволяє:

– оптимальним чином розміщувати замовлення покупців у замовленнях постачальникам і резервувати товари на складах відповідно до прийнятої в компанії стратегії виконання замовлень і схем роботи (робота зі складу, під замовлення);

– забезпечувати чітке дотримання термінів поставки замовлених товарів, задовольняти запити якомога більшої кількості клієнтів і при цьому уникати виникнення надлишкових складських запасів;

– підвищити привабливість компанії як надійного постачальника і зменшити витрати.

«Поточний стан» замовлень клієнта дозволяє швидко і зручно оцінити поточний статус виконання кожного конкретного замовлення. При цьому є гнучкі можливості *забезпечення замовлення клієнта*, такі як:

– відвантаження або резервування товару зі складу – варіант «Відвантажити» або «Резервувати на складі»;

– резервування в очікуванні надходження – варіант «Резервувати до дати відвантаження»;

– забезпечення конкретного товару – варіант «До забезпечення» або «Не забезпечувати»;

– відокремлене забезпечення за конкретним замовленням / рядком замовлення – варіант «Відокремлений».

Системи ERP-класу дозволяють сформувати документ «Реалізація товарів і послуг» з такими *режимами*: на замовлення клієнта; за декількома замовленнями клієнта; незалежно (без прив'язки до замовлення). При цьому при проведенні документів продажу контролюється сума і термін допустимої заборгованості.

Функція «Статус документа» дозволяє контролювати його стан: «До передплати» (передбачається оплата до відвантаження); «До відвантаження» (після отримання передоплати); «Відвантажено» (робота завершена).

Відповідно до можливостей систем ERP-класу здійснюється настройка *оформлення повернень товарів* за такими характеристиками:

– повернення від клієнта – може бути оформлене із зазначенням або без зазначення документа продажу, а сума повернутих товарів може бути врахована у взаєморозрахунках з клієнтом;

– повернення від комісiонера – може бути оформлене в будь-який момент часу: як до моменту отримання від комісiонера звіту про продані товари, так і після реєстрації факту продажу товарів комісiонером;

– повернення від роздрібного покупця – оформлюється в тому випадку, якщо покупець повертає товар, проданий в роздріб, після закриття касової зміни.

Окремий модуль системи ERP-класу передбачає можливість самостійної *реєстрації замовлень клієнтами через Інтернет*. При цьому клієнту надається доступ до інформаційної бази і пароль входу. В системі покупець може:

– подивитися інформацію про свої замовлення;

- подивитися доступні залишки на складах;
- оформити нове замовлення;
- проконтролювати стан взаєморозрахунків;
- змінити контактну інформацію;
- оформити звіт комісіонера, претензію, план закупівель.

У рамках підсистеми «Контроль» є можливість контролювати:

- введення документів за кожним типом операцій у розрізі номенклатури: на яку кількість номенклатури оформлені документи та на яку кількість номенклатури потрібно їх оформити;
- передачу товарів і взаєморозрахунків за такими умовами: яким організаціям і на яку вартість були передані товари, яка детальна картина заборгованості між організаціями, скільки комісійних товарів залишилося реалізувати.

Ще одна важлива підсистема програмного рішення ERP-класу – «Управління доставкою» – передбачає різноманітні способи доставки:

- самовивіз – вказується тільки адреса доставки;
- до клієнта – вказується адреса доставки, зона доставки і бажаний час доставки;
- силами перевізника з нашого складу – вказується перевізник і адреса доставки;
- силами перевізника з доставкою до пункту приймання – вказується перевізник, адреса доставки до перевізника, зона доставки, час доставки, адреса доставки до одержувача (Огляд, 2017).

Таким чином, переваги впровадження сучасних ERP-систем полягають у зниженні собівартості продукції за рахунок підвищення продуктивності виробництва, зменшенні часу виходу товарів і послуг на ринок, скороченні кількості виробничих операцій, зменшенні складських запасів, підвищенні якості продуктів, зростанні інформованості керівництва, підвищенні якості прогнозування і планування, формалізації бізнес-процесів компанії, інтеграції всіх підрозділів компанії.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте основні види бізнес-процесів у діяльності підприємницьких структур.
2. Розкрийте сутність принципів організації бізнес-процесів підприємницьких структур.
3. Що є теоретичним базисом організації управління змінами бізнес-процесів?
4. Охарактеризуйте етапи управління змінами бізнес-процесів.
5. Які існують види моделювання бізнес-процесів? У чому їх відмінність?

6. Які є види моделей у проектах змін бізнес-процесів? Розкрийте їх особливості.
7. Розкрийте сутність та переваги систем ERP-класу для управління підприємством.
8. Охарактеризуйте складові процесу управління реалізацією товарів і послуг в системі ERP-класу.
9. Назвіть основні елементи автоматизації продажів.
10. Які є способи завдання цін в системі ERP для управління підприємством?
11. Розкрийте можливості підсистеми «Контроль» в системі ERP-класу.

Практичні завдання

1. У компанії ТОВ «Гарант» управління окремими бізнес-процесами здійснюється одним співробітником. Визначте, який принцип організації бізнес-процесів підприємницьких структур застосовується в даному випадку, і обґрунтуйте чому. Сформулюйте наявні переваги та недоліки управління окремими бізнес-процесами одним працівником компанії.

2. Розробіть опис етапів проекту змін відомої Вам компанії підприємницького сектору, який містить такі етапи: актуалізація потреби у змінах; визначення напрямку та об'єкту необхідних змін; розробка єдиного бачення цілі та її трансляція; аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів змін; розробка плану і програми змін; активне управління діями щодо змін системи роботи; оцінка результату і корекція дії (за необхідності); фіксація досвіду організації. Оформіть проект у вигляді презентації.

3. Визначити прибуток компанії ТОВ «Едельвейс» від зміни бізнес-процесу «Збут кави» у поточному році, якщо відомо, що виторг від реалізації склав 435 750 грн, податок з обігу складає 12%. Витрати на заробітну плату – 70 540 грн. Єдиний соціальний внесок – 22%. Інші витрати на здійснення бізнесу склали 94 300 грн без ПДВ. Обсяг капіталу, інвестованого в операційну (основну) діяльність компанії, склав 240 600 грн. Середньозважені витрати на капітал компанії – 10%.

4. Уявіть, що Ви – директор відомої Вам регіональної компанії. Запропонуйте впровадити на підприємстві зміни бізнес-процесів в одному із напрямів: скорочення персоналу, запровадження випуску нової продукції, скорочення рекламних витрат, скорочення обсягів виробництва, вирішення проблем корпоративної культури підприємства (відсутність зворотного зв'язку, зниження рівня продуктивності та мотивації праці тощо). Обґрунтуйте необхідність змін для працівників Вашої компанії за схемою, поданою нижче (Карпюк, 2014):

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Недоліки в роботі	Які недоліки були у Вашій роботі	Чим Ви це можете довести (дані досліджень, вимірів)?	
Конкурентні позиції	Хто ваші конкуренти?	Порівняйте Вашу компанію з конкурентами (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів)	
Помилки, невдачі та згаяні можливості	Які помилки, невдачі та згаяні можливості завдали шкоди Вашій компанії?	У що обійшлись помилки, невдачі та згаяні можливості?	Звідки це відомо?
Тенденції , які обумовлюють необхідність впровадження змін бізнес-процесів	Які ринкові тенденції?	Які тенденції розвитку галузі?	Які загальні економічні тенденції?
Свідчення клієнтів, постачальників, працівників та акціонерів	З ким вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення	Про що необхідно запитати клієнтів, постачальників та акціонерів?	Що відповіли клієнти, постачальники та акціонери?
Чому зміни необхідно провести негайно?	Які цінності співробітників компанії?	Що породжує побоювання, роздратування та самозаспокоєння?	Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін?

Логістика

- Теоретичні аспекти логістики
- Логістика в підприємницькій діяльності
- Логістика в торговельній діяльності
- Логістичний підхід в управлінні фінансовими потоками у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності

Ключові слова: логістика, матеріальний потік, логістичний ланцюг, логістична система, логістична функція, макрологістична система, мікрологістична система, логістика постачання, система управління запасами, правило Парето, метод ABC, виробнича логістика, дистрибуція, збутова логістика, роздрібна мережа, фінансовий потік.

19.1. Теоретичні аспекти логістики

Логістика – це наука про управління матеріальними і пов’язаними з ним інформаційними, фінансовими і сервісними потоками в економічній системі від місця їх утворення до місця споживання для досягнення цілей системи і з оптимальними витратами ресурсів (Лукинський, 2007).

У сучасному розумінні логістика – це процес управління достатнім та ефективним (з точки зору витрат та перебігу часу) потоком запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг, фінансів та супровідної інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання (у т.ч. приймання, відправлення, внутрішнє і зовнішнє переміщення) з метою повного задоволення потреб споживачів.

Вивчення логістики повинне спиратися на розуміння основної концептуальної ідеї логістичного підходу – посилення значущості діяльності з управління матеріальними потоками.

Концепція логістики – це система поглядів на раціоналізацію господарської діяльності шляхом оптимізації поточкових процесів.

Головною метою логістики є найбільш повне, з мінімальними витратами пристосування фірми до ринкової ситуації, збільшення власної присутності на ринку та одержання конкурентних переваг шляхом створення інтегрованої ефективної системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків.

Цілями сучасної логістики є:

- 1) своєчасне постачання відповідної кількості, якості та асортименту всіх матеріалів до місця їх споживання;
- 2) зміна запасів матеріалів згідно з інформацією про наявну можливість їх швидкого придбання;
- 3) узгодження політики продажу товарів з політикою їх виробництва;
- 4) зниження оптимального розміру партії постачань та обробки;
- 5) виконання всіх замовлень з найвищою якістю та у стислі терміни (Логістика, 2010).

Досягнення сукупності поставлених цілей – це ідеал, до якого слід прагнути.

Найчастіше мету логістичної діяльності пов'язують з виконанням так званих **«восьми правил логістики»**:

- 1R (*right product*) – необхідний продукт (не будь-який);
- 2R (*right quality*) – необхідної якості (не обов'язково найвищої);
- 3R (*right quantity*) – у необхідній кількості (не більший і не менший);
- 4R (*right time*) – у потрібний час (заданий);
- 5R (*right place*) – у потрібне місце (задане);
- 6R (*right customer*) – потрібному споживачу (конкретному);
- 7R (*right cost*) – з мінімальними витратами;
- 8R (*right personification*) – з потрібною персоніфікованістю (система обслуговування розробляється для кожного індивідуально) (Мельников та ін., 2013).

Цифри і факти

В Україні ринок логістичних послуг почав формуватися на початку 90-х років ХХ сторіччя. Першими на ньому почали діяти західні логістичні компанії, а саме такі відомі фірми термінової (експрес) доставки вантажів, як «United Parcel Service» (UPS) – США, «Thomas Nationwide Transport» (TNT) – Нідерланди, «Schenker – Billspedition Transport Logistics» (Schenker-BTL) – Німеччина/Швеція. Як відомо, складова логістики в структурі виробленого в країні продукту – важлива характеристика розвитку національної економіки, свого роду макроекономічний індикатор. У країнах ЄС і США логістичні витрати становлять 12–16% ВВП, у Китаї – 26%, у Японії – 6%. Що стосується України, то більшість експертів співвідносять вітчизняну економіку з рівнем країн «третього світу», у яких логістичні витрати можуть досягати 40% від обсягу ВВП. Отож, в середньому цей показник в Україні коливається в межах 30–35% (Ібрагімхалілова, 2011).

Для того, щоб уявити шлях, яким переміщується матеріальний потік, використовують поняття логістичний ланцюг. Синонімами цього терміна в англо-американській літературі з логістики є логістичний канал (*logistical channel*), канал розподілу (*distribution channel*) та ін. У Німеччині досить

поширений термін «логістичний ланцюг» (*die logistische Kette*), затверджений як один з національних стандартів.

Логістичний ланцюг (*logistical chain*) – це лінійно впорядкована кількість фізичних та/чи юридичних осіб (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції з доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача (Кальченко, 2003). Інакше кажучи – це група партнерів, які разом переробляють вхідні матеріальні ресурси й інформацію у вихідні продукти у вигляді товарів та послуг.

Кожне з цих підприємств (організацій) спеціалізується на виконанні якоїсь логістичної функції: інтеграційної, координуючої, регулювальної, контролюючої, плануючої, обслуговуючої.

Логістична функція – укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей логістичної системи (Крикавський, 2009). До основних логістичних функцій належать:

- постачання;
- виробництво;
- збут.

Логістична операція – сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріальних та інформаційних потоків.

До основних логістичних операцій належать:

- формування комерційних зв'язків;
- визначення обсягів та напрямів руху матеріальних потоків;
- прогностні оцінки потреби в перевезенні;
- розвиток, розміщення та організація складського господарства;
- управління запасами;
- здійснення перевезень;
- управління складськими операціями;
- оперативне планування виробництва.

Об'єкти управління в логістиці. Сучасна логістика розглядає як об'єкт управління не лише матеріальний потік, а й супутні йому фінансовий, інформаційний, сервісний. Тому доцільно об'єктом управління логістики вважати **логістичний потік** як сукупність матеріального і пов'язаних з ним потоків.

Матеріальний потік – сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, які рухаються від постачальників, у вигляді предметів праці надходять у виробничі підрозділи підприємства, і, перетворюючись там на готові продукти праці, через канали фізичного розподілу доводяться до споживача (Окландер, 2008).

Інформаційний потік – це сукупність повідомлень, які циркулюють у логістичній системі між логістичною системою і зовнішнім середовищем, необхідних для керування і контролю логістичних операцій. Інформаційний потік може існувати у вигляді паперових або електронних документів. Вимірюють інформаційний потік кількістю обробленої та переданої інформації за одиницю часу. До інформаційного потоку відносять потоки керуючої інформації і потоки даних про результати виконання процесів. Потік може випереджати матеріальний, йти одночасно з ним або слідувати після нього (Мельников та ін., 2013).

Логістичні системи. На основі взаємозв'язку процесів, які забезпечують логістичні потоки, а відтак, і структур, що їх виконують, формуються **логістичні системи**, які, поєднуючись між собою, утворюють логістичні ланцюги різного ієрархічного рівня, уздовж яких переміщуються логістичні потоки.

Об'єктивною підставою створення логістичних систем є реалізація синергетичного ефекту, який може проявлятися: по-перше, у загальному прискоренні матеріального потоку, що адекватне підвищенню реакції на бажання клієнтів; по-друге, у зменшенні сукупних витрат завдяки уникненню конфліктів часткових витрат; по-третє, у підвищенні рівня логістичного обслуговування.

Логістична система передбачає дію організаційно-господарського механізму управління матеріальними та інформаційними потоками. Вона охоплює матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів логістичним ланцюгом (склади, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби), виробничі запаси та засоби управління усіма ланками ланцюга.

Логістична система є адаптивною системою з наявністю потокового процесу, що призначена для виконання логістичних функцій.

До *компонентів логістичної системи* належать: підсистема закупівель, підсистема збуту, підсистема обслуговування виробництва, склади, запаси, транспорт, кадри, інформація тощо.

Логістична система – це цільова інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку (Економічна, 2001).

Логістичні системи поділяють на макро- і мікрологістичні.

Макрологістичні системи – великі системи управління матеріальними потоками, що охоплюють декілька промислових, посередницьких, торговельних і транспортних підприємств, які розташовані в різних регіонах або й країнах і основною метою яких є об'єднання зусиль всіх членів системи задля оптимізації логістичних процесів і отримання загального максимального соціально-економічного ефекту.

Мікрологістичні системи являють собою певну групу внутрівиробничих логістичних систем, до складу яких входять технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою (окремі виробничі та торговельні підприємства, територіально-виробничі комплекси тощо) (Дудар та ін., 2012).

19.2. Логістика в підприємницькій діяльності

Логістика постачання. Процес постачання становить вхід у логістичну систему, тому втілення принципів логістики на цьому етапі є запорукою ефективності функціонування всієї системи.

Логістика постачання – діяльність з управління і фізичного забезпечення необхідними матеріалами фази виробництва включно до першого робочого місця відповідно до прийнятої логістичної концепції та цілей логістики. Слід визнати, що на ефективність логістичних рішень у сфері постачання істотно впливають «позафазові» чинники.

Типовими проблемами постачання є:

- зробити чи купити – встановити, які компоненти (складові частини) кінцевого виробу будуть виготовлені з використанням власних потужностей, а які стануть предметом закупівлі;
- скільки купити та скільки зробити – організувати процедури прогнозування потреб ринку, планування потреб матеріалів, визначити можливості їх виготовлення з використанням власних потужностей та величини впливу внутрішніх і зовнішніх чинників;
- де купити – встановити джерела закупівлі та відповідних постачальників;
- коли купити – відповідь на це запитання може бути результатом здійснення відповідної політики закупівлі, сформованої в умовах реалізації оптимальної системи управління запасами (Крикавський та ін., 2009).

Приклад 19.1

Підприємству надається знижка 3%, якщо рахунок за товар на суму 10 000 грн сплачується відразу. Крім того, підприємство має можливість одержати товар при сплаті рахунку протягом 60 днів. Підприємство може одержати гроші в банку під 11% річних. Що вигідніше – скористатися знижкою або одержати товар та сплатити рахунок протягом 60 днів?

Розрахуємо суму знижки: $3\% \cdot 10\,000 = 300$ грн.

Сплата банківських відсотків:

Позика – 9700 грн (300 грн – знижка) під 11% річних:

$9700 \cdot 0,11 \cdot (60/360) = 177,8$ грн.

$300 - 177,8 = 122,2$ грн.

Таким чином, вигідніше одержати 300 грн знижки, ніж сплатувати рахунки протягом 60 днів. Чистий вигравш в цьому випадку становитиме 122,2 грн.

Інформаційною базою логістики постачання є:

- параметри стратегічного розвитку підприємства;
- ринкові прогнози, виробнича програма і план реалізації виробів та їх складових частин;
- техніко-технологічна документація, норми витрат матеріалів, сировини, складових частин виробу, перелік типових і спеціальних частин виробу тощо;
- каталоги матеріалів, наявних на ринку, цінники (прайс-листи) на них, інформаційні довідники, рекламні проспекти, інформація з виставок, ярмарок тощо;
- перелік постачальників (назва, адреса, контактні телефони) з інформацією про них щодо цін, умов виконання замовлення, якості виробів тощо;
- доступні транспортно-складські технології постачання: вартісна, часова інформація, потенціал тощо.

Стратегічними умовами логістики постачання виступають:

- стратегія щодо рівня спеціалізації: завдання «зробити чи купити?»;
- стратегія щодо стосунків із постачальниками:
- конфронтація;
- кооперація.

У загальному вигляді постачання охоплює процеси: замовлення; закупівлі і доставки; формування й утримання запасів.

При цьому типовими об'єктами логістичних рішень є:

- планування матеріальних потреб;
- реалізація матеріальних потреб за джерелами, тобто вибір постачальників;
- реалізація матеріальних потреб у площині просторово-часової трансформації, тобто вибір технологій переміщення матеріалів;
- регулювання параметрів матеріального потоку від джерела постачання до першого робочого місця у сфері виробництва, тобто вибір системи управління запасами, умов їх поповнення тощо.

Для аналізу та структуризації запасів у постачанні використовуються такі методи:

- кількісно-вартісний аналіз (ABC-класифікація);
- кількісно-імовірнісний аналіз (XYZ-класифікація);
- комплексний ABC/XYZ-аналіз для цілей систематизації виробництва, постачання «точно вчасно» (Крикавський та ін., 2009).

Оцінка постачальників зазвичай виконується за такими **критеріями** (Дудар та ін., 2012):

- ціна товару;
- якість товару;
- віддаленість постачальника;
- строки виконання поточних і термінових замовлень;
- наявність резервних потужностей;
- психологічний клімат у постачальника (можливість страйків);
- післяпродажне обслуговування;
- фінансовий стан постачальника.

Важливою логістичною сферою є **управління запасами**. Традиційними (типовими) проблемами у сфері управління запасами є такі:

- наявність чи відсутність запасів;
- якого рівня мають бути запаси;
- асортимент запасів;
- доцільність управління рівнем запасів;
- доцільність застосування певних моделей в управлінні запасами;
- вибір меж оптимізації управління запасами;
- вибір критеріїв оптимізації.

Ефективне використання запасів досягається за умови правильної організації управління ними, яке передбачає:

- розроблення науково обґрунтованих норм запасів;
- планування запасів;
- облік, аналіз та контроль за станом запасів;
- оперативне (поточне) регулювання запасів (Лукинський и др., 2007).

Дуже важливим елементом формування раціональної системи управління запасами є вирішення проблеми визначення оптимальної величини запасів. Разом з цим завдання оптимізації величини запасів полягає не стільки в «підгонці» запасів до умов, що склалися, скільки до активної зміни умов з метою максимально можливого скорочення запасів з урахуванням мінімізації витрат. Таким чином, критерієм оптимізації величини запасів повинен бути мінімум сукупних витрат на збереження запасів і повторення замовлення. Цей критерій враховує три фактори, які впливають на величину сукупних витрат:

- 1) витрати на утримання складських приміщень;
- 2) витрати на збереження запасів;
- 3) вартість виконання замовлення (Лукинський и др., 2007).

У логістиці розроблена велика кількість оптимізаційних моделей виробничих запасів. Найбільш поширеною є так звана **формула Уїлсона** (Логістика, 2010). За її допомогою прагнуть мінімізувати повні змінні витрати на управління запасами.

Повні змінні витрати на управління запасами – сума витрат на виконання замовлення і витрат на збереження товарно-матеріальних запасів на складі.

Витрати на виконання замовлення – це витрати на виконання одного замовлення, помножені на кількість здійснених замовлень протягом періоду часу, який розглядається.

Витрати на збереження товарно-матеріальних запасів на складі. Припустимо, що запаси безперервно змінюються від замовленої величини Q до 0, а потім знову зростають до Q (у разі надходження нового замовлення).

Відповідно, середній рівень запасів дорівнює $\frac{Q}{2}$ протягом усього часу, який розглядається.

Повні змінні витрати на утримання запасів (CVT) можна визначити таким чином (Логістика, 2010):

$$CVT = \frac{Q \cdot C \cdot H}{2} + \frac{D \cdot L}{Q}, \quad (19.1)$$

де D – попит на товар з боку замовника (шт.) за одиницю часу; L – витрати на реалізацію замовлення, грн; C – витрати на придбання одиниці товару, грн; H – витрати на збереження товару за одиницю часу у відсотках від C ; Q – обсяг замовлення, шт.

При цьому D та H передбачаються однорідними, тобто такими, що належать до одного і того самого періоду часу.

Функція Q проходить через екстремум у точці, де її перша похідна дорівнює нулю:

$$0 = \left(\frac{Q}{2}\right)' \cdot C \cdot H + D \cdot L \cdot \left(\frac{1}{Q}\right)'. \quad (19.2)$$

Звідси **оптимальний обсяг замовлення** (партії поставки), за якого витрати на управління запасами будуть мінімальними, дорівнюватиме:

$$Q = \sqrt{\frac{2D \cdot L}{C \cdot H}}. \quad (19.3)$$

Приклад 19.2

Річна потреба дитячого кафе «Малятко» в соках становить 1800 л. Витрати на оформлення замовлення та транспортування становлять 160 грн. Розмір партії поставки повинен бути кратний 100. Ціна 1 л соку – 16,5 грн. Вартість зберігання 1 л соку на складі становить 5% його вартості. Аналітичним та графічним способами визначити оптимальний розмір замовлення.

Для визначення обсягу замовлення аналітичним методом підставимо у формулу (19.3) відповідні дані:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 1800 \cdot 160}{16,5 \cdot 0,05}} = 835,57 \approx 800 \text{ л.}$$

Таким чином, оптимальний обсяг замовлення становить 800 л соку.

Системи управління запасами. Важливим аспектом діяльності логістичної системи є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Вирішення цього завдання досягається за допомогою формування системи управління запасами.

Система управління запасами – сукупність правил і показників, які визначають момент часу та обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів (Логістика, 2010).

У логістиці застосовуються такі основні системи управління запасами:

1. Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення.
2. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.
3. Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.
4. Система «мінімум – максимум».

Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення. У даній системі розмір замовлення на поповнення запасу є постійною величиною. Замовлення на постачання продукції здійснюється за умови зменшення наявного на складах запасу до встановленого мінімального критичного рівня, який називають «точкою замовлення».

Алгоритм розрахунку основних параметрів системи наведено в табл. 19.1.

У процесі функціонування даної системи інтервали постачання можуть бути різними залежно від інтенсивності витрат (споживання) матеріальних ресурсів у логістичній системі. У вітчизняній практиці най-

частіше виникає ситуація, коли розмір замовлення визначається на основі якихось окремих організаційних міркувань.

Таблиця 19.1. Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення (Логістика, 2010)

№ пор.	Показник	Порядок розрахунку
1.	Потреба, натур. од.	Вихідна інформація
2.	Оптимальний розмір замовлення, натур. од.	Формула Уілсона
3.	Час постачання, дн.	Вихідна інформація
4.	Можлива затримка постачання, дн.	Вихідна інформація
5.	Середньодобове споживання, натур. од./дн.	(1) / кількість робочих днів
6.	Строк витрати замовлення, дн.	(2) / (5)
7.	Очікуване споживання за час постачання, натур. од.	(3) · (5)
8.	Максимальне споживання за час постачання, натур. од.	[(3) + (4)] · (5)
9.	Страховий запас, натур. од.	(8) – (7)
10.	Граничний рівень запасу, натур. од.	(9) + (7)
11.	Максимальний бажаний запас, натур. од.	(9) + (2)
12.	Строк витрати запасу до граничного рівня, дн.	[(11) – (10)] / (5)

Наприклад, ураховується зручність транспортування або можливість повного завантаження складських приміщень. Дана система управління запасами передбачає захист підприємства від утворення дефіциту. На практиці *система управління запасами з фіксованим розміром замовлення* застосовується переважно в таких випадках:

- великі втрати через відсутність запасу;
- високі витрати на зберігання запасів;
- висока вартість товару, що замовляється;
- високий ступінь невизначеності попиту;
- наявність знижки з ціни залежно від кількості, що замовляється;
- накладання постачальником обмеження на мінімальний розмір партії постачання (Аникин, 2006).

Приклад 19.3

Річна потреба в матеріалах – 1550 шт., кількість робочих днів у році – 226 днів, оптимальний розмір замовлення – 75 шт., час поставки – 10 днів, можлива затримка поставки – 2 дні. Визначити параметри системи з фіксованим розміром замовлення.

Результати розрахунку параметрів наведені в табл. 19.2.

Таблиця 19.2. Параметри системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення (Аникин, 2006)

№ пор.	Показник	Значення
1.	Потреба, натур. од.	1550
2.	Оптимальний розмір замовлення, натур. од.	75
3.	Час постачання, дн.	10
4.	Можлива затримка постачання, дн.	2
5.	Середньодобове споживання, натур. од./дн.	7
6.	Строк витрати замовлення, дн.	11
7.	Очікуване споживання за час постачання, натур. од.	70
8.	Максимальне споживання за час постачання, натур. од.	84
9.	Страховий запас, натур. од.	14
10.	Граничний рівень запасу, натур. од.	84
11.	Максимальний бажаний запас, натур. од.	89
12.	Строк витрати запасу до граничного рівня, дн.	1

Істотним *недоліком цієї системи* є те, що вона передбачає безперервний облік залишків матеріальних ресурсів на складах логістичної системи, щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення». За наявності широкої номенклатури матеріалів (або асортименту – для торгового підприємства) необхідною умовою застосування даної системи є використання технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів.

Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. Цю систему в економічній літературі називають ще системою «періодичного поповнення». Замовлення здійснюються у визначений час, між ними утворюються рівні інтервали, наприклад, 1 раз на місяць, 1 раз на тиждень, 1 раз у 14 днів і т.д. Період, що розділяє два замовлення на виготовлення або придбання, чітко встановлено, а обсяг замовлення є змінним.

Визначити інтервал часу між замовленнями (I) можна з урахуванням оптимального розміру замовлення за формулою (Логістика, 2010):

$$I = N + S / Q_{opt}, \quad (19.4)$$

де N – кількість робочих днів у році, дні; S – потреба у продуктах, які замовляють, натур. од.; Q_{opt} – оптимальний обсяг замовлення, од.

Величина замовлення в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями розраховується за формулою:

$$PЗ = МБЗ - ПЗ + ОС, \quad (19.5)$$

де $PЗ$ – величина замовлення, од.; $МБЗ$ – максимально бажане замовлення, од.; $ПЗ$ – поточне замовлення, од.; $ОС$ – очікуване споживання за час поставки, од.

Перевагою даної системи є відсутність потреби вести систематичний облік запасів на складах логістичної системи. Недолік полягає в необхідності замовляти іноді незначну кількість матеріальних ресурсів, а за умови прискорення інтенсивності споживання матеріалів (наприклад, через зростання попиту на готову продукцію) виникає небезпека використання запасу до настання моменту чергового замовлення, тобто виникнення дефіциту.

Алгоритм розрахунку основних параметрів системи наведено в табл. 19.3.

Таблиця 19.3. Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (Логістика, 2010)

№ пор.	Показник	Порядок розрахунку
1.	Потреба, од.	Вихідна інформація
2.	Інтервал часу між замовленнями, дн.	Формула (19.4)
3.	Час постачання, дн.	Вихідна інформація
4.	Можлива затримка постачання, дн.	Вихідна інформація
5.	Очікуване середньодобове споживання, од./дн.	(1) / кількість роб. днів
6.	Очікуване споживання за час постачання, од.	(3) · (5)
7.	Максимальне споживання за час постачання, од.	[(3) + (4)] · 5
8.	Страховий запас, од.	(7) – (6)
9.	Максимальний бажаний запас, од.	(8) + [(2) · (5)]
10.	Розмір замовлення (партії постачання), од.	Формула (19.5)

Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення застосовується у випадках, якщо:

- умови постачання дозволяють варіювати розмір замовлення;
- витрати на замовлення і доставку порівняно невеликі;
- втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі.

На практиці за даною системою можна замовляти один із багатьох товарів в одного і того самого постачальника, товари, на які рівень попиту є порівняно сталим, малоцінні товари тощо.

Розглянуті вище основні системи управління запасами ґрунтуються на фіксації одного з двох можливих параметрів – *розміру замовлення* або *інтервалу часу між замовленнями*. За відсутності відхилень від запланованих показників та рівномірного споживання запасів, для яких розроблені основні системи, такий підхід є цілком достатнім.

Однак на практиці частіше трапляються інші, більш складні, ситуації. Зокрема, за значних коливань попиту основні системи управління запасами не можуть забезпечити безперебійне постачання споживача без значного завищення обсягу запасів. За наявності систематичних збоїв у постачанні та споживанні такі системи стають неефективними, тому створені інші системи управління запасами, які будуть розглянуті нижче.

Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. У цій системі вхідним параметром є період часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона зорієнтована на роботу за умови значних коливань споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів, що знаходяться на складі, або їх дефіциту, замовлення подаються не тільки у визначені моменти часу, а й за умови досягнення запасом граничного рівня. Розглянута система є комбінацією системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (встановлена періодичність замовлення) та системи з фіксованим розміром замовлення (відстеження граничного рівня запасів, тобто «точки замовлення»).

Перевагою даної системи є повне виключення недостачі матеріальних ресурсів для потреб системи. Однак при цьому виникають додаткові витрати на організацію постійного спостереження за величиною запасів.

Система «мінімум-максимум». Як і в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, тут використовується сталий інтервал часу між замовленнями. Система «мінімум-максимум» зорієнтована на ситуацію, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення є настільки значними, що стають порівняними з втратами від дефіциту запасів. Тому в даній системі замовлення роблять не через задані інтервали часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими від встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального рівня. Таким чином, дана система працює лише з двома рівнями запасів – мінімальним і максимальним, чим і зумовлюється її назва.

У логістиці широко використовується **метод контролю і управління запасами – метод ABC**, що є, власне, модифікацією *правила Парето*, або «правила 80/20».

Правило Парето стверджує: «Усередині певної групи або множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі». Стосовно запасів на складах правило Парето виражається співвідношенням: на 20% загальної кількості номенклатури припадає 80% вартостей запасів, що зберігаються.

Метод ABC – спосіб формування і контролю за станом запасів, що полягає в розділенні номенклатури товарно-матеріальних цінностей, що

реалізуються, на три нерівнопотужних підмножини A , B і C на підставі деякого формального алгоритму (Попов, 2010).

При формуванні груп A , B і C береться до уваги вартісний показник C_i :

$$C_i = n_i \cdot C_i, \quad (19.6)$$

де n_i – кількість одиниць продукції i -го виду, од.; C_i – вартість одиниці продукції i -го виду, грн/од.

Після розрахунку C_i всі позиції номенклатури розташовуються в порядку спадання вартісних показників. Потім залежно від вибраного варіанту методу АВС відбувається поділ на групи. Позиції номенклатури, віднесені до групи A , не є численними, але на них припадає переважна частина грошових коштів, вкладених у запаси. Це особлива група з точки зору визначення величини замовлення щодо кожної позиції номенклатури, контролю поточного запасу, витрат на доставку і зберігання.

До групи B належать позиції номенклатури, що займають середнє положення у формуванні запасів складу. Порівняно з позиціями номенклатури A вони потребують меншої уваги, за ними проводиться звичайний контроль поточного і страхового запасів на складі і своєчасності замовлення.

Група C містить позиції номенклатури, що складають значну частку запасів: на них припадає незначна частка фінансових коштів, вкладених у запаси. Як правило, за позиціями групи C постійний облік не здійснюється, а перевірка наявності проводиться періодично (один раз на місяць, квартал або півріччя); розрахунки оптимальної величини замовлення і періоду замовлення не виконуються.

Значущість методу АВС для різних логістичних функцій і операцій показана в табл. 19.4, в якій об'єднані підходи для розв'язання різних завдань (Економіка, 2012).

Логістика виробництва. Концепція логістики виробництва розглядає підприємство як систему, входом якої є закуплені і доставлені для виробництва ресурси виробництва, а виходом – готова продукція.

Виробнича логістика – сфера логістики, яка охоплює процеси руху матеріальних та інформаційних потоків, що їх супроводжують, усередині підприємства (фірми). Інколи її ще називають внутрішньовиробничою логістикою (Аникин, 2006).

Таблиця 19.4. Характеристика номенклатурних груп А, В, С (Економіка, 2012)

Група	Період контролю	Страхові запаси (імовірність наявності на складі)	Тип оснащення; розміщення продукції на складі
А	Кожний день (неперервний)	0,95–0,99	Гравітаційні стелажі; «гаряча зона»
В	Один-два тижні	0,9; 0,95–0,97	В'їзні стелажі
С	Місяць, квартал і більше	0,8–0,9	Клітинні стелажі і дрібна комплектація, «холодна» зона

Таким чином, внутрішньовиробнича логістика охоплює виробництво продукції від моменту надходження матеріальних ресурсів на підприємство до передачі готової продукції в підсистему логістичного розподілу (збуту), а також процеси внутрішньовиробничого транспортування та складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, предметів праці, готової продукції тощо.

Головною метою виробничої логістики є оптимізація складних виробничих систем шляхом раціоналізації потокових процесів на рівні окремого підприємства для забезпечення своєчасної та комплектної поставки продукції відповідно до укладених договорів.

Основними завданнями виробничої логістики є такі:

- оперативно-календарне планування з детальним розкладом випуску готової продукції;
- оперативне управління технологічними процесами виробництва;
- загальний контроль якості, підтримка стандартів якості продукції та відповідного сервісу;
- стратегічне та оперативне планування постачань матеріальних ресурсів;
- організація внутрішньовиробничого складського господарства;
- прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві;
- організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту;
- контроль і управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і в технологічному процесі виробництва;
- внутрішньовиробничий фізичний розподіл матеріальних ресурсів та готової продукції;

– інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;

– автоматизація та комп'ютеризація управління матеріальними й інформаційними потоками у виробництві (Дудар та ін., 2012).

Типовими об'єктами рішень в логістиці виробництва є:

– на стратегічному рівні: вибір оптимальної технології виробництва;
– на тактичному рівні: визначення оптимальної виробничої партії;
– на операційному рівні: оптимізація використання технологічного часу (Чорток, 2013).

Логістика збуту (дистрибуції). Те, яким чином товари та послуги доходять до кінцевого споживача, може значно вплинути на сприйняття клієнтом якості і вартості даного товару. Тому підприємства приділяють велику увагу процесу дистрибуції товарів.

Дистрибуція – це діяльність, орієнтована на отримання прибутку, яка передбачає планування, організацію і контроль за способом розміщення готових виробів на ринку та представлення їх до продажу.

Збутова діяльність (фізичний розподіл товарів) – процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку.

Збутова логістика або розподільча логістика – це комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними покупцями. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування тощо (Дудар та ін., 2012).

Основні функції збутової логістики можна об'єднати у три групи:

- 1) планування;
- 2) організації;
- 3) контролю та регулювання.

Функції планування охоплюють такі види робіт:

– розроблення перспективних та оперативних планів продажів;
– аналіз та оцінку кон'юнктури ринку;
– формування асортиментного плану виробництва;
– вибір каналів розподілу та товароруку;
– планування рекламних кампаній і розроблення заходів зі стимулювання збуту;
– складання кошторисів витрат для цілей збуту та їх оптимізації.

Функції організації збуту передбачають організацію:

– складського господарства для готової продукції;
– продажу й доставки продукції споживачам;
– передпродажного і післяпродажного обслуговування;
– каналів товароруку і розподільчих мереж;

- рекламних кампаній та заходів зі стимулювання збуту;
- підготовки торговельного персоналу та управління діяльністю торговельних представництв;

- взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

До функцій контролю та регулювання належать:

- оцінка результатів збутової діяльності;
- контроль за виконанням планів збуту;
- оперативне регулювання збутовою діяльністю підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- оцінка й стимулювання діяльності збутового апарату;
- статистичний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності (Логістика, 2010).

Основними завданнями збутової логістики є:

- максимізація прибутку підприємства за більш повного задоволення попиту споживачів;
- ефективне використання виробничого апарату підприємства завдяки оптимальному завантаженню виробничих потужностей замовленнями споживачів;
- раціональна поведінка на ринку з урахуванням його постійно змінної кон'юнктури.

Цілі, завдання та функції збутової логістики вимагають певних форм організації процесу збуту готової продукції.

Організація збутової логістики передбачає організацію: процесу збуту готової продукції з урахуванням принципів та методів логістики; управління збутом як сукупністю логістичних операцій, логістичних ланцюгів і логістичних систем; взаємодії учасників збутової діяльності, тобто суб'єктів збутової логістики.

Логістичні проблеми оптимізації збуту товарів полягають у тому:

- який час поставки, виходячи зі співвідношення витрат і доходів, необхідно вважати найбільш бажаним;
- скільки необхідно пунктів поставки, які розміри вони повинні мати і в яких місцях розташовані;
- які транспортні засоби найбільш вигідні і як їх краще використовувати;
- чи є необхідність використовувати сторонні організації для функціонування дистрибуційної системи;
- якою повинна бути упаковка товарів із урахуванням вимог фізичного розподілу.

Типовими об'єктами рішень в логістиці збуту є:

- прогнозування попиту та планування потреб збуту;
- управління запасами й обслуговування клієнтів;

- вибір каналів розподілу;
- усунення цільових конфліктів у збуті.

Логістичні проблеми в політиці запасів у збуті полягають у тому:

- чи мають бути запаси готової продукції чи ні;
- якщо мають бути запаси готової продукції, то якого рівня;
- чи весь асортимент готової продукції має бути в запасі;
- чи доцільно управляти рівнем запасів готової продукції;
- які моделі доцільно застосовувати в управлінні збутовими запасами;
- які межі оптимізації управління запасами доцільно вибрати;
- які критерії оптимізації необхідно використати (Крикавський та ін., 2009).

19.3. Логістика в торговельній діяльності

Логістична діяльність підприємства торгівлі охоплює традиційні сфери закупівельної, збутової, внутрішньовиробничої (виробничі за своєю суттю та специфічні за формою торгово-технологічні процеси в межах торговельних об'єктів), складської, транспортної, інформаційної логістики, управління замовленнями та управління запасами, формування інфраструктури логістичних процесів (визначення потреби в об'єктах оптової та роздрібною торгівлі, планування їх розвитку та розміщення на полігоні обслуговування, забезпечення технічного оснащення торговельних об'єктів), а також організаційно-управлінську діяльність із створення та управління цією системою.

Рух товарів всередині торговельної фірми можна розглядати як вхідні, внутрішньомагазинні і вихідні потоки. При цьому важливо розуміти, що внутрішньофірмові операції повинні бути інтегровані всередині фірми і для досягнення максимальної ефективності узгоджуватись з усім ланцюгом поставок.

Основною метою логістики для торговельного підприємства при здійсненні закупівель є покупка товарів з найменшими загальними витратами, які, окрім вартості придбання, включають вартість транспортування, зберігання, вантажопереробки, ризик відмови від угоди, тобто всі витрати в ланцюгу поставок. Тоді принципи формування вхідного потоку товарів будуть такими:

1. *Надійність*. Формування правильного ланцюга поставок по кожному товару, включаючи пошук і розвиток компетентних постачальників із заданим рівнем сервісу.

2. *Економічність*. Зведення інвестицій в запаси і супутніх витрат до мінімуму.

3. *Координація*. Купівля товарів оптимальної якості неможлива без особливих контактів з колегами, відповідальними за продажі.

4. *Стандартизація*. Вона може вступати у протиріччя із завданнями відділу маркетингу. Необхідний компроміс за кількістю товарних одиниць, зручністю зберігання і вантажопереробки.

5. *Швидкість*. Швидке переміщення товарів ланцюгом поставки, можливість відслідковування в режимі реального часу інформації про надходження товарів.

6. *Системність*. Ведення і розвиток бази даних постачальників.

7. *Інтеграція*. Тісний взаємозв'язок з іншими підрозділами компанії аж до бухгалтерії і служби безпеки.

8. *Адміністрування*. Витрати на виконання цих завдань повинні бути раціональними: адекватність витрат призводить до підвищення конкурентоспроможності (Ковалёв и др., 2007).

Необхідно відзначити, що вітчизняні підприємства переймають досвід зарубіжних в системі розподілу продукції і теж налагоджують власні збутові мережі. Таким чином, розвиток посередницьких відносин, наростаючі обсяги реалізації продукції і розширення ринків збуту як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами зумовлюють подальший розвиток торгівлі та зростання кількості торгових підприємств в країні (Чорток, 2010).

Зміни в галузі торгівлі призводять до певних змін у логістиці торговельних підприємств:

– збільшується обсяг і частота закупівель товарів роздрібними торговцями;

– у зв'язку з розширенням асортименту ритейлерів збільшується кількість постачальників роздрібних мереж;

– з підвищенням частки напівфабрикатів, екологічно чистих продуктів та іншої свіжої продукції, що швидко псується, а також у зв'язку з частішою зміною циклів моди в непродуктивному секторі роздрібною торгівлі, відбувається збільшення ступеня централізації закупівель;

– у зв'язку зі збільшенням частки ринку, яка належить мережній роздрібній торгівлі, відбувається збільшення ступеня централізації закупівель;

– підвищується рівень взаємодії з постачальниками і загальний рівень інтеграції і співробітництва по всьому ланцюгу поставок;

– за рахунок постійного укрупнення масштабів діяльності, в тому числі і з появою мультимедійних роздрібних мереж, відбувається постійне скорочення питомих витрат (в тому числі логістичних) роздрібною мережею (Ковалёв и др., 2007).

Роздрібна мережа – це заснована на логістичних принципах торговельна організація, що об'єднує в єдину структуру спеціалізовані магазини у

вигляді окремих споруд, магазинів на території великих торговельних центрів чи орендованих відділів універмагів (Ковалёв и др., 2007).

Примітка

Зараз можна спостерігати ситуацію, як в кожному регіоні України створюється дистриб'ютор, який налагоджує розгалужену мережу посередників (дилерів) у великих обласних або районних центрах, що обслуговують роздрібну мережу. Наявність і кількість посередників визначаються, виходячи з розмірів регіону, передбачуваних обсягів реалізації і витрат на їх забезпечення.

Роздрібні торговельні мережі виконують наступні логістичні функції:

- забезпечують економію від масштабу, дозволяючи всім роздрібним підприємствам, включеним до мережі, знизити рівень питомих витрат;
- тиражують успішні роздрібні технології, розроблені для окремих підприємств роздрібною торгівлю, підвищуючи, таким чином, ефективність діяльності всієї мережі;
- завдяки створенню систем розподільчих центрів скорочують довжину ланцюга поставок від виробника до кінцевого споживача і роблять її таким чином більш ефективною;
- мають можливість вибудувувати більш досконалі логістичні системи, ніж окремі торговельні точки;
- постійно борючись за зниження рівня роздрібних цін, а, відповідно, і за зниження рівня закупівельних цін, торговельні мережі ініціюють процес зниження загального рівня логістичних витрат в ланцюгу поставок (Ковалёв и др., 2007).

Подробиці

У Західній Європі, а також у США, великі роздрібні корпорації давно вже поглинули окремі торгові точки і навіть невеликі по західних мірках роздрібні мережі у 20–30 магазинів. Події останніх років показують, що в Україні збільшується частка мережних торговельних структур. Це пов'язане з тим, що роздрібні торговці з часом розуміють, що без створення торговельних мереж вони не виживуть, а тому будуть використовувати всі можливі способи інтеграції своїх підприємств у мережі (Ковалёв и др., 2007).

Сьогодні багато роздрібних торговців намагаються розширити свій контроль над ланцюгом поставок і здійснюють всі логістичні операції в рамках єдиної системи каналів (Рисунок 19.1) (Ковалёв и др., 2007).



Рисунок 19.1. Основні рушійні сили процесу зміни в структурі ланцюгів торговельних поставок

Застосування логістичних підходів в організації діяльності торговельних підприємств може забезпечити значне збільшення прибутку і скорочення витрат на утримання товарних запасів всіх ланок збутового каналу, що, в кінцевому підсумку, сприятливо вплине на розвиток підприємництва в країні в цілому (Чорток, 2008).

19.4. Логістичний підхід в управлінні фінансовими потоками у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності

Основна мета підприємницької структури полягає в отриманні прибутку з подальшим його розподілом серед учасників бізнесу. З точки зору забезпечення прибутковості у довгостроковому аспекті саме фінансові потоки компанії набувають першорядного значення.

Фінансовий потік – це спрямований рух фінансових ресурсів у логістичній системі і за її межами, що генеруються з метою безперервного забезпечення та переміщення інших логістичних потоків, а також створення запасів, необхідних логістичній системі бізнес-структури (Дерюгіна, 2005).

Метою розподілу в часі і просторі логістичних фінансових потоків є підвищення ефективності логістичної системи компанії при виконанні вимоги безперервного забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами з урахуванням складної мережі взаємозалежностей компонент логістичної системи управління фінансами суб'єкта господарювання. Мета аналізу логістичних фінансових потоків полягає у наданні найбільш повної і достовірної інформації про процес формування фінансових потоків для оцінки їхнього впливу на ефективність логістичної системи бізнес-структури (Ковалев, 2007).

У логістичній системі управління фінансами розглядаються фінансові, матеріальні й інформаційні потоки як основні елементи єдиного логістич-

ного потоку компанії. При цьому мета фінансової логістичної системи підпорядкована головній меті функціонування суб'єкта господарювання.

У фінансовій системі підприємства *фінансові потоки є*:

- основою системи взаємних розрахунків між суб'єктами бізнесу;
- орієнтиром у процесі управління запасами;
- основою розрахунку доцільності інвестицій в оборотний капітал компанії;
- засобом реалізації дивідендної політики;
- критерієм ефективності функціонування логістичної системи підприємства.

Слід зазначити, що фінансові потоки тісно пов'язані з матеріальними, сервісними й інформаційними потоками. Саме тому у процесі оптимізації матеріальних і фінансових потоків повинна бути досягнута загальна мета – підвищення ефективності логістичної системи підприємства.

Примітка

Співставлення моделей оптимізації матеріальних потоків з фінансовими свідчить про їх подібність, незважаючи на відмінності у самій їх сутності. Відомі приклади використання логістичних моделей для управління грошовими потоками підприємств. Так, можливе застосування моделі «точно вчасно» для управління безготівковим перерахуванням коштів з розрахункового рахунка підприємства (Дерюгина, 2005).

Розробка моделей оптимізації залишку грошей в компанії базується на використанні загальних засад та методичного інструментарію теорії управління матеріальними запасами, оскільки цілі та обмеження їх формування приблизно однакові. *Моделі оптимального залишку коштів* оцінюють:

- обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, необхідних підприємству для задоволення його потреб;
- оптимальну пропорцію розподілу грошових коштів між окремими формами;
- періодичність (умови) та обсяги трансформації грошей в цінні папери та навпаки (Ковалев, 2007).

У процесі управління запасами коштів підприємство визначає оптимальне співвідношення величини готівки і короткострокових фінансових вкладень. Підтримка оптимального рівня наявних коштів передбачає управління потоками фінансових ресурсів. При цьому поповнення запасу готівки здійснюється за рахунок коштів, отриманих від продажу цінних паперів чи банківського кредиту. Залучення позикових засобів дозволяє компанії покривати поточні витрати, підтримуючи мінімальний залишок наявних коштів впродовж певного часу. Занадто високий рівень наявних

коштів свідчить про їх неефективне використання, тоді як нестача фінансових ресурсів призводить до невиконання суб'єктом господарювання своїх зобов'язань. Таким чином, існує необхідність визначати оптимальний рівень готівки з використанням методів і моделей управління запасами матеріальних ресурсів.

На сьогодні широке застосування отримали такі моделі і методи управління логістичними фінансовими потоками, як *моделі Баумоля, Баумоля-Тобіна, Ордена-Сундарема, Міллера-Орра* та ін. (Ковалев, 2007; Дерюгина, 2005). Відмінності між ними полягають в різному визначенні та математичній формалізації процесів надходження і витрачення грошей, системи обмежень, які необхідно враховувати. Але спільним для них є те, що в усіх моделях суттєве значення надається не тільки грошовій, а й фондовій складовій фінансового ринку, як джерелу отримання доходів компанії. Тобто оптимізація залишку готівки на рахунку фірми дозволяє вкладати тимчасово вільні кошти у цінні папери (формувані портфель короткострокових фінансовий вкладень), спроможні приносити дохід їх власнику при їх продажі.

Найбільш простою у використанні є *модель У. Баумоля* (Дерюгина, 2005). Він першим підкреслив подібність запасів матеріальних активів і запасів готівки та розглянув можливість застосування моделі управління запасами для розрахунку балансу коштів підприємства. На думку У. Баумоля, готівку фірми можна розглядати як запас грошей, власник яких готовий обміняти їх на робочу силу, сировину й інші види матеріальних активів. Готівка, власне кажучи, не відрізняється від матеріальних ресурсів, які виробник готовий обміняти на гроші роздрібного торговця. Тому методи визначення оптимальних розмірів запасів можна застосувати і для розрахунку запасу готівки, оптимального для підприємства при наявних витратах. Модель У. Баумоля ґрунтується на припущенні, що угоди відбуваються безупинно у ситуації повної визначеності. Якщо, наприклад, підприємство зобов'язане виплачувати щодня впродовж періоду T кошти в обсязі P , воно має можливість поповнити запас готівки за рахунок залучених (позичених) коштів (позики) або отриманих на фондовому ринку як результат продажу цінних паперів. У будь-якому випадку підприємство несе витрати на обслуговування боргу або альтернативні витрати, що виникають внаслідок продажу цінних паперів і пов'язані з відмовою фірми від доходу по цінних паперах.

Проаналізуємо ситуацію реалізації підприємством короткострокових фінансових вкладень у дохідні цінні папери з подальшим продажем для поповнення запасу наявних коштів. У цьому випадку позначимо як E_0 прибутковість фінансових вкладень у цінні папери (прибуток на кожну грошову одиницю, вкладену у цінні папери) та як b – витрати, пов'язані зі

здійсненню угоди з продажу цінних паперів, протягом періоду T , розділеного на рівні інтервали t .

Таким чином, сумарний обсяг вчинених угод P заздалегідь визначений, а величини E_δ та b – постійні. Обсяг коштів C , залучених для поповнення запасу готівки, скорочується рівномірно до повного вичерпання запасу грошей. Кількість угод із продажу цінних паперів протягом часу T дорівнює P/C , а витрати, пов'язані зі здійсненням угоди з продажу цінних паперів, складають b грошових одиниць за угоду. Таким чином, сумарні витрати на залучення коштів складають: $b \cdot (P/C)$. Отже, повні витрати F , що включають витрати на збереження і залучення коштів, складуть:

$$F = \frac{E_\delta \cdot C}{2} + \frac{b \cdot P}{C}. \quad (19.7)$$

Внаслідок того, що підприємство прагне знизити витрати на залучення і збереження запасу наявних коштів, оптимальний розмір залишку коштів U . Баумоль запропонував визначати за формулою:

$$C_{opt} = \sqrt{\frac{2b \cdot P}{E_\delta}}. \quad (19.8)$$

Дж. Тобін незалежно від U . Баумоля розробив схожу модель попиту на гроші, за якою запаси коштів, призначених для укладання угод, залежать від зміни ставки відсотка. **Модель Дж. Тобіна** виходить з передумови, що компанія обирає між облігаціями і готівкою. Дж. Тобін зазначав, що облігації і готівка є майже однаковими активами, за винятком двох відмінностей: облігації не є засобом платежу і вони, на відміну від готівки, приносять дохід (Дерюгіна, 2005).

Приклад 19.4

Грошові витрати підприємства (P) впродовж 2016 року склали 290,6 тис. грн, процентна ставка по державних цінних паперах – 15% (E_δ), витрати на їх реалізацію (b) – 15 грн. Визначимо суму поповнення розрахункового рахунка, необхідну частоту операцій з його поповнення і загальні витрати з реалізації цієї політики управління коштами, використовуючи модель U . Баумоля.

Оптимальний розмір залишку коштів відповідно до моделі Баумоля визначаємо за формулою (19.8):

$$C_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot 15 \cdot 290,6}{0,15}} = 241,08 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо частоту операцій з поповнення рахунка:

$$290,6 / 241,08 = 1,20 \approx 1 \text{ раз на рік.}$$

Загальні витрати щодо реалізації політики управління коштами компанії складаються з витрат по обслуговуванню операцій поповнення коштів $b \cdot (P / C_{opt})$ і витрат на збереження коштів (втрат альтернативних доходів), що дорівнюють добутку процентної ставки по державних цінних паперах і середнього залишку грошових активів підприємства $C_{opt} / 2 = 15 \cdot (290,6 / 241,08) + 0,15 \cdot (241,08 / 2) = 18,08 + 18,08 = 36,16$ грн.

На рівні суб'єктів підприємництва логістичний підхід до управління фінансовими потоками довів свою ефективність. Саме тому доцільним є його використання і у біржовій діяльності. Біржа як особливий інститут ринкової інфраструктури функціонує на ринку капіталу, товарному ринку і ринку робочої сили. На кожному з них діє свій вид біржі. Таким чином, на біржі, як і на будь-якому підприємстві, перетинаються такі основні види потоків, як фінансові, матеріальні та інформаційні.

Контрольні питання

1. Що таке логістика? Які цілі вона переслідує?
2. Дайте визначення поняттям «логістична операція», «логістичний ланцюг».
3. Що таке логістична система? Які її елементи? Охарактеризуйте види логістичних систем.
4. Назвіть ознаки логістичної концепції організації виробництва.
5. Які цілі, значення, стадії, завдання, рівні логістичного планування?
6. Що таке логістика постачання? Які її особливості?
7. Охарактеризуйте формулу Уілсона.
8. Які переваги та недоліки основних систем управління запасами?
9. Що таке виробнича логістика? Які її особливості?
10. У чому полягає сутність методу контролю й управління запасами ABC?
11. Які цілі, завдання та функції збутової логістики?
12. У чому полягають особливості логістики у торгівельній діяльності?
13. Охарактеризуйте поняття «фінансовий потік» та його особливості в логістичних системах. Визначте основні елементи фінансового потоку.

14. Які моделі і методи застосовуються для управління логістичними фінансовими потоками?
15. Охарактеризуйте застосування моделі Баумоля для управління логістичними фінансовими потоками.

Практичні завдання

1. Підприємству надається знижка 5%, якщо рахунок за товар на суму 100 тис. грн сплачується відразу. Крім того, є можливість одержати товар при сплаті рахунку протягом 30 днів. Підприємство може одержати гроші в банку під 25% річних. Що вигідніше – скористатися знижкою або одержати товар та сплатити рахунок протягом 30 днів?

2. Річна потреба дитячого кафе «Сонечко» в соках становить 5500 л. Витрати на оформлення замовлення та транспортування становлять 2600 грн. Розмір партії поставки повинен бути кратний 100. Ціна 1 л соку – 26,5 грн. Вартість зберігання 1 л соку на складі становить 7% його вартості. Аналітичним та графічним способами визначити оптимальний розмір замовлення.

3. Річна потреба в матеріалах – 1740 шт., кількість робочих днів у році – 225 днів, оптимальний розмір замовлення – 87 штук, час поставки – 10 днів, можлива затримка поставки – 2 дні. Визначити параметри системи з фіксованим розміром замовлення.

4. На прикладі обраного підприємства проаналізувати систему управління запасами: визначити її вид, переваги, недоліки, особливості. Зробити висновки щодо ефективності застосування обраної системи управління запасами на підприємстві та доцільності/недоцільності її зміни.

Корпоративна соціальна відповідальність

- Передумови появи ідеї соціальної відповідальності у бізнесі
- Еволюція теорії корпоративної соціальної відповідальності
- Теоретичні засади КСВ
- Концепції соціальної відповідальності у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності
- Державне регулювання імплементації корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств
- Оцінка ефективності заходів з корпоративної соціальної відповідальності

Ключові слова: *соціальна відповідальність, економічна відповідальність, екологічна відповідальність, концепції соціальної відповідальності, обов'язки підприємства, стейкхолдер.*

20.4. Передумови появи ідеї соціальної відповідальності у бізнесі

Корпоративна соціальна відповідальність як концепція, присвячена дослідженню взаємовідносин і відповідальності бізнесу перед суспільством, має довгу історію. КСВ поєднує кілька напрямів наукових досліджень, зокрема, економічну теорію, політичні науки, менеджмент, соціологію та філософію. Взаємовідносини між бізнесом і суспільством та розвиток на цій основі підприємницької відповідальності можна прослідкувати протягом багатьох століть. Це ускладнює пошук точки відліку для порівняння із сучасними теоріями і сприйняття концепції КСВ. Разом з тим, глибокий історичний аналіз розвитку КСВ є важливим, так як розширює розуміння предмету дискусії, адже практики і причини розвитку КСВ у минулому не були кардинально відмінними від тих, що є розповсюдженими тепер (Steets, 2006).

Примітка

Переважаючим підходом до розуміння відповідальності бізнесу до середини ХХ століття було зобов'язання створювати прибуток для своїх власників (ціна або спосіб одержання прибутку не мали жодного значення). Наприклад, А. Карр вважав, що бізнесова відповідальність полягає у створенні вигоди за будь-яку ціну (Carr, 1996). Повна відсутність державного втручання у приватний сектор видається дивною у сучасних умовах, але в пе-

ріод початку індустріальної революції це було звичним явищем. Пізніше уряди різних країн почали встановлювати певні рамки для діяльності бізнесу, результатом яких стало державне регулювання економічної, соціальної та екологічної відповідальності учасників економічних відносин. Проте ще до початку XIX століття економічні, політичні і соціальні права найманих працівників залишались у зародковому стані. З середини XIX століття під тиском суспільства відбувається поступовий розвиток прав і свобод найманого персоналу, усвідомлення ролі і відповідальності бізнесу у суспільстві суттєво змінюється. В результаті формується сучасне розуміння соціальної відповідальності бізнесу, яке стає провідною концепцією у теорії і практиці сталого розвитку як на мікро-, так і на макрорівні.

Перші приклади запровадження відповідальності бізнесу можна знайти ще у XVIII–XIX ст. Наприклад, Quaker Lead Company будувала міста в Англії для своїх робітників, школи та бібліотеки для сімей (Raistrick, 1988), а New Lanark добровільно зменшила робочий день до 10,5 годин замість прийнятих 13 і 14, ввела медичне та пенсійне страхування, покращила будинки для працівників (Reitz, 1970). У Нідерландах підприємці Д. Гелдерман та В. Сторк створювали медичні фонди, фонди для вдів та сиріт, а Ж. ван Маркен платив своїм працівникам набагато більшу зарплату, ніж це було прийнято, відкривав дитсадки та школи, бібліотеки з читальними залами, кооперативні магазини, рекреаційні зали і навіть створив щотижневу газету саме для працівників своєї компанії (Sociaal-Economische, 2001). В Україні піонерами соціальної відповідальності і меценатства були родини Терещенків і Харитоненків.

Проте згадані вище приклади були поодинокими випадками. На початку XX ст. питання здоров'я, навколишнього середовища та освіти не були пріоритетними. У результаті безвідповідального ставлення власників підприємств до питань безпеки, здоров'я та соціального розвитку найманих працівників почали поступово виникати робітничі організації та партії, які набули особливої популярності у Німеччині. Процес запровадження соціальних законів розпочався наприкінці XIX ст., але був доволі повільним. Наприклад, Німеччині знадобилося 14 років для того, щоб остаточно ввести в дію закон, який забороняв наймати на роботу дітей, молодших 14 років. Протягом 80-х років XIX ст. були запроваджені такі закони, як: закон про медичне страхування (1883), закон про фінансову безпеку випадкових жертв (1884), а також закон про фінансову безпеку старших та німецьких людей. Та навіть всі ці закони не сильно покращили життя робітників.

Отже, основні передумови, які спонукали розвиток корпоративної соціальної відповідальності, були такі: складнощі у пошуку й утриманні досвідчених працівників; необхідність пошуку важелів, які б мінімізували негативний вплив політичних й економічних суспільних збурень на життя компанії і настрої робітників; релігійні мотиви, які зобов'язували власників наглядати за своїми робітниками і забезпечувати їх усіма необхідними

базовими потребами (Micklethwait, 2003; Bakan, 2005). Усі ці три причини мотивували власників бізнесу надавати своїм найманим працівникам певні додаткові блага та брати участь у житті громади.

Подробиці

Ранні наукові версії бізнесових зобов'язань (щодо соціальних зобов'язань корпорацій, соціального аудиту, використання податків для зменшення забруднювальних викидів) з'являються тільки на початку ХХ ст. Також у першій половині ХХ ст. було створено цілу низку міжнародних організацій, які займалися окремими соціальними питаннями. Проте в цей період соціальній відповідальності бізнесу приділялось недостатньо уваги.

Існує низка причин, які спонукають компанії займатись КСВ. Соціально відповідальна діяльність дає бізнесу такі переваги: покращує менеджмент у ризикових і кризових ситуаціях; підвищує відданість персоналу; покращує фінансовий стан підприємства та сприяє зниженню витрат; позитивно впливає на збільшення вартості бренду та репутації компанії; сприяє встановленню хороших стосунків з владою та громадою; забезпечує довгострокову віддачу від інвестицій; створює довгострокову стабільність на основі прозорого та відповідального менеджменту, чутливого до очікувань громади (Business, 2005).

Крім того, існує низка моральних причин, з яких бізнес зобов'язаний бути соціально відповідальним: корпорації спричиняють соціальні проблеми, а тому повинні допомагати їх вирішувати та попереджати виникнення подальших проблем; корпорації, як впливові учасники, що контролюють важливі ресурси, повинні використовувати свою владу і ресурси відповідально; усі види діяльності корпорації мають соціальний вплив, а тому не можуть уникнути відповідальності за нього, незалежно від того, є він позитивним або негативним; корпорації покладаються на встановлення партнерських відносин з широким колом стейкхолдерів (споживачі, постачальники, місцева громада), а тому повинні враховувати їхні інтереси і цілі (Crane, 2004). Також мають місце етичні міркування залучення бізнесу до КСВ, і це тісно пов'язане з моральними причинами. Етична відповідальність може бути визначена як відповідальність робити те, що правильно і чесно навіть у випадках, якщо цього не вимагає закон (Crane, 2004).

Отже, мотиви залучення бізнесу до соціальної відповідальної діяльності можуть бути згруповані таким чином:

- інструментальні: компанії вбачають користь від КСВ діяльності як можливість збільшити конкурентні переваги бізнесу;
- моральні: етичні та альтруїстичні мотиви;

- легітимні: через вимоги фінансового сектору, а також через ризик втрати репутації бренду;
- політичні: КСВ розглядається як інструмент отримання кращого доступу до суспільної влади і покращання реалізації бізнес-інтересів у політичній сфері.

20.5. Еволюція теорії корпоративної соціальної відповідальності

Після завершення другої світової війни ідеї соціальної відповідальності почали активно розвиватись. Важливою публікацією у цьому напрямі стала монографія Г. Боуена «Соціальні зобов'язання бізнесмена» (1953), яка започаткувала не тільки появу наукової літератури з проблеми відповідальності бізнесу, а й окрему наукову школу.

Корпоративна соціальна відповідальність як об'єкт наукових досліджень набула актуальності у 60-х роках ХХ ст. У цей час знову з'явився інтерес до соціальних та екологічних проблем, що знайшло своє вираження у створенні низки міжнародних організацій з проблем захисту навколишнього середовища. Це закладає основи для розвитку таких течій у складі концепції КСВ, як соціальна відповідність вимогам, бізнес-етика, теорія стейкхолдерів, які одержали широкий розвиток впродовж наступних десятиліть.

У 70-х роках ХХ ст. відбулася подальша формалізація КСВ та підсилення її екологічної складової. У цей період з'являються розробки щодо застосування соціальних індикаторів (зменшення забруднень, умов найму та кар'єрного зростання, якості робочого життя, участі у розбудові міст та ін.) у процесі визначення власниками бізнесу напряму соціальної активності; розподіл зобов'язань підприємств на три складові: внутрішнє коло – суто економічні функції, середнє коло – економічні функції, які також впливають на соціальну сферу, і зовнішнє коло – зобов'язання, які знаходяться все ще в аморфному стані і впливають на покращення соціального середовища; збільшується увага науковців і практиків до захисту прав меншин і жінок; вирішення екологічних питань виходить на принципово новий рівень.

У 80-х роках ХХ ст. науковці почали звертати увагу не тільки на КСВ, а й на такі речі, як корпоративна соціальна відповідність вимогам, бізнес етика і теорія/менеджмент стейкхолдерів. У цей період низка науковців (Т. Джонс, П. Дракер, Ф. Кочран) запропонували використовувати процесний підхід у дослідженнях КСВ, акцентували увагу на використанні соціально відповідальних практик, а також вивчали зв'язок між рівнем соціальної відповідальності фірми та її фінансовими результатами.

У 80-х роках ХХ ст. сталася низка серйозних екологічних катастроф, спричинених діяльністю бізнес-структур (аварія на хімічному заводі у Бхопалі, Індія (1984); аварія на Чорнобильській АЕС, Україна (1986); витік нафти з танкера Ексон Валдез біля берегів Аляски, США (1989). Усі ці негативні події спричинили активізацію міжнародного екологічного руху, укріплення позицій міжнародних екологічних організацій та посилення ролі екологічної складової у КСВ (Харчишина, 2014).

Також наприкінці 80-х – початку 90-х років ХХ ст. можна спостерігати тенденцію приватизації багатьох функцій держави (публічний транспорт, освіта, охорона здоров'я) у європейських країнах та Японії. Це пояснюється неспроможністю урядів вирішувати проблеми, що виникли. Уряди зрозуміли, що світ став складним, і пряма регуляція не може вирішити усіх проблем через їх масштабність та складність. Бізнес, недержавні організації та споживачі були визнані суспільством як рівноправні учасники процесу прийняття рішень щодо важливих проблем на місцевому, державному та глобальному рівнях.

У 90-х роках ХХ ст. дослідження корпоративної соціальної відповідальності значно поглиблюються, а сфери практичного застосування теоретичних розробок суттєво розширюються, що сприяє появі таких напрямів, як соціальна продуктивність та корпоративне громадянство. На цьому етапі КСВ стає об'єктом уваги у політичних процесах, важливим економічним інструментом для забезпечення регулювання на регіональному, національному та глобальному рівні. Так, прийнятий в 1992 р. конференцією ООН з питань зовнішнього середовища і розвитку «Порядок денний ХХІ» містив численні згадування про відповідальність, етичний менеджмент, роль бізнесу у суспільстві. В цей час значний інтерес до КСВ як до інструменту політико-економічного регулювання проявляється як в окремих європейських країнах (Нідерланди, Данія, Німеччина), так і на рівні Європейського Союзу в цілому.

На зміну вертикальним і командним методам вирішення соціально-економічних проблем приходять нові, суть яких полягає у тому, що саморегулювання бізнесу і спільне регулювання з урядом у вирішенні екологічних питань є більш ефективним, ніж заходи, які здійснюються урядом самостійно. Така горизонтальна політика була введена в Канаді, в Данії, Сполучених штатах, Німеччині, Нідерландах, Австралії, Франції.

Основною причиною бурхливого розвитку концепції відповідальності бізнесу, починаючи з 90-х років ХХ ст., стала глобалізація, яка полегшила мультинаціональним корпораціям доступ до усіх національних ринків. Зменшення незалежності країн призвело до того, що урядам стало доволі важко керувати макроекономікою, тому роль міжнародних політичних та економічних організацій значно посилилась. Результатом стала поява ни-

зки міжнародних стандартів соціальної відповідальності, розробка засад національної політики у сфері КСВ у провідних країнах світу, включення питань КСВ у порядок денний міжнародних організацій, збільшення фінансування досліджень з питань КСВ за рахунок державних та недержавних джерел.

Як результат, саме у 90-х роках ХХ ст. відбувається остаточна зміна концепції КСВ і формування її сучасного розуміння: якщо у попередні десятиліття відповідальним вважали підприємство, яке робило певні пожертвування та здійснювало окремі етичні ініціативи, то наприкінці ХХ ст. з'явилась чітка вимога докорінної зміни бізнес-поведінки з метою покращення екологічного, економічного і соціального результату діяльності компанії. Сучасна концепція КСВ забезпечила мультинаціональні корпорації інструментами, які стали дієвими у боротьбі із складними викликами сьогодення.

На початку ХХІ ст. найбільш дієвим чинником розвитку КСВ стала активізація боротьби окремих споживачів та їх об'єднань за свої права та за етику ведення бізнесу. Така діяльність споживачів знайшла своє вираження у проведенні масштабних бойкотів відносно мультинаціональних компаній (наприклад, Shell, Nestle, Nike), які проводили безвідповідальний бізнес в цілому, щодо окремих продуктів або географічних регіонів.

На початку ХХІ ст. були здійснені також важливі ініціативи ЄС у сфері розвитку КСВ: наприклад, публікація Green Paper для роз'яснення позиції Єврокомісії у сфері КСВ (2001 р.) та проведення Єврокомісією Форуму мультистейкхолдерів з питань КСВ (2002 р.).

Подробиці

Документ Green Paper покликаний спонукати до дебатів щодо таких питань: розвиток КСВ, роль ЄС у розвитку КСВ, створення партнерств між стейкхолдерами. Також документ Green Paper презентує сучасний погляд Єврокомісії щодо КСВ в Європі, закладає основу для концептуалізації КСВ на основі визнання трьох її важливих складових: люди (соціальні проблеми), планета (екологія) і прибуток (економіка). Також Єврокомісія дала чітке сучасне визначення змісту КСВ: «це концепція, у рамках якої компанія добровільно приймає рішення зробити свій внесок для покращення суспільства і очищення навколишнього середовища» (European, 2001). Важливою рекомендацією Green Paper була інтеграція питань КСВ у сферу вищого управління компаніями (раніше діяльність з КСВ належала до компетенції нижньої ланки управління і не носила системного характеру).

В цей же час активна дискусія велась (і продовжується дотепер) щодо добровільного характеру КСВ. В результаті зусиль недержавних організацій та Європарламенту була розроблена рекомендація щодо обов'язкового звітування компаніями про ведення відповідального бізнесу за трьома складо-

вими: соціальною, економічною та екологічною. Дотепер Єврокомісія продовжує відстоювати свободу бізнесу у сфері запровадження КСВ і наполягає, що ця діяльність має проводитись з урахуванням таких принципів як: добровільність, прозорість, створення цінності, збалансування трьох складових КСВ, відповідність діючим міжнародним угодам та інструментам. Використання останнього принципу є найбільш проблематичним, так як застосування міжнародного права може призвести до встановлення мінімальних стандартів корпоративної поведінки (Lux et al., 2005).

Форум мультистейкхолдерів щодо КСВ на початку ХХІ століття слугував платформою для обміну досвідом найкращих практик і підкреслення головних проблем. Учасники форуму, до якого входили роботодавці, наймані працівники, споживачі, політики, встановили загальний для ЄС підхід до КСВ і визначили ділянки, які потребують додаткової уваги з боку європейських структур. Також було прийнято Європейську хартію фундаментальних прав, яка чітко визначила цінності ЄС. Європейські ініціативи з питань КСВ були підтримані багатьма міжнародними організаціями та організаціями, які займаються окремими соціальними або екологічними проблемами.

Початок ХХІ ст. засвідчив також загальносвітову зацікавленість у розвитку КСВ і важливість забезпечення сталого розвитку, внаслідок чого відбувся запуск Ініціативи з глобальної звітності (GRI), Глобального договору ООН (UN Global Compact), Рекомендації ОЕСР для мултинаціональних підприємств. Ці європейські та загальносвітові ініціативи свідчать, що відповідальна діяльність бізнесу не може ґрунтуватися лише на добровільних засадах, а потребує певного регулювання ззовні – як з боку окремих стейкхолдерів, так і держави. Це дасть можливість створити загальні умови для усіх учасників суспільних відносин і надати більше гарантій зацікавленим сторонам.

Теорія КСВ пройшла складний еволюційний шлях розвитку. Якщо на попередніх етапах розвитку вона сприймалася лише як відповідальність перед власниками і обов'язок працювати ефективно, створюючи прибуток, то у другій половині ХХ століття сфера відповідальності бізнесу розширюється, з'являється розуміння того, що існує ціла низка зацікавлених сторін, перед якими організація має певні морально-етичні зобов'язання. На сучасному етапі розвитку КСВ виступає як «відповідальність за створення сприятливого середовища діяльності» (Грицина, 2009). Еволюційні зміни у розумінні суті КСВ та актуалізація в різні періоди певних соціальних або екологічних проблем сприяли появі окремих форм відповідальності бізнесу, що дозволяє визначити певні етапи еволюції досліджуваної концепції: меценатство; благодійність; програми захисту найманих працівників;

програми у сфері захисту навколишнього середовища; програми у сфері розвитку територіальних громад; використання КСВ як комплексного засобу формування позитивного іміджу компанії; інтеграція КСВ у стратегічний менеджмент компанії (Грицина, 2009).

20.6. Теоретичні засади КСВ

Підходи до трактування поняття КСВ мають значні відмінності. В практичному аспекті у складі КСВ прийнято виділяти внутрішню та зовнішню складову. Так, Європейська Комісія до складу *зовнішньої КСВ* відносить такі напрями: співпраця з місцевими громадами; взаємини з партнерами, постачальниками і споживачами; дотримання прав людини; глобальні екологічні проблеми; а до *внутрішніх*: управління людськими ресурсами; охорона здоров'я та безпека праці; адаптація до змін; управління впливами на довкілля та використання природних ресурсів (Communication, 2002).

На міжнародному рівні офіційно визнаним є визначення **соціальної відповідальності**, закріплене у стандарті ISO 26000 (2010 р.): *«відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку ..., враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими»* (Міжнародний, 2010).

Вагома роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні розвитку підприємств, громад, територій визначається виконуваними нею функціями: «ціннісною (аксіологічною), мотиваційною, економічною, соціальною, комунікативною, функцією формування репутації та іміджу, інформаційною» (Царик, 2011).

Найбільшого поширення набув підхід, згідно якого соціальна відповідальність включає у себе три складові: економічну (відповідальність за економічні результати своєї діяльності та вплив на економічні результати стейкхолдерів), екологічну (відповідальність за вплив господарської діяльності на стан навколишнього середовища і якість життя стейкхолдерів у цьому середовищі) та власне соціальну (відповідальність за вирішення соціальних проблем, які виникають внаслідок господарської діяльності компанії або певним чином пов'язані з нею). Напрями здійснення соціально відповідальної діяльності визначаються пріоритетами і розмірами підприємства, галуззю й особливостями його діяльності, наявністю досвіду і чіткого розуміння перспектив.

Для опису процесу розвитку КСВ доцільно використовувати *чотирирівневу модель*, яка демонструє еволюцію від нав'язаного зовні зобов'язання до добровільно прийнятого рішення на основі етичних норм і ціннісної орієнтації організації (Рисунок 20.1).

Відповідно до цієї моделі розвиток КСВ передбачає поступовий перехід від виконання суто юридичних зобов'язань, чітко регламентованих міжнародним та національним правом або рішеннями місцевих органів влади і самоврядування, до добровільної превентивної діяльності. Так, на *першому рівні* КСВ виступає як соціальне зобов'язання перед суспільством дотримуватись правових норм (виступаючи для зацікавлених сторін надійним партнером) і вести ефективну економічну діяльність (що буде створювати умови для виконання підприємством своїх фінансових зобов'язань перед стейкхолдерами і визначати його статус надійного партнера).

<p>I рівень соціальна відповідальність як соціальне зобов'язання</p>	<p>Соціальна відповідальність організації перед суспільством (добровільно-реактивна форма)</p>
<p>II рівень соціальна відповідальність як реакція на вимоги стейкхолдерів</p>	<p>Соціальна відповідальність, яка добровільно здійснюється підприємством, але ініціюється стейкхолдерами на основі формальних і неформальних процедур (добровільно-реактивна форма)</p>
<p>III рівень соціальна відповідальність як реакція на соціальні норми та очікування</p>	<p>Добровільна участь організації у розв'язанні проблем, які безпосередньо пов'язані з її діяльністю, а також реальними або потенційними наслідками такої діяльності (добровільно-проактивна форма)</p>
<p>IV рівень соціальна відповідальність як соціальна чутливість</p>	<p>Добровільна участь організації у розв'язанні проблем суспільства, які не мають безпосереднього зв'язку із наслідками діяльності організації (добровільно-проактивна форма)</p>

Рисунок 20.1. Чотирирівнева модель розвитку корпоративної соціальної відповідальності (Левковська, 2011)

На *другому рівні* КСВ виступає як необхідна норма, дотримання якої дає підприємству можливість доступу до певних ринків, співпраці з певними ринковими контрагентами, створює початкові умови для формування позитивного іміджу компанії у суспільстві.

На *третьому рівні* КСВ формується у вигляді позитивних реакцій організації на соціальні очікування. На цьому рівні основна увага зосереджується на добровільній ініціативі підприємства брати участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем внутрішнього характеру або у масштабах регіону, держави, світу. Третій рівень КСВ передбачає, що організація чітко усвідомлює прямі та опосередковані наслідки своєї діяльності (реальні або потенційні) для суспільства і зовнішнього середовища та робить все можливе, щоб їх мінімізувати.

На *четвертому рівні* КСВ визначається як соціальна емпатія. На цьому рівні КСВ реалізується через добровільну участь організації у розв'язанні проблем у соціальній, екологічній та економічній сферах суспільства, які не мають безпосереднього зв'язку із наслідками діяльності підприємства.

Економічна відповідальність ґрунтується на концепції справедливості, яка *передбачає, що створені в результаті господарської діяльності блага повинні бути справедливо розподілені між учасниками економічних відносин, і усі рішення будуть прийматися з врахуванням вимог чесності, справедливості і відкритості, а також положень теорії ігор, згідно якої найбільш ефективним способом співробітництва між економічними контрагентами є той, в результаті якого усі учасники виграють, тобто мають позитивний економічний результат*. Економічна відповідальність передбачає впровадження чесних підприємницьких практик: встановлення справедливих цін; не зловживання монопольним становищем; відмову від нечесних методів цінової і нецінової конкуренції; виплату справедливої винагороди найманим працівникам; проведення своєчасних і повних розрахунків з контрагентами; прозорість діяльності; своєчасне розкриття інформації, яка не становить комерційної таємниці і є предметом зацікавлення для стейкхолдерів; розвиток відповідальності у ланцюгах постачань; відмову від використання корупційних схем та ін.

Екологічна відповідальність як феномен виникла як відповідь на загострення екологічних проблем, спричинених техногенним навантаженням на навколишнє середовище, і *пов'язана із формуванням ноосферо-екологічної культури у суспільстві як розуміння того, що подальший розвиток «стає неможливим без формування культури відповідальності як необхідної передумови гармонізації соціо-еколого-економічних відносин і стійкого еколого-безпечного розвитку людства»* (Іванченкова, 2011). В останні десятиліття екологічна складова КСВ розвивається найбільш динамічно, що пов'язано із наявністю значної підтримки з боку міжнародних організацій, національних урядів і місцевих громад, а також високим рівнем затребуваності екологічно спрямованих рішень у суспільстві в цілому. У зв'язку із цим з'являються такі поняття як «зелена економіка», «зелений офіс», «еко-

логічні ініціативи», «екологічне підприємництво», які характеризують певні рівні напрями реалізації екологічної відповідальності.

В цілому, соціальна відповідальність може розглядатися у розрізі різних суб'єктів, рівнів регулювання, структурних компонент та форм (Рисунок 20.2). Такий підхід демонструє не тільки складність поняття, а й окреслює напрями, у яких може бути здійснене його регулювання.



Рисунок 20.2. Характеристики корпоративної соціальної відповідальності (Коноваленко, 2010)

Отже, складність і багатоаспектність КСВ сприяла появі значної кількості трактувань цієї економічної категорії, а також формуванню різноманітних підходів до розуміння її функцій, принципів, напрямів та рівнів здійснення.

20.4. Концепції соціальної відповідальності у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності

Соціальна відповідальність у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності означає відповідальність суб'єктів господарської діяльності за наслідки впливу прийнятих ними рішень та вчинених дій на економічний розвиток, суспільство, навколишнє природне середовище через прозору, етичну поведінку. КСВ підприємницьких одиниць сприяє сталому розвитку країни та забезпечує зростання добробуту та життєвого рівня її населення; враховує очікування заінтересованих сторін; повністю відповідає законо-

давству країни та міжнародним нормам поведінки; є невід'ємною складовою їх повсякденної діяльності.

Як бачимо, визначення КСВ є складним за своєю структурою, містить багато компонентів та дає можливість варіативної поведінки бізнес-одиниць залежно від обраного критерію забезпечення соціально відповідальної діяльності. Це обумовлює наявність багатьох концепцій КСВ, що можуть застосовуватися у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності суб'єктами господарювання. Розглянемо основні з них (Стивен, 2007).

Перша – *концепція «корпоративного егоїзму»* – обґрунтована М. Фридманом у 1971 році. Згідно цієї концепції єдиною відповідальністю бізнесу є збільшення прибутків в межах встановлених вимог та обмежень.

Друга – *концепція «корпоративного альтруїзму»* – прямо протилежна концепції Фридмана і розроблена з нею практично одночасно Комітетом з економічного розвитку США. Ця концепція декларує обов'язок корпорацій вносити значний внесок у підвищення якості американського життя.

Третя – *концепція «розумного егоїзму»*, яка займає середню позицію й проголошує, що соціальна відповідальність бізнесу – це просто гарний бізнес, тому що скорочує довготривалі втрати прибутку. Витрачаючи кошти на соціальні та філантропічні програми, корпорації, з одного боку, скорочують свої поточні прибутки, а з іншого, у довготривалій перспективі, – створюють сприятливе соціальне середовище, а відтак й стали прибутки.

На базі цих концепцій з поширенням КСВ у діяльність компаній та фірм розвинених країн, виникають й інші концепції, що використовують суб'єкти підприємницької, торговельної та біржової діяльності у тому числі.

Концепція економічної відповідальності. Означає відповідальність суб'єктів підприємницької, торгової та біржової діяльності за отримання економічних результатів своєї діяльності у вигляді прибутку.

Концепція юридичної відповідальності. Визначає діяльність виключно в межах діючого законодавства та не порушення норм права задля власної вигоди власників або отримання прибутку підприємствами, установами та організаціями торгівлі та біржової діяльності.

Концепція обов'язків. Згідно з цією концепцією результати діяльності підприємств, установ і організацій торгівлі та біржової діяльності необхідно оцінювати не лише за економічними показниками, а й за неекономічними критеріями, серед яких автор цієї концепції А. Керрол виділяє юридичні, економічні, етичні, філантропічні та обов'язки перед суспільством в цілому (Зеленко, 2009). Вимоги сьогодення вимагають до-

дати до цього переліку й екологічну відповідальність, основним завданням якої є збереження балансу між потребами розвитку бізнесу і необхідністю поліпшити наслідки його впливу на навколишнє середовище.

Концепція стейкхолдерів або заінтересованих сторін. Це одна з найбільш розповсюджених концепцій КСВ, що виникла у середині 80-х років ХХ століття. Її автором є Е. Фрімен, який вперше запровадив поняття стейкхолдерів (заінтересованих сторін). Сутність концепції полягає в тому, що будь-яке підприємство, компанія або фірма, їх зовнішнє та внутрішнє оточення може розглядатися як коло зацікавлених у їх діяльності сторін, інтереси та вимоги яких менеджери повинні брати до уваги та задовольняти (Мескон, 1997).

До **стейкхолдерів** суб'єктів підприємницької, торговельної та біржової діяльності належать: власний персонал; споживачі; постачальники; акціонери; місцеві громади; держава та все суспільство в цілому. Задовольняючи потреби заінтересованих сторін, підприємства, з одного боку, здійснюють соціально відповідальну діяльність, а з іншого, набувають соціального значення, а відтак і довготривалої перспективи здійснення своєї діяльності.

Відсутність універсальної концепції КСВ обумовлена тим, що підприємства відрізняються специфікою своєї діяльності, місцем розташування, ресурсами, які використовуються, та багатьма іншими чинниками, що впливають на прийняття рішення стосовно моделі КСВ. Головним при цьому стає розуміння кожним підприємством, установою або організацією необхідності здійснювати соціально відповідальну діяльність, сприяти розвитку суспільства та країни.

20.5. Державне регулювання імплементації корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств

Інститут КСВ формується під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, знаходиться у тісній динамічній взаємодії із ними. Основними чинниками впливу *зовнішнього середовища* є норми права, державне регулювання, норми та тиск суспільства, міжнародні і державні стандарти, галузеві норми та правила. Інституційні порядки і правила, втілені в економічних інститутах (таких як державні і місцеві органи влади, освітні установи, громадські організації, міжнародні організації, засоби масової інформації, організації різних форм власності і підпорядкування, галузеві та професійні асоціації й інші) суттєво впливають не тільки на прийняття компанією рішення про здійснення соціально відповідальної діяльності, а й на вибір форм та рівня інтенсивності такої діяльно-

сті. Більшість економічних інститутів, які впливають на прийняття організацією рішення щодо КСВ, є її стейкхолдерами.

Разом з тим, значний вплив на розвиток КСВ справляє також *внутрішнє середовище* підприємства: корпоративні цілі, цінності, принципи, культура, етика як фундамент розвитку інших складових внутрішнього середовища (матеріальних, фінансових, людських, технологічних та інформаційних ресурсів). Важливими аспектами КСВ у цьому сенсі є формування корпоративної культури, корпоративної людини, забезпечення репутації компанії та її довгострокового сталого розвитку, врахування інтересів усіх стейкхолдерів, у тому числі внутрішніх (Левковська, 2011).

Подробиці

Важливе значення для імплементації КСВ мають конституційні та інституційні характеристики країни: чинна політична система та інституції, організація економічної системи, репрезентація інтересу (плюралістичний / корпоративний), організація діяльності з повагою до влади та прийняття рішень (федералізм / централізм) (Lijphart, 1999). Інституційна структура країни може мати прямий вплив на запровадження КСВ компаніями та взаємодію з публічним сектором.

Модель соціальної відповідальності підприємства формується під впливом соціально-економічної політики держави, а також із врахуванням міжнародних норм. На сучасному етапі світове співтовариство стає все більш активним у запровадженні цілеспрямованої політики, яка передбачає вирішення комплексу соціальних, економічних та екологічних питань на основі розвитку інституту КСВ.

Подробиці

На вирішення окремих проблем соціальної відповідальності і сталого розвитку направлені такі міжнародні документи: Резолюція Конференції ООН з проблем оточуючого людину середовища (Стокгольм, 1972 р.), Декларація ООН з навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), Декларація Міжнародного форуму та Програма дій щодо вирішення глобальних екологічних та соціальних проблем (Копенгаген, 1995 р.), Директива ООН з питань захисту споживачів (1998 р.), Європейські рамкові умови соціальної відповідальності підприємства (Лісабон, 2000 р.), міжнародні угоди у сфері трудових і соціальних прав ООН, Конвенції Міжнародної організації праці, Європейська соціальна хартія та ін. Зазначені вище документи є основою формування національного законодавства і національної політики щодо соціальної відповідальності бізнесу, а також створення бази для розробки міжнародних стандартів складання соціальної звітності, найпоширенішими з яких є: Принципи CERES/Valdez (1989 р.), Стандарти Sunshine з надання корпоративних звітів для стейкхолдерів (1996 р.), AccountAbility 1000

(1999 р.), Глобальний договір ООН (2000 р.), AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard (2005 р.), AccountAbility 1000 Assurance standard (2008 р.), SocialAccountability 8000 (2008 р.), Норма ISO 26000 «Керівництво з питань соціальної відповідальності» (2010 р.), система стандартів GRI та ін.

Поглиблення інтересу до розвитку корпоративної соціальної відповідальності як дієвого інструменту забезпечення сталого розвитку у глобальному масштабі сприяло диверсифікації уявлень про засади і шляхи імплементації відповідальності бізнесу у практику діяльності підприємств. Це, із свого боку, вплинуло на утворення двох неформальних груп міжнародних організацій, які визначають основні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності у світі: 1) міжнародні організації, які діють у глобальному масштабі задля загального добробуту; 2) міжнародні громадські організації та бізнес-структури, які відстоюють захист інтересів приватного сектора (Рисунок 20.3).

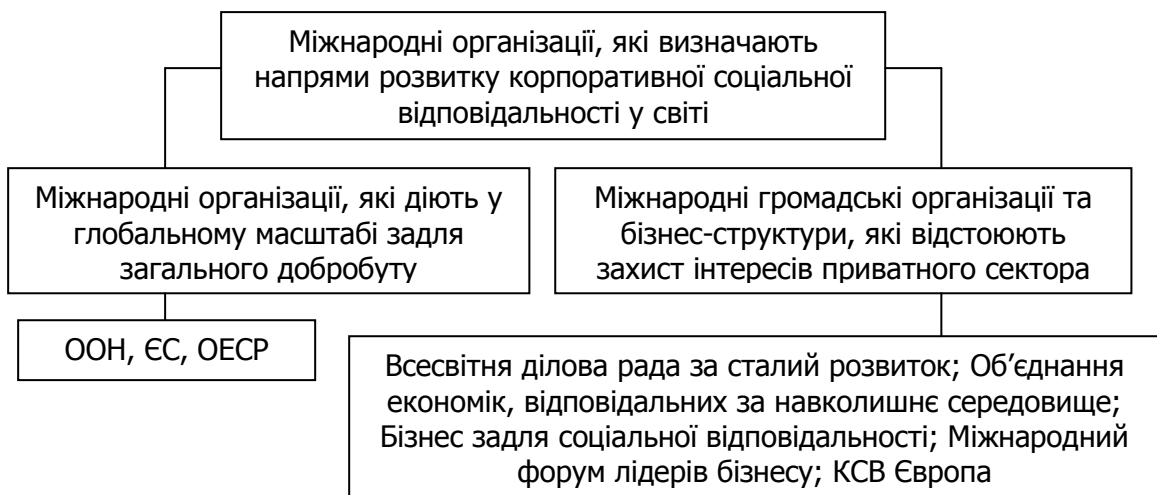


Рисунок 20.3. Міжнародні організації, які визначають напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності у світі

До першої групи відносяться такі міжнародні організації і об'єднання як ООН, ЄС та ОЕСР. ООН закріпило ідею соціально відповідального ведення бізнесу у формі Глобального договору (2000 р.) – добровільної ініціативи, яка покликана залучати представників бізнесу до розвитку КСВ і підтримки розв'язання глобальних проблем. В основі Глобального договору лежать 10 принципів у чотирьох основних сферах соціальної відповідальності (права людини, трудові відносини, навколишнє середовище, боротьба з корупцією) бізнесу, який повинен:

- 1) підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сфері його впливу;
- 2) не бути залученим до порушень міжнародних прав людини;
- 3) підтримувати свободу асоціації та визнавати права людини на переговорах про умови праці між підприємцями та урядом;
- 4) підтримувати ліквідацію усіх форм примусової праці;
- 5) підтримувати ефективну ліквідацію дитячої праці;
- 6) підтримувати ліквідацію дискримінації щодо працевлаштування та зайнятості;
- 7) підтримувати обережний підхід щодо захисту довкілля;
- 8) вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності;
- 9) заохочувати розвиток та поширення екологічно безпечних технологій;
- 10) протистояти усім формам корупції, включаючи вимагання і хабарництво (Глобальний, 2000).

Друга група організацій, яка впливає на розвиток КСВ в глобальному масштабі, представлена Всесвітньою діловою радою за сталий розвиток; Об'єднанням економік, відповідальних за навколишнє середовище; організацією «Бізнес задля соціальної відповідальності»; Міжнародним форумом лідерів бізнесу; організацією «КСВ Європа». Вони направляють свої зусилля на підтримку соціально відповідального бізнесу, інформаційне і консультативне забезпечення сталого розвитку.

Отже, форми і напрями державного впливу на імплементацію КСВ залежать від конституційних та інституційних характеристик окремих країн.

20.6. Оцінка ефективності заходів з корпоративної соціальної відповідальності

В Україні на державному рівні відсутній єдиний механізм оцінки рівня КСВ, а на підприємствах така оцінка здійснюється на основі різноманітних методик, серед яких можна виділити такі:

1. **Розрахунок інтегрального показника рівня КСВ.** Згідно цього підходу механізм оцінки рівня КСВ охоплює систему методів, методик, принципів і критеріїв оцінки, на підставі яких обчислюються часткові індикатори та інтегральний показник розвитку КСВ. Принципи оцінювання КСВ подані у табл. 20.1.

Таблиця 20.1. Система принципів оцінювання КСВ підприємств
(Коноваленко, 2010)

Назва принципу	Зміст принципу
Порівнянності	використання системи відносних показників з метою забезпечення порівнянності рівня соціальної активності підприємств різних розмірів і галузевої належності
Об'єктивності	забезпечення об'єктивності висвітлення інформації про соціальну відповідальність підприємства
Урахування загальних умов	урахування впливу макроекономічних факторів на підприємства незалежно від їх розміру та галузевої приналежності
Галузевої приналежності	урахування в системі показників галузевих особливостей і ризиків (шляхом доповнення системи показників такими, які надають додаткову інформацію про досліджувану групу підприємств)
Відповідності масштабу	урахування в системі показників особливостей підприємств різного масштабу (шляхом доповнення системи показників такими, які надають додаткову інформацію про досліджувану групу підприємств)
Наукової обґрунтованості	використання в процесі оцінювання лише науково обґрунтованих методів, методик і показників
Прозорості	забезпечення можливості доступу зацікавлених осіб до результатів оцінювання

Розроблення системи показників й інтегрального індикатора передбачає визначення показників прямого і опосередкованого впливу на формування рівня соціальної відповідальності одиниці бізнесу.

2. Визначення часткових показників у розрізі групи стейкхолдерів. Підхід передбачає використання часткових показників, які поділено на чотири групи за ознакою стейкхолдера. Наприклад, до I групи (стейкхолдери – персонал та топ-менеджери підприємства) входять показники рівня заробітної плати і стабільності виплат, різних матеріальних і нематеріальних заохочень, витрат на охорону праці та техніку безпеки; до II групи (стейкхолдери – споживачі) – показники гнучкості цінової політики, безпечності і якості товарів підприємства, повноти та широти асортименту продукції; до III групи (стейкхолдери – бізнес-партнери) – показники стабільності замовлень і виконання умов угод купівлі-продажу, частка витрат на рекламну діяльність у витратах на реалізацію продукції; до IV групи (стейкхолдери – держава) – показники виконання податкових зобов'язань, держзамовлень, частка витрат на співпрацю з державними та місцевими органами влади та громадськими організаціями у валових витратах підприємства (Водницька, 2008).

3. Розрахунок часткових показників у розрізі сфер КСВ. Згідно цього підходу оцінювання КСВ підприємств ґрунтується на системі показників, до якої входять індикатори суспільної, трудової, екологічної та економіч-

ної складових соціальної відповідальності бізнесу (Грицина, 2009). Наприклад, до I групи (суспільна відповідальність) належать показники, які характеризують якість продукції підприємства, його благодійну та соціально спрямовану діяльність; до II групи (трудова відповідальність) – показники, які характеризують умови праці на підприємстві, її оплати та їх відповідність рівню продуктивності підприємства і середньому рівню оплати праці в Україні, рівень соціальних витрат в розрахунку на одного працівника та витрат на розвиток персоналу, а також показники вікового складу і загальної плинності персоналу; до III групи (екологічна відповідальність) – показники, які характеризують обсяг і ефективність витрати на природоохоронні заходи, втрат від нераціонального природокористування, обсяги витрат на сплату екологічних зборів та відповідність нормам чинного законодавства щодо викидів шкідливих речовин; до IV групи (економічна відповідальність) – показники зносу і руху основних засобів, ліквідності, оборотності активів і основних засобів, рентабельності та фінансової стійкості (Грицина, 2009).

4. **Оцінка ефективності заходів соціальної відповідальності.** Підхід передбачає проведення оцінки ефективності заходів з КСВ, що дає можливість підприємству оцінити обсяг інвестицій соціального призначення і порівняти його з одержаним ефектом.

Визначення ефективності діяльності з КСВ пов'язано з певними труднощами, адже взаємозв'язок між обсягами соціальних інвестицій та показниками економічної результативності підприємств не завжди є прямим. Тому оцінювання проводиться поетапно, з визначенням проміжних результатів заходів КСВ, які розглядаються як індикатори ефективності соціальних інвестицій окремо у соціальній, екологічній та економічній сферах (Методичні, 2013). Кінцевим результатом оцінювання є узагальнення одержаних результатів. Методика містить три етапи: 1) порівняння загального обсягу соціальних інвестицій та підсумкових показників ефективності діяльності підприємства; 2) розрахунок часткових показників економічної ефективності КСВ; 3) проведення узагальненої оцінки ефективності заходів з КСВ.

На *першому етапі* загальний обсяг соціальних інвестицій співставляється із підсумковими показниками соціально-економічної ефективності діяльності організації, наприклад, обсягом прибутку до оподаткування. Тоді узагальнюючий показник ефективності соціальних інвестицій матиме вигляд:

$$CI_{30\text{Приб}} = \frac{30\text{Приб}}{CI} \cdot 100\%, \quad (20.1)$$

де $CI_{3OПриб}$ – коефіцієнт співвідношення прибутку та соціальних інвестицій, %; $3OПриб$ – загальний обсяг прибутку до оподаткування, грн; CI – обсяг соціальних інвестицій, грн.

Дана формула може бути застосована також із використанням інших узагальнюючих показників ефективності економічної діяльності підприємств, наприклад, таких як ринкова капіталізація підприємства, валовий/чистий прибуток компанії.

Перший етап оцінювання дає лише узагальнені результати, які потрібно деталізувати на основі аналізу ефективності КСВ підприємства у різних сферах (соціальній, економічній, екологічній). Тому на *другому етапі* проводять розрахунок часткових показників ефективності соціальних інвестицій – коефіцієнтів локальної економічної ефективності та окупності. Перші розраховуються шляхом зіставлення одержавного ефекту та понесених витрат за різними напрямками соціальних інвестицій в окремих сферах діяльності підприємства (економічній, соціальній, екологічній). В кожній сфері КСВ може бути оцінена на основі прямого економічного ефекту, але опосередкований результат теж повинен враховуватись. Наприклад, у соціальній сфері прямим ефектом від інвестування в заходи з підвищення безпеки праці та поліпшення її умов буде зростання продуктивності роботи персоналу, а опосередкованим – укріплення бренду роботодавця, зменшення витрат на відбір персоналу, юридичні послуги, рекламу та ін. В соціальній сфері, крім розглянутих вище заходів, для оцінювання можуть бути використані такі індикатори: рівень оплати праці та охорони здоров'я працівників, внутрішні соціальні програми підприємства, програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу, програми соціального діалогу і партнерства, соціальні інвестиції у розвиток місцевої громади. В економічній сфері доцільно використовувати показники покращення якості продукції та безпеки споживачів, протидії корупції та заходів економічної безпеки, запровадження практик чесної конкуренції, розвитку механізмів корпоративного управління, відповідального маркетингу. В екологічній сфері найбільш інформативними індикаторами є: екологічні програми зниження енергоспоживання та підвищення енергоефективності, заходи щодо збереження і відновлення довкілля.

Отже, на основі розглянутих індикаторів можуть бути розраховані такі локальні показники економічної ефективності соціальних інвестицій:

а) коефіцієнт впливу соціальних інвестицій на підвищення обсягів реалізації продукції у певному періоді (K_{opt}):

$$K_{opt} = \frac{\Delta OP_t}{\sum_{i=1}^n CI_t}, \quad (20.2)$$

де ΔOP_t – зміна обсягів реалізації продукції за період t , грн; $\sum_{i=1}^n CI_t$ – сума соціальних інвестицій за період t , грн;

б) коефіцієнт впливу соціальних інвестицій на зростання кількості клієнтів/споживачів у певному періоді (K_{kt}):

$$K_{kt} = \frac{\Delta K_t}{\Delta CI_t}, \quad (20.3)$$

де ΔK_t – приріст чисельності клієнтів за період t , %; ΔCI_t – приріст витрат на соціальні інвестиції за період t , %.

Також на другому етапі доцільно розраховувати показник окупності соціальних інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\sum_{t=1}^n \Pi_t}{P_o}, \quad (20.4)$$

де $\sum_{t=1}^n \Pi_t$ – сума прибутку, отримана за період обороту активу, грн; P_o – обсяг соціальних інвестицій, грн.

На останньому, *третьому етапі* проводиться узагальнення результатів оцінки ефективності заходів з КСВ на основі аналізу показників, розрахованих на першому та другому етапах, порівняння їх значень у динаміці.

Контрольні питання

1. Розкрийте передумови розвитку КСВ.
2. Охарактеризуйте розвиток КСВ в історичному аспекті.
3. Що таке соціальна відповідальність? Які складові цього поняття можна виділити?
4. Охарактеризуйте модель розвитку КСВ.
5. У чому полягає сутність концепції «корпоративного егоїзму»?
6. Що таке концепція «корпоративного альтруїзму»?
7. Які риси притаманні концепції «розумного егоїзму»?

8. Які сучасні концепції соціальної відповідальності є актуальними для суб'єктів підприємницької, торговельної та біржової діяльності? Чому не існує єдиного концептуального підходу до визначення соціальної відповідальності?
9. Що таке «стейкхолдер»? Які є групи стейкхолдерів?
10. Яка роль міжнародних громадських організацій та ініціатив у розвитку КСВ?
11. Які існують методичні підходи для оцінювання КСВ?

Практичні завдання

1. Визначте для кожної ситуації вид(и) корпоративної соціальної ініціативи. До якої складової (економічної, соціальної, екологічної) КСВ належать ці ініціативи?

Ситуація 1

Починаючи з 2008 року, компанія СКМ реалізує соціальну програму «Сучасна освіта», яка складається з декількох компонентів, спрямованих на просування реформ у сфері освіти в Україні та підвищення професіоналізму випускників вітчизняних ВНЗ. Серед них:

1. Національний рейтинг ВНЗ «Компас», завдяки якому абітурієнти можуть зробити свідомий вибір, а ВНЗ починають більшою мірою орієнтуватися на показники якості навчання та попит на ринку праці. Протягом 2008–2012 рр. у рейтингу брали участь 232 ВНЗ України.

2. «Дискусійний клуб», започаткований у 2009 році. Основною його метою став пошук шляхів підвищення практичної цінності знань та навичок випускників українських ВНЗ з точки зору реального сектору економіки.

3. Проект FormulaS, що був запущений навесні 2010 року. Це цикл майстер-класів якісно нового рівня від топ-менеджерів групи СКМ та запрошених спікерів для студентів провідних українських ВНЗ. З самого початку існування програми вона була достатньо масовою: тільки у 2010–2011 рр. більше 2 тис. студентів відвідали майстер-класи.

Ситуація 2

У 2009 році «Еко-маркет» вперше виступив організатором масштабного соціального проекту «ЕКО-маркет – школам!», головна мета якого – поєднати зусилля компаній-партнерів, місцевої влади та покупців мережі магазинів для дієвої допомоги школам. Протягом 2009–2010 років 15 українських шкіл отримали комп'ютерні класи. У 2011 році покупці мережі супермаркетів «ЕКО-маркет» змогли не лише обирати школу, яка стане переможцем акції, а й зробити свій посильний внесок у формування

призового фонду програми шляхом відрахування 10 коп. від вартості усіх пакетів, які продаються у маркетах.

Ситуація 3

Метро Кеш енд Керрі Україна та Ерсте-банк спільно реалізують проєкт «Школа фінансової грамотності та підприємництва». Його основна мета:

- надати дітям з малозабезпечених сімей можливість отримувати базові фінансові та бізнес-знання, тим самим мотивуючи їх займати активну життєву позицію, не боючись приймати рішення та реалізовувати свої ідеї;
- змінити ставлення дітей до свого майбутнього: від інфантильності до відповідальності.

У межах проєкту проведено навчання дітей з малозабезпечених сімей та сиріт, що навчаються у 17 школах-інтернатах, з 16 міст України.

Ситуація 4

У рамках благодійної ініціативи «Для людей, для країни» працівники компанії Київстар відвідують дітей-сиріт у 25 підшефних інтернатах, де організовують різні заходи. Також співробітники допомагають самотнім людям похилого віку в 11 геріатричних центрах. У 2010 році працівники компанії озвучили та записали на двох мовах шість дисків аудіозбірок літературних творів світової та вітчизняної літератури для дітей з вадами зору. У рамках програми «Безпека дітей в Інтернеті» персонал компанії інформує вчителів та батьків про необхідність навчати правилам поведінки у віртуальному світі. За програмою екологічної відповідальності, у межах акції «Відмовся від паперових рахунків – збережи дерево», співробітники разом з клієнтами займалися озелененням країни. Крім того, постійно організовуються акції з прибирання парків.

Ситуація 5

У 2010 році ОТП Банк виступив засновником конкурсу «Місто квітів» в Івано-Франківську. Проєкт було ініційовано за підтримки місцевої влади та бізнесу. Долучитися до конкурсу міг кожен, хто оригінально озеленив фасад свого будинку, висадив на балконах та підвіконнях квіти та інші декоративні рослини. Мета проєкту – привернути увагу суспільства до екологічних проблем, приєднатися до однодумців, які піклуються про місто та займаються його проблемами, щоб підкреслити унікальність і неповторність Івано-Франківська та його європейського вигляду.

2. Визначте, яким аспектам соціальної відповідальності у трудових відносинах приділяють увагу зарубіжні та вітчизняні компанії, порівняйте їх практику.

Аспекти соціальної відповідальності у трудових відносинах включають:

- відсутність дискримінації у практиці найму на роботу та кар'єрного просування;
- забезпечення захисту здоров'я та життя працівників;
- достойна винагорода за працю, включаючи систему оплати праці та заходи соціальної підтримки;
- забезпечення працівникам підвищення кваліфікації, постійного навчання;
- повага до сімейних обов'язків працівників, включаючи гнучку систему зайнятості та відпусток;
- обґрунтовані заходи, які дають можливість трудової самореалізації представникам вразливих груп (мігранти, інваліди тощо);
- участь у вирішенні питань, пов'язаних з молодіжним та жіночим безробіттям (в межах політики найму або соціальних програм).

Ситуація 1

Влітку 2010 року у Платинум Банку впроваджена програма з працевлаштування людей з особливими потребами, головна мета якої – допомогти людям максимально комфортно та швидко стати частиною команди компанії, вивчити всі процеси та процедури. У штаті вже 20 кваліфікованих співробітників, які мають групу інвалідності. Це абсолютно повноцінні позиції: керівник сектора, аналітик, експерт зі споживчого кредитування. При виборі нового офісу для частини підрозділів головного офісу банку спочатку вибирались приміщення, які забезпечують вільний доступ для людей з обмеженими можливостями, а при оснащенні офісів турбувалися про внутрішню інфраструктуру, яка відповідає вимогам інвалідів.

Ситуація 2

Програма мережі гіпермаркетів «Ашан» з профілактики ВІЧ/СНІДу включає інформаційну кампанію для попередження захворюваності, усунення дискримінації людини у трудовому колективі. Вирішення цього завдання закладено у «Концепції про попередження дискримінації робітників з ВІЧ/СНІДом».

З січня 2010 року програма навчання співробітників запрацювала на постійній основі. Результатом стало навчання 3080 співробітників у 154 спеціальних сесіях. Для багатьох програма – єдине джерело повної та точної інформації з цієї теми. Крім того, щорічно до Міжнародного Дня боротьби зі СНІДом «Ашан» за допомогою плакатів, розміщених у галереях гіпермаркетів, інформує населення про цю проблему.

Ситуація 3

З 2007 року в компанії «Артеріум» діє внутрішній Корпоративний університет. На сьогодні тут розроблено і затверджено 45 навчальних програм, які охоплюють питання належної виробничої практики, охорони

праці, системи управління навколишнім середовищем, розвитку управлінських і презентаційних навичок тощо. У 2012 році в рамках проектів Корпоративного університету відкрито Школу менеджерських компетенцій та Школу майстрів, що дозволить забезпечити як професійний розвиток співробітників і якісну передачу знань та навичок у виробництві, так і розвиток управлінських компетенцій та забезпечення єдиного підходу до розуміння функції управління всієї корпорації.

Ситуація 4

НАСК «Оранта» реалізує програму Life-Work Balance. У рамках програми виконується ряд заходів:

1. Забезпечений доступ членів сімей співробітників до об'єктів соціально-побутового призначення організації, таких як дитячий садок, лікувальні заклади, спортивні майданчики, літні табори, санаторії тощо.
2. Підтримується та культивується залучення дітей до справи батьків.
3. Проводяться спільні культурні заходи зі співробітниками та їх сім'ями: щотижневі спортивні змагання, відвідування театрів тощо.

Ситуація 5

Програма охорони праці та здоров'я ТОВ «Епіцентр» включає такі заходи, як щорічний медичний огляд, забезпечення корпоративним одягом, безкоштовне харчування. З метою оздоровлення співробітників у багатьох гіпермаркетах відкрито спортивний зал. Проводяться щорічні турніри з міні-футболу між гіпермаркетами. У компанії заборонено паління та пропагується здоровий спосіб життя, активний відпочинок та спорт.

3. Оберіть конкретне підприємство, проаналізуйте його діяльність та запропонуйте концепцію соціальної відповідальності. Обґрунтуйте, чому саме таку концепцію Ви пропонуєте застосовувати підприємству.

4. Визначте найбільш впливові групи стейкхолдерів обраного Вами підприємства, розробіть заходи для максимального задоволення їх інтересів.

Організаційна культура і етика в підприємстві

- Етика в підприємстві: предмет і специфіка
- Проблеми мікро- і макроетики
- Корпоративна культура і корпоративна етика

Ключові слова: *етика бізнесу, макроетика, мікроетика, корупція, корпоративна етика, корпоративна культура, імідж фірми, етичний рівень організації, корпоративний кодекс.*

21.1. Етика в підприємстві: предмет і специфіка

В епоху стрімкого розвитку глобалізації, розбудови інформаційного суспільства відбувається переосмислення таких понять як етика, цінності та культура. Реальним відображенням цих процесів є зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі, широке використання у практиці управління положень теорії корпоративної культури.

В українському бізнес-середовищі набуває все більшого поширення розуміння ступеня важливості етичних і соціально відповідальних взаємовідносин та ділової практики для забезпечення стабільності і довготривалої прибутковості компаній. Причинами зростання уваги до етичних питань у середовищі бізнесу є такі чинники як: 1) розширення міжнародного співробітництва є неможливим без вдосконалення етичних норм управління і господарської діяльності; 2) формування корпоративної культури і розвиток соціальної відповідальності є не модною тенденцією, а вимогою часу, засобом забезпечення виживання підприємства в зовнішньому середовищі (Вишнеvsька, 2010).

Етика бізнесу як галузь знань сформувалася в 70-х рр. ХХ ст. в США. Між науковим співтовариством і діловим світом в цей час виникала все більша згода з питання необхідності підвищення «етичної свідомості» професійних бізнесменів при проведенні ними ділових операцій. До початку 80-х рр. ХХ ст. така галузь знань, як етика бізнесу, стала важливим предметом вивчення для фахівців. З етики бізнесу було видано безліч книг, і більшість бізнес-шкіл в США включило її до своїх навчальних програм (Петрунин, 2007).

Факти публікацій

Американська дослідниця Л. Неш випустила книгу з характерною назвою – «Геть благі наміри» («Good Intentions Aside»), в якій вона приходить до висновку, що благі наміри у керівників та учасників бізнесу абсолютно не є достатнім фактором для вирішення складних етичних проблем, що виникають на робочому місці. «Якщо людина є власником компанії, яка не виробляє ніякої продукції, не наймає ніяких працівників і не продукує ніяких відходів, то навіть в цьому випадку у такої людини немає можливості забути про основні моральні стандарти. Будь-який керівник часто стикається з необхідністю приймати рішення, пов'язані зі складними етичними проблемами, і в таких ситуаціях керівник не владний змінити що-небудь: він змушений приймати рішення», – пише Л. Неш. Саме тому вивчення етики бізнесу є виключно важливим для керівника будь-якої організації.

З інтерв'ю, взятих у топ-менеджерів провідних організацій США, були виділені основні етичні проблеми, з якими найчастіше зіштовхуються керівники ділового світу. Вони полягають у наступному:

- жадібність;
- приховування фактів і невірна інформація в звітах та при проведенні перевірок;
- випуск неякісної продукції або необхідність її постійного технічного обслуговування;
- нерозумне завищення цін або прямий обман при проведенні ділових переговорів;
- наявні умови роботи змушують людей брехати про її виконання;
- низька якість товарів і послуг;
- беззастережне підпорядкування керівництву, яким би неетичним і несправедливим воно не виявилось;
- протиріччя між особистими інтересами та інтересами корпорацій;
- наявність фаворитів;
- неможливість висловити своє обурення і незгоду при виникненні атмосфери постійних неетичних вчинків;
- приділення малої уваги сім'ї або особистим справам через велику кількість роботи;
- свідоме перебільшення переваг свого плану роботи для отримання підтримки;
- приділення великої уваги переміщенням ієрархічною драбиною на шкоду інтересам справи;
- обман службовців з метою отримання вигоди для компанії;
- затягування і зволікання з виконанням своїх обов'язків, що призводить до розтрати часу і грошей корпорації;
- негативний вплив на громадський політичний процес шляхом внесення за хабарі змін до законодавства (Петрунин, 2007).

Сучасна ділова етика, на думку багатьох експертів, повинна ґрунтуватися на трьох найважливіших положеннях: 1) створення матеріальних

цінностей у всьому різноманітті форм розглядається як від самого початку важливий процес; 2) прибуток та інші доходи розглядаються як результат досягнення різних суспільно значущих цілей; 3) пріоритет при вирішенні проблем, що виникають у діловому світі, повинен надаватися інтересам міжлюдських відносин, а не виробництву продукції.

Етика бізнесу є однією з різновидів професійної етики, яка передбачає вивчення відповідності моральних норм діяльності людини цілям комерційного підприємства. Вона не є простим набором певних моральних стандартів – це інструмент аналізу і вирішення проблем, які постають перед моральною людиною, яка займається бізнесом.

Таким чином, **етика бізнесу** – це наукова дисципліна, що вивчає застосування етичних принципів до ділових ситуацій. Найбільш актуальними питаннями в етиці бізнесу є такі: взаємовідносини між корпоративною та універсальною етикою; проблема соціальної відповідальності бізнесу; питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій прийняття рішень; способи підвищення етичного рівня організації; вплив релігійних і культурних цінностей на економічну поведінку та ін. (Петрунин, 2007).

Використання ціннісних підходів до управління та ведення бізнесу відбувається на трьох взаємопов'язаних рівнях: міжнародному, макрорівні та макрорівні. Ці рівні тісно взаємопов'язані між собою, і на кожному з них ціннісні підходи закріплюються відповідними офіційними документами (Рисунок 21.1).

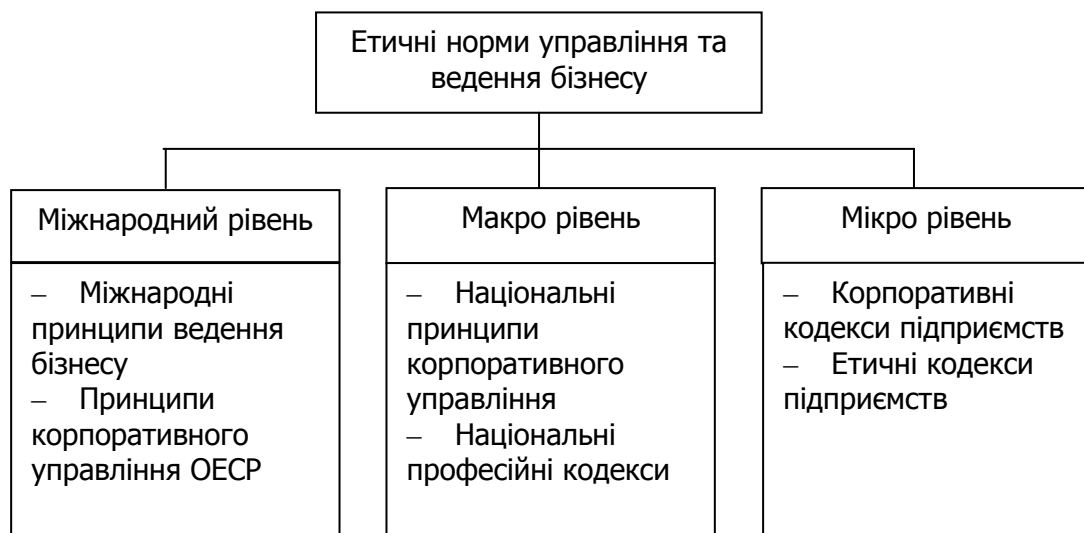


Рисунок 21.1. Три рівні етичних норм управління та ведення бізнесу

Міжнародний рівень бізнес-етики розглядає питання взаємодії між суб'єктами міжнародного бізнесу – багатонаціональними підприємствами, які здійснюють не тільки зовнішньоторговельні операції, а й закордонну виробничу діяльність. Під **макроетикою** розуміється та *частина етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин між макросуб'єктами економічної структури суспільства: корпораціями, державою і суспільством. Мікроетика досліджує специфіку моральних відносин усередині корпорації, між корпорацією як моральним суб'єктом та її працівниками, а також власниками акцій.*

Подробиці

Формування загальносвітових принципів ведення бізнесу є результатом глобалізаційних економічних процесів, що породжує необхідність розробки їх загальних правил (Браим, 1996). Тому на III-му Європейському симпозиумі у м. Давосі (1973 р.) була зроблена перша спроба впорядкування етичних правил управління, в результаті чого учасники зібрання затвердили Примірний етичний кодекс менеджера. В цьому документі зазначалися такі вимоги до менеджера, як служіння клієнтам, співробітникам, вкладникам грошей та суспільству; сприяння зростанню прибутків підприємства; використання в роботі нових методів наукового управління; сприяння технічному прогресу (Чайка, 2007).

У 1992 р. у швейцарському місті Ко представники провідних європейських, японських та американських компаній організували круглий стіл, метою якого була розробка міжнародних стандартів етичного ведення бізнесу. Розробка цього документа тривала два роки; при його створенні був використаний досвід передових міжнародних компаній із розвиненою корпоративною культурою, основні положення якої закріплені у корпоративних кодексах. Документ «Міжнародні принципи ведення бізнесу» був офіційно підписаний учасниками круглого столу в липні 1994 р. та схвалений ювілейною сесією ООН в березні 1995 р. В основу «Міжнародних принципів ведення бізнесу» були покладені два етичні ідеали: «кіосей» та «людської гідності». Японська концепція «кіосей» означає жити і працювати для загального блага, а західна концепція «людської гідності» передбачає визнання самоцінності особистості, а не лише використання людини як засобу досягнення цілей інших (Малинин, 2004).

На макрорівні етичні норми втілюються у нормативних документах, наприклад, у Правилах корпоративного управління або у Кодексі кращої господарської практики, які затверджені практично у всіх країнах світу. Ці документи носять рекомендаційний характер і є основою для розробки відповідних кодексів на підприємствах.

21.2. Проблеми мікро- і макроетики

Корпорації несуть відповідальність по відношенню до зацікавлених осіб – «внутрішніх» (працівників) і «зовнішніх» (споживачів, постачальників, конкурентів, суспільства в цілому). У взаємовідносинах між бізнесом і суспільством виникає ціла низка етичних проблем, пов'язаних з діловими операціями корпорацій і конкуренцією. Поступаючи на роботу в організацію, менеджери і працівники укладають контракт, який визначає умови їх роботи (робочий час, заробітну плату і т.д.), а також права та обов'язки. Передбачається, що працівник, виконуючи свої службові обов'язки, буде керуватися цілями і завданнями організації і не використовуватиме організацію в своїх особистих цілях, що менеджери будуть приймати рішення в інтересах організації. У свою чергу, організація бере на себе певні зобов'язання по відношенню до своїх співробітників.

Найбільш поширеною етичною проблемою у відносинах між індивідом і організацією є *конфлікт інтересів* – ситуація, в якій індивід, що виконує обов'язки державного службовця, працівника, професіонала і т.д., має приватні або особисті інтереси, які можуть вплинути на об'єктивність прийнятих рішень і якість виконання індивідом своїх професійних обов'язків. Необхідно розрізняти *фактичний, реальний і потенційний* конфлікт інтересів. Потенційний конфлікт інтересів може привести до того, що працівник пожертвує інтересами організації заради своїх власних потреб.

Форми вияву конфліктів інтересів різноманітні: зловживання посадовим становищем, хабарі і комісійні, необґрунтовані подарунки, використання внутрішньої інформації фірми в особистих цілях.

Подарунки в ділових відносинах розглядаються як знак ввічливості і є їх невід'ємною частиною. Вони не створюють моральних проблем до тих пір, поки не впливають на прийняття рішень і виконання службових обов'язків. Якщо цінність подарунка невелика, його мета зрозуміла, наприклад, часто подарунки мають фірмову символіку та підносяться в рекламних цілях; такий подарунок може бути приурочений до якоїсь події і вручається у відкритій обстановці.

Від подарунків необхідно відрізнити хабарі і «комісійні». *Хабар* – це завжди винагорода за дії, несумісні з трудовим контрактом або природою роботи, яку виконує працівник. «*Комісійні*» – також хабар, але у вигляді процентних платежів людині, здатній вплинути на величину або джерело доходу. На відміну від подарунків хабара і «комісійні» за визначенням ведуть до конфлікту інтересів і в більшості країн розглядаються не тільки як аморальна, але й як протиправна поведінка.

Подробиці

З правил ділової етики для співробітників Procter & Gamble в усіх країнах

Розваги / подарунки

Ні в якому разі Ви не маєте права приймати в зв'язку з Вашою роботою будь-які запрошення на розваги, подорожі, спортивні заходи, а також приймати подарунки, квитки, оплачений відпочинок, особисті підношення в грошовій формі і т.д.

Дії такого роду можуть бути розцінені іншими особами як прийняття певного зобов'язання з боку P & G, і втягнути Вас в конфлікт інтересів. Звичайно, це не відноситься до таких малоцінних предметів, як дешеві ручки та календарі.

Крім того, як у зв'язку, так і поза діловою зустріччю співробітник P & G може час від часу приймати квитки на розважальні заходи, якщо він платить за них сам. Допустимі також ділові зустрічі в ресторанах за умови, що в деяких випадках співробітник P & G особисто оплачує рахунок (Лучко, 2006).

Проблема відносин між корпораціями і споживачами піднімається в етиці бізнесу найбільш часто. Дані відносини визначаються ринком, який робить їх взаємовигідними.

Система відносин між бізнесом та споживачами буде успішно працювати при виконанні двох умов: 1) якщо споживач отримує досить адекватну і точну інформацію про продукцію; 2) якщо споживач є вільним у виборі того, що він хотів би купити. Одна з основних проблем в цій системі відносин – безпека продукції та відповідність її характеристик і функцій меті й призначенню її створення. Корпорації повинні забезпечувати безпеку своєї продукції, покращувати стандарти контролю якості, зовнішнього вигляду продукції, її робочих характеристик.

У ринковій системі, коли у відносини вступають виробник, продавець (посередник) і споживач, захистити інтереси споживача досить складно. У таких випадку велику роль відіграють самі громадяни і *товариства споживачів* щодо перевірки якості й безпеки продукції та доведення інформації до широких верств суспільства. У країнах з розвинутою ринковою економікою різні споживачі виступають на ринку не роз'єднано й ізольовано, а як організований рух. Методи і механізми, що використовуються цим рухом, дуже різноманітні: різного роду видання, реклама, проведення консультацій для споживачів, незалежні експертизи товарів, пред'явлення позовів на неякісні товари та послуги.

Приклад 21.1

Компанія Husbrough, яка продавала небезпечні для дітей військові іграшки, під натиском громадськості була змушена припинити їх виробництво (Соколянський, 2006).

Одна з основних відмінностей етики бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою полягає у ставленні до споживачів, хоча і в Україні в цій сфері відбулися великі зміни. Звертаючи увагу на етичні основи відносин сучасної компанії зі своїми споживачами, сьогоdnішнім менеджерам необхідно зрозуміти, що головною метою для будь-якої компанії є «найбільш повне задоволення потреб своїх клієнтів», адже від цього залежить її реальний комерційний успіх. Отже, розглянемо сучасні принципи роботи компаній зі своїми клієнтами.

В останні роки все більше значення надається **принципу відкритості**, який розуміється в такий спосіб: споживач повинен, по-перше, мати право прямо звернутися у фірму, минаючи посередників, з будь-якого питання, зокрема щодо скарг і пропозицій; по-друге, мати доступ до всієї необхідної йому інформації (що не відноситься до сфери комерційної таємниці). Інший принцип роботи зі споживачами – це так званий **принцип довіри**. Діапазон його застосування дуже широкий: від можливості звернутися у фірму і повернути товар до більш складних форм вираження взаємної довіри між компанією та її клієнтами. Ще одним принципом відносин до споживачів є **принцип довгостроковості**. Відомий фахівець з маркетингу Філіп Котлер в одній зі своїх книг справедливо зауважив: «Збереження прихильності вже існуючих споживачів коштує дешевше, ніж залучення нових або спроби повернути раніше втрачених» (Лучко, 2006).

Цифри і факти

Із зарубіжних маркетингових досліджень відомі такі цікаві факти:

Витрати на залучення нового клієнта в середньому в 5 разів більше, ніж на утримання існуючого.

Велика частка компаній зі списку Fortune-500 втрачає 50% своїх клієнтів кожні 5 років.

Задоволений клієнт розповість про вдалу покупку в середньому 5 своїм знайомим. Незадоволений – мінімум 10.

Велика частина клієнтів «окупається» лише через рік роботи з ними (відповідно, якщо клієнт пішов до цього терміну, то він приніс компанії збитки).

Збільшення відсотка утримання клієнтів на 5% збільшує прибуток компанії на 50–100%.

Близько 50% клієнтів компанії не прибуткові через неефективну взаємодію з ними.

У середньому компанія контактує 4 рази на рік з постійним клієнтом і 6 разів на рік – з потенційним (Лучко, 2006).

Багато етичних проблем, що виникають у господарській діяльності, пов'язані з *конкуренцією* – одним з найважливіших механізмів ринкової економіки, який забезпечує ефективне розміщення і використання економічних ресурсів. Конкурентне суперництво проявляється в цінах, якості, додаткових послугах, що надаються споживачеві. Однак фірма може порушити кордони дозволених методів ведення бізнесу, штучно обмежуючи конкуренцію і використовуючи своє становище на ринку. Відомі різні антиконкурентні методи ведення бізнесу, за допомогою яких фірма або група фірм може обмежувати міжфірмову конкуренцію з метою збільшення своєї відносної ринкової частки і прибутку, не забезпечуючи при цьому більш низьких цін або більш високої якості товарів і послуг.

Антиконкурентні методи можна розділити на дві групи: горизонтальні і вертикальні обмеження конкуренції. До *горизонтальних методів*, які застосовуються по відношенню до конкурентів, належать картелі, таємні і явні змови, злиття, встановлення хижацьких цін, цінові угоди. *Вертикальні методи* зачіпають інтереси постачальників, покупців і споживачів. До них відносяться угоди з обмеженим доступом, географічні обмеження ринку, відмови від продажів, підтримка розпродажних цін, пов'язані продажі (Гурова, 2004).

У світовій практиці санкції державних органів за порушення законів про конкуренцію і монополістичну практику охоплюють грошові штрафи (як з посадових осіб, так і з самих компаній); тюремне ув'язнення (для фізичних осіб); тимчасову заборону на діяльність такої фірми; реорганізацію компаній, в тому числі розукрупнення і примусовий продаж державним та приватним інвесторам і, нарешті, ліквідацію (Лучко, 2006).

Подробиці

У червні 2002 р. Європейська комісія прийняла рішення про стягнення штрафу в 124,3 млн євро з восьми австрійських банків за створення широкомасштабного картелю з контролю за розмірами банківських ставок. Розслідування антимонопольного комітету Єврокомісії, яке тривало майже чотири роки, показало, що в період з січня 1994 року по червень 1998 року топ-менеджери цих банків щомісяця зустрічалися у Відні і домовлялися про єдині відсотки по депозитах, загальні умови надання кредитів і проведення інших банківських операцій. Картель називався Lombard Club, і його діяльність поширювалася на всю територію Австрії (Лучко, 2006).

Проблематичними в правовому й етичному плані є сфери, де відбувається взаємодія приватного і державного секторів, бізнесу та уряду. Голов-

ною проблемою тут є *корупція*, яка зачіпає як приватні, так і державні установи та підприємства. Суть **корупції** полягає в тому, що *посадова особа в приватному або державному секторі зловживає своїм службовим становищем з метою отримання особистої вигоди*.

Залежно від розмірів привілеїв, що купуються за допомогою хабарів, розрізняють велику і дрібну корупцію. *Велика корупція* асоціюється, як правило, з угодами міжнародного бізнесу та зазвичай включає не тільки представників бюрократії, а й політиків.

Дрібна корупція може набути значного поширення в державному секторі; в цьому випадку фірми чи індивіди отримують послуги або різного роду дозволи з боку урядових установ. Хабарі можуть надаватися шляхом індивідуальних виплат або об'єднаними пайовими угодами.

Подробиці

У сучасному суспільстві корупція має складний характер і численні форми прояву. Основною формою корупційної поведінки є *активний* або *пасивний* хабар. «Активна корупція» або «активний підкуп» виникає тоді, коли особа обіцяє або дає хабар. «Пасивне хабарництво» – коли злочин скоюється особою, яка отримує хабар, тобто одержувач хабара проявив ініціативу.

Хабарництво часто використовується бізнесом для «купівлі» послуг, які забезпечуються центральними або місцевими властями. Хабарі можуть супроводжувати отримання державних контрактів, здійснюючи вплив на рішення уряду у виборі фірми, яка буде поставляти товари або послуги, виконувати роботи, а також у визначенні умов контракту. Цей інструмент може також використовуватися для отримання державної допомоги у вигляді грошових фондів (субсидії) або іншої допомоги, наприклад, приватизації підприємства. Можливі й інші форми вияву корупції – заступництво і непотизм, розкрадання державних активів та державних доходів (Гурова, 2004).

Найбільш поширений висновок про економічні наслідки корупції полягає в тому, що вона знижує стимули до інвестування і тим самим перешкоджає економічному зростанню. Економічний зміст боротьби з корупцією полягає в тому, щоб зробити її не вигідною за допомогою таких умов контракту з посадовими особами, які будуть утримувати їх від корупційної поведінки (наприклад, встановлення заробітної плати вище ринкового рівня). Пропонується також використовувати методи внутрішнього і зовнішнього аудиту для здійснення моніторингу поведінки державних службовців (Гурова, 2004).

21.3. Корпоративна культура і корпоративна етика

Дослідження свідчать, що багато людей йдуть на компроміс із власними моральними стандартами під впливом умов, існуючих в організації, де вони працюють. Важливе місце при цьому займає *система цінностей, яка регулює етичні відносини в даній організації* – **корпоративна етика**.

Корпоративна етика на відміну від універсальної обумовлена особливостями діяльності та цілями даної організації, а також історично сформованими стереотипами поведінки в даній організації. Корпоративна етика є частиною більш широкої нормативної системи, так званої *корпоративної культури*. Остання включає в себе не тільки етичні, а й інші цінності, а також переконання, ритуали, символи (Петрунин, 2007).

Подробиці

Суть концепції організаційної (корпоративної) культури полягає у визнанні важливої ролі так званих «м'яких» факторів управління, більшість з яких не мають матеріальної форми і справляють опосередкований вплив на результати економічної діяльності суб'єктів господарювання. До складу таких факторів прийнято включати цінності та переконання (базовий фактор), а також місію і принципи підприємства, символи та церемонії, внутрішні взаємовідносини і комунікації, стиль лідерства, імідж, бренд та цілу низку інших елементів.

Концепція організаційної (корпоративної) культури спростовує поширену тезу про те, що людина завжди діє раціонально, керуючись тільки інтересами власної вигоди. Насправді морально-етичні аспекти поведінки індивіда (в т. ч. трудової поведінки) є надзвичайно важливими. Причинами успішного соціально-економічного розвитку країн Європейського союзу, Японії, США є наповнення праці глибоким морально-етичним змістом. Ставлення до праці як суспільного обов'язку, отримання задоволення від неї, відповідальне ставлення до споживачів і зовнішнього середовища є не тільки характеристиками ментальності чи результатом релігійного виховання пересічного європейця, а й необхідними умовами досягнення високих результатів роботи.

Найчастіше у складі організаційної (корпоративної) культури виділяють три рівні, які в певній послідовності пов'язані між собою. Подібна трактовка ґрунтується на розробках відомого фахівця в цій галузі Е. Шейна, який запропонував описувати культуру як рівнозначні, послідовно взаємопов'язані блоки, перший з яких (базові уявлення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів; перші два рівні є невидимою частиною культури, а третій – видимою (Рисунок 21.2).

Розділ 21. Організаційна культура і етика в підприємстві



Рисунок 21.2. Трирівнева модель організаційної культури Е. Шейна (Шейн, 2007)

Знайомство з організаційною культурою починається з поверхневого (третього) рівня, що включає такі зовнішні організаційні характеристики, як продукція або послуги, що надаються організацією, використовувана технологія, архітектура виробничих приміщень і офісів, поведінка працівників, формальне мовне спілкування, гасла і т.п. На цьому рівні речі та явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Ті, хто намагаються пізнати організаційну культуру глибше, зачіпають її другий, внутрішній рівень. На цьому рівні вивченню підлягають цінності і вірування, що розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відбиваються в символах і мові.

Перший, глибинний рівень включає базові пропозиції, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру пропозиції направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Організаційна культура за своєю суттю є складним і багатоплановим явищем, на яке справляє вплив ціла низка різних за своєю суттю *факторів*, домінуючими з яких є державний устрій, національна культура та національний управлінський стереотип, галузеві особливості, динаміка зовнішнього середовища та цінності, принципи засновників і керівників підприємства (табл. 21.1).

Формування організаційної культури охоплює два види діяльності, які мають певні відмінності: 1) первинне формування організаційної культури в процесі створення підприємства; 2) вдосконалення і розвиток організаційної культури.

Таблиця 21.1. Фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – державний устрій – тип економічної системи – домінуюча релігія – національна культура, національний менталітет – динаміка і напрям змін зовнішнього середовища – особливості функціонування галузі – рівень і особливості економічної культури суспільства 	<ul style="list-style-type: none"> – цінності та переконання засновників, керівників і працівників організації – застосовувані технології (виробничі, інформаційні, навчальні та ін.) – історія підприємства – наявність і характер цілеспрямованого впливу на формування організаційної культури – економічна ефективність діяльності підприємства та особливості відносин розподілу – особливості функціонування підприємства, які стосуються його міжнародної діяльності – стадія життєвого циклу підприємства

Подробиці

Діяльність з формування організаційної культури має суттєві відмінності залежно від етапу життєвого циклу підприємства (табл. 21.2).

Таблиця 21.2. Особливості діяльності з формування організаційної культури залежно від стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Особливості діяльності з формування організаційної культури
Зародження	Створення передумов формування організаційної культури. Визначення системи цінностей, принципів, цілей, місії та філософії діяльності
Розвиток	Формування організаційної культури відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища
Розквіт	Підтримка бажаних якісно-кількісних характеристик організаційної культури. Подальше формування організаційної культури, направлене на її розвиток і вдосконалення
Спад / Занепад	Трансформація організаційної культури шляхом внесення суттєвих змін у її якісно-кількісні характеристики

Так, на етапі зародження підприємства ключову роль у формуванні організаційної культури відіграють засновники, які створюють передумови її керованого формування, визначають систему цінностей, принципів, цілей, місії, філософії діяльності підприємства.

Безпосереднє формування організаційної культури розпочинається на етапі розвитку підприємства і продовжується на етапі його розквіту. Надзвичайно важким і відповідальним етапом у життєвому циклі є етап спаду. Саме тут діяльність із вдосконалення, трансформації організаційної культури може стати запорукою збереження підприємства і переходу його на якісно новий рівень розвитку.

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що, природно, позначається на її культурі. Однак, як свідчить практика, дві організації, сформовані в однаковому оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій сучасний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша – це *зовнішня адаптація*: що повинно бути зроблено організацією для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга – це *внутрішня інтеграція*: як внутрішньоорганізаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації (Соколянський, 2006).

Процес формування і підтримки організаційної культури передбачає трансформацію ціннісних установок керівників і власників у норми та принципи відбору й адаптації нових працівників (Рисунок 21.3).



Рисунок 21.3. Процес формування організаційної культури підприємства (Роббинз, 2006)

Вважається, що організаційна культура є достатньо інерційним об'єктом управління, адже досягнення кінцевої мети – підвищення ефективності на основі приведення ціннісних установок індивіда у відповідність до системи цінностей компанії – передбачає не просто поверхневий вплив на діяльність працівника. Такий вплив повинен бути достатньо сильним, проникати вглиб внутрішнього світу індивіда.

Враховуючи, що такий тотальний вплив (а, по суті, перевиховання) є неможливим, і організації, з соціологічної точки зору, є малими або серед-

німи групами, склад яких можна змінювати, то в процесі формування організаційної культури на перше місце виходять:

- 1) виключення із складу працівників тих осіб, які є носіями небажаної системи цінностей і важко піддаються соціалізації;
- 2) залучення до роботи фахівців, які за своїми ціннісними установками можуть успішно інтегруватися до існуючого типу культури;
- 3) проведення активної роботи щодо соціалізації персоналу, перш за все, щойно найнятого;
- 4) розробка, впровадження, розвиток бажаних елементів організаційної культури.

Серед **методів підтримки організаційної культури** слід відзначити такі (Занковський, 2004):

1. Декларовані менеджментом гасла, що включають місію, цілі, правила і принципи організації, а також визначають її ставлення до своїх членів і суспільства.

2. Рольове моделювання, що виражається у щоденній поведінці менеджерів. Особисто демонструючи підлеглим поведінкові норми, наприклад, певне ставлення до клієнтів або вміння слухати інших, менеджер сприяє формуванню певних аспектів організаційної культури.

3. Зовнішні символи, що включають систему заохочення, статусні символи, критерії, які лежать в основі кадрових відносин. Культура організації може проявлятися через систему нагород і привілеїв. Так, розподіл привілеїв (великий особистий кабінет, секретар, автомобіль і т.п.) вказує на ролі і поведінку, більш ціновані організацією.

У підприємницькій практиці не існує сумнівів в обов'язковості формування іміджу фірми, який виступає як складова частина всієї культури ділових відносин. До поняття **«імідж фірми»** входять система відносин між співробітниками даної фірми та її клієнтами, фірмовий стиль одягу, ергономіка і дизайн офісу.

Примітка

Ергономіка офісів (облаштування технічними засобами автоматизації управлінської праці) та їх дизайн (зовнішнє оформлення) – вельми актуальна для нашої країни проблема. В одних випадках не вистачає коштів, щоб запросити відповідних спеціалістів, в інших – справу губить несмак замовника, його недооцінка правил організації праці. У підсумку багато втрачається в іміджі. Як відсутність візитної картки є недотриманням ділового етикету, так і неохайний вигляд офісу та службових кабінетів завдає величезної шкоди репутації фірми. У той самий час естетично оформлені інтер'єри, обладнання, зручне для службовців і клієнтів, створюють сприятливі для спілкування і роботи умови.

Зауважимо, що «теплі» натуральні матеріали (темне дерево, текстиль, настінні і підлогові килими) сприяють атмосфері затишку, захищеності. Твердий камінь (мармур, відкритий бетон), скляні двері з металевою ґратчастою обробкою, високі стелі і вікна формують відчуття значущості, важливості, самоствердження. Використання в оформленні приміщень скла, дзеркал, пластика, а також блискучого матеріалу типу хрому і срібла свідчить про незалежність, відкритість, готовність до змін. Вікна без палітурок від стіни до стіни, що виходять в порожній простір, посилюють подібне відчуття (Соколянський, 2006).

З метою розвитку корпоративної культури та поліпшення характеристик етичності поведінки керівників і рядових співробітників можуть бути використані різні **способи підвищення етичного рівня організації**. До них належать етичні кодекси, «карти етики», комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці тощо.

Етичні кодекси описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій в процесі прийняття рішень. Зазвичай організації доводять етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів.

Корпоративний кодекс є *ефективним інструментом формування організаційної культури, адже дає можливість офіційно закріпити важливі для організації норми і принципи, встановлює межі повноважень і відповідальності як працівників, так і адміністрації*. Саме тому корпоративні кодекси так активно запроваджуються у розвинених країнах.

Примітка

У більшості західних країн існує державна підтримка запровадження корпоративних кодексів. Також на доцільності й ефективності їх використання наголошується у Директивах ЄС (Березянюк, 2010). У США (за даними журналу «FORTUNE») на початку XXI ст. 450 із 500 успішних компаній та 50% усіх інших компаній мали етичні кодекси (Герчикова, 2002).

Цільова аудиторія корпоративного кодексу є достатньо широкою: власники (акціонери) компанії, менеджери усіх рівнів, найманий персонал, споживачі (клієнти), партнери, суспільство в цілому. Для кожного із суб'єктів цільової аудиторії кодекс матиме окреме значення (табл. 21.3).

Таблиця 21.3. Значення кодексу корпоративної культури в розрізі суб'єктів цільової аудиторії

Назва суб'єкту	Значення кодексу корпоративної культури
Власники (акціонери)	Дає можливість встановити ціннісні орієнтири ведення бізнесу, формує імідж підприємства, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства
Менеджери	Встановлює етичні рамки взаємовідносин власники – менеджери та менеджери – персонал, визначає оптимальні процедури прийняття рішень і способи досягнення цілей
Персонал	Дає інформацію про очікування роботодавця відносно персоналу, прийнятну трудову поведінку і міжособистісні відносини в процесі праці, систему моральних і матеріальних стимулів, ступінь і форму відповідальності, порядок вирішення спорів і розв'язання конфліктних ситуацій
Споживачі	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу, систему менеджменту якості в організації
Партнери	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень етичності ділових стосунків
Суспільство	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу

Обсяг і структура корпоративного кодексу повинні відповідати не тільки галузевим особливостям діяльності підприємства, а й стадії його життєвого циклу. Корпоративний кодекс повинен бути сформований таким чином, щоб у нього завжди можна було внести зміни відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища (Тесакова, 2003). Для підприємств з невеликою чисельністю персоналу корпоративні правила можуть мати обсяг лише 5–7 сторінок. Тобто, там, де кожен співробітник перебуває в полі зору керівника і кількість підлеглих у кожного керівника не є великою, немає потреби у жорсткому нормуванні і стандартизації відносин в трудовому колективі. Такий документ може бути розроблений менеджером з персоналу на основі рекомендацій першого керівника підприємства (табл. 21.4).

Для середніх та великих компаній рекомендується створювати корпоративні правила з детальним описом усіх можливих вимог обсягом близько 50 сторінок. У цьому випадку корпоративний кодекс буде достатньо ґрунтовним і складним документом, тому для його створення слід залучити зовнішніх консультантів, які на основі неупереджених оцінок зможуть надати рекомендації, що будуть сприяти розвитку організації. Незалежно від обсягу такого документу, при його розробленні слід дотримуватися певних вимог щодо структури і змісту. Для досягнення максимальної ефективності кодексу процес його створення обов'язково повинен передбачати етап публічного обговорення в трудовому колективі.

Таблиця 21.4. Рекомендована структура документу «Корпоративні правила» (Тесакова, 2003; Харчишина, 2011, с. 237–238)

Назва розділу	Назва пунктів
1	2
1. Загальна інформація про підприємство	1.1. Місія, цінності і принципи підприємства
	1.2. Історія підприємства
	1.3. Очікування підприємства щодо співробітника
	1.4. Політика підприємства щодо внутрішньої комунікації та інновацій
	1.5. Відносини із клієнтами
2. Основні принципи роботи підприємства	2.1. Розпорядок роботи підприємства
	2.2. Організація робочого часу (спізнення, відсутність на робочому місці, перерви у роботі, понадурочні роботи, ненормований робочий день, робота у святкові та вихідні дні, тимчасова непрацездатність)
	2.3. Корпоративні свята та церемонії
	2.4. Відпустки
	2.5. Вимоги до зовнішнього вигляду
	2.6. Вимоги до поведінки працівника
	2.7. Політика підприємства щодо паління та вживання спиртних напоїв
	2.8. Приміщення та правила їх використання
	2.9. Документи та інформація
	2.10. Матеріальна відповідальність працівника
	2.11. Трудові спори, конфлікти та порядок їх розв'язання
	2.12. Порядок використання комп'ютерів, Інтернету та електронної пошти
	2.13. Правила використання власності компанії в особистих цілях. Відповідальність працівника
	2.14. Службові витрати
3. Оплата праці і компенсації	3.1. Політика підприємства щодо оплати праці
	3.2. Гарантії та компенсації працівникам підприємства
	3.3. Заохочення працівників
4. Розвиток і навчання персоналу	4.1. Атестація працівників
	4.2. Навчання та підвищення кваліфікації працівників
	4.3. Наставництво
	4.4. Оцінка ефективності навчання, наставництва та підвищення кваліфікації
	4.5. Планування кар'єри, підготовка кадрового резерву
	4.6. Порядок і умови кар'єрного зростання
5. Правила безпеки	5.1. Загальні принципи безпеки на підприємстві
	5.2. Навчання з питань техніки безпеки
	5.3. Правила безпеки праці
	5.4. Правила протипожежної безпеки
	5.5. Правила поведінки працівників у зв'язку із поганими погодними умовами і надзвичайними ситуаціями
	5.6. Правила поведінки у випадку одержання виробничої травми

1	2
6. Корпоративні правила і працівники підприємства	6.1. Відповідальність за порушення Корпоративних правил підприємства
	6.2. Порядок інформування про внесення змін до Корпоративних правил
	6.3. Порядок внесення змін до Корпоративних правил. Участь працівників у внесенні змін
7. Зобов'язання підприємства щодо суб'єктів зовнішнього середовища	7.1. Зобов'язання перед споживачами
	7.2. Зобов'язання перед суспільством
	7.3. Зобов'язання перед навколишнім середовищем

Не може бути стандартного корпоративного кодексу, який би однаково ефективно регулював взаємовідносини в будь-якій організації. При створенні цього документа обов'язково повинні враховуватися специфіка галузі і діяльності підприємства, розмір компанії та світоглядне бачення власників і засновників.

«*Карти етики*» – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизує етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Він містить також ім'я та телефон консультанта компанії з етичних питань. Даний метод активно застосовується в японських фірмах.

Деякі організації створюють постійні *комітети з етики* для оцінки повсякденної практики з точки зору етики. Майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня. Деякі організації не створюють таких комітетів, але наймають фахівця з етики бізнесу – адвоката з етики. Його роль полягає у виробленні суджень з етичних питань, пов'язаних з діями організації, а також у виконанні функції «соціальної совісті» організації.

Соціальні ревізії проводяться для оцінки та складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації.

Соціальні звіти можуть публікуватися і самими бізнес-організаціями. Ґрунтуючись на концепції сталого розвитку, такого роду регулярні звіти корпорації містять не тільки фінансову інформацію, а й дані про соціальну діяльність організації за минулий період і діяльність, спрямовану на захист навколишнього природного середовища.

Примітка

В останні роки фірми публікують у пресі і на своїх сайтах щорічний звіт про соціальну відповідальність – Social Responsibility Report, де перераховують всі свої соціальні заходи і витрати на них. Орієнтовна вартість такого

бюджету для великих транснаціональних компаній становить в середньому близько 100–150 млн дол. США/рік. Наприклад, компанія IBM в останні роки витрачає щорічно значні кошти на підтримку освіти, в тому числі вищої, у всіх регіонах світу; на поставку нових технологій, комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення; надання технічної експертизи, різного роду послуг. Крім того, корпорація фінансує програми розвитку охорони здоров'я, культури, охорони навколишнього середовища і т.п. В етичному кодексі IBM можна прочитати, зокрема, що «жодна компанія не може процвітати, якщо вона є частиною неблагополучного суспільства, і не може бути частиною процвітаючого суспільства, якщо в ньому не вистачає освічених людей» (Лучко, 2006).

Навчання етичній поведінці – ще один підхід, який використовується організаціями для підвищення показників етичності поведінки, навчання їй керівників та рядових співробітників. При цьому працівники знайомляться з етикою бізнесу і підвищують сприйнятливість до етичних проблем, які можуть перед ними виникнути (Петрунин, 2007).

Посилення дієвості використання способів підвищення етичного рівня організації вимагає дотримання відповідних принципів щодо впровадження їх у життя. Зокрема, використання корпоративних кодексів має передбачати постійну демонстрацію менеджерами неухильного виконання положень кодексу, які повинні слугувати критерієм істинності при прийнятті управлінських рішень, використанні засобів мотивації праці, кар'єрному просуванні працівників тощо. Відомий американський фахівець з питань корпоративних кодексів Харві Пітт зазначає, що для організації краще взагалі не мати корпоративного кодексу, ніж «мати його для збирання пилуки»: адже у випадку, коли керівники не демонструють працівникам прикладу щоденного використання положень кодексу у своїй роботі, то і найманий персонал буде чинити аналогічно (Современное, 1997).

Контрольні питання

1. Якими є основні передумови підвищення уваги до етичних питань в середовищі бізнесу?
2. Назвіть основні етичні проблеми, які виникають у діловому житті.
3. Дайте визначення поняттю «етика бізнесу». Охарактеризуйте основні рівні етичних норм управління та ведення бізнесу.
4. Якими є форми вияву конфліктів інтересів у відносинах між індивідом і організацією?
5. Розкрийте сучасні принципи ефективної роботи компаній зі своїми клієнтами.

6. Поясніть, у чому полягає відмінність між горизонтальними та вертикальними обмеженнями конкуренції. Які санкції застосовуються у світовій практиці за порушення законів про конкуренцію?
7. Якими є основні економічні наслідки корупції для економіки країни та у чому полягає економічний зміст боротьби з цим явищем?
8. Чим відрізняється корпоративна етика від універсальної?
9. Дайте визначення поняттю «корпоративна культура». Охарактеризуйте модель організаційної культури Е. Шейна.
10. Назвіть основні фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства.
11. У чому полягають особливості формування організаційної культури підприємства залежно від стадії його життєвого циклу?
12. Охарактеризуйте процес формування організаційної культури підприємства.
13. Якими є основні методи підтримки організаційної культури?
14. Розкрийте основні способи підвищення етичного рівня організації.
15. Які існують вимоги щодо структури і змісту корпоративного кодексу?

Практичні завдання

Розгляньте наведені випадки та оберіть те компромісне рішення, яке найбільше відповідатиме етичним принципам. У ряді випадків існує більш, ніж одне задовільне рішення, в інших випадках абсолютно правильного рішення немає зовсім. Обирайте виключно із запропонованих альтернатив. Обґрунтуйте свою думку.

1. Ви працюєте на військового підрядника, що виграв тендер на виконання великого проекту. Остаточне його затвердження зав'язнуло в бюрократичних мережах на державному рівні, хоча кошти на нього, очевидно, будуть виділені. Питання в тому, коли це відбудеться. Роботу треба починати, щоб укластися в терміни. Ви починаєте переговори з постачальниками і вирішуєте повідомити їм наступне:

а) «Процес затвердження проекту близький до завершення. Це важлива операція, яка принесе прибуток і нам, і вам. Пропоную вам узяти на себе частину витрат, щоб ми приступили до попередньої роботи до затвердження контракту»;

б) «Програма запущена. Не буду втомлювати вас подробицями»;

в) «Давайте почнемо роботу, а ваші витрати ми відшкодуємо, коли контракт нарешті буде затверджений»;

г) «Проект майже затверджений. Давайте укладемо тимчасовий контракт, щоб почати нарешті попередню роботу».

2. Канцелярське приладдя зникає зі складу майже відразу ж після

надходження. Вас повідомили, що за усіма ознаками двоє співробітників (заробітна плата яких достатньо висока) забирають канцтовари для своїх дітей-школярів. Ваші дії:

а) заборонити доступ всіх співробітників до канцтоварів і видавати їх тільки за запитом;

б) прямо попередити дрібних злодюжок, що канцтовари призначені виключно для роботи в офісі;

в) встановити на складі відеоспостереження, щоб отримати доказ крадіжок;

г) попередити всіх співробітників, що канцтовари призначені виключно для роботи в офісі і до порушників цього правила будуть застосовані санкції.

3. Ви – виробник електротехнічної системи і готові надати національним збройним силам значну знижку у разі укладення контракту. Проте у зв'язку з кадровими труднощами Ви припускаєте, що розробка системи займе декілька місяців більше, ніж у вашого конкурента. Ваші дії:

а) пообіцяти, що терміни виготовлення конструкції будуть «приблизно такими ж», як і у вашого конкурента;

б) зробити все від Вас залежне, щоб робота була завершена в ті самі терміни, що і у конкурента. Зокрема, зажадати від інженерів працювати цілодобово, якщо це знадобиться;

в) не піднімати питання термінів виконання робіт, а замість цього підкреслити якість виконання в своїй фірмі;

г) визнати, що Ваші виконавці сумніваються, чи вдасться їм завершити роботу в ті самі терміни, що і конкуруюча фірма, незважаючи на розуміння того факту, що це одкровення не додасть балів на вашу користь в очах замовника.

4. Ваш друг хоче перейти на роботу до Вашого відділу. Він працелюбний, лояльний і дуже талановитий. У Вас відкрита вакансія і є ще один претендент, з яким Ви особисто незнайомі. Ваші дії:

а) обрати друга, в якому Ви упевнені;

б) обрати іншого претендента, який достатньо кваліфікований;

в) запитати порівняльну характеристику від відділу кадрів і ухвалити об'єктивне рішення;

г) запропонувати відділу кадрів знайти додаткових кандидатів на дану посаду.

Висновки

За ринкових відносин важливою передумовою здійснення ефективної господарської діяльності є формування та застосування системних знань всіма учасниками бізнес-процесів. Для підприємницької, торговельної та біржової сфер оволодіння системними знаннями є ключем до успішного ведення бізнесу.

В рамках спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» метою навчання є підготовка висококваліфікованих фахівців, які володіють методологією й інструментальним апаратом в управлінській, науково-дослідній, навчальній, експертно-консалтинговій сферах підприємницької діяльності.

З урахуванням визначеної мети фахівець з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності повинен мати такі компетентності: здатність до генерації нових ідей у бізнес-середовищі; здатність професійно комунікувати з учасниками зовнішнього середовища (клієнтами, замовниками, фінансовими компаніями, державними органами влади та іншими учасниками бізнесу); вміння ідентифікувати проблеми та приймати обґрунтовані господарські рішення з їх вирішення; здатність до адаптації та дії в новій ситуації; здатність до ефективної внутрішньої комунікації; вміння розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур; здатність до проведення досліджень та оцінювання товарів і послуг з використанням наукових досягнень у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності; здатність ефективно управляти діяльністю суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності; здатність до вирішення проблемних питань і дії у нестандартних професійних ситуаціях за умов невизначеності та ризиків; вміння ініціювати й реалізовувати інноваційні проекти в бізнесі та інші.

Ключовим моментом у формуванні високої кваліфікації фахівця у сфері підприємництва є його спроможність комплексно вирішувати поставлені завдання, використовуючи теоретичну базу (принципи, теорії розвитку економічних систем та менеджменту, класифікаційні ознаки предметів та явищ), методичний інструментарій (комплекс методів та способів здійснення підприємницької діяльності, підходи до оцінки економічних явищ в підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності, систему індикативних показників результативності ведення бізнесу), а також набутий практичний досвід у здійсненні підприємницької діяльності.

В умовах невизначеності особлива увага має бути приділена підготовці спеціалістів з антикризового управління та здійснення трансформаційних змін. Дані знання є необхідними для прискорення адаптації суб'єктів

господарювання до мінливих ринкових умов та успішного ведення ними підприємницької діяльності.

Перетворення інновацій у рушійну силу розвитку сучасної економіки обумовлює потребу підприємців у знаннях основ поведінки учасників ринку щодо виготовлення і продажу інноваційних товарів. Актуальними у цьому контексті є також знання щодо напрямів розвитку бізнесу в ході Третьої та Четвертої промислових революцій, які можуть бути використані для набуття конкурентних переваг на ринку.

При проведенні експортноорієнтованої діяльності фахівцю з підприємництва потрібно знати основні засади Європейської торговельної політики, враховуючи тенденції, пов'язані із стандартизацією товарів та послуг відповідно до вимог країн-покупців.

Важливу роль у забезпеченні ефективної підприємницької, торговельної та біржової діяльності відіграють знання з економічної діагностики бізнес-процесів, аналізу трудових відносин в колективі, здійснення інвестиційного аналізу, бізнес-планування, моніторингу логістичних бізнес-процесів, управління витратами в бізнесі, процесів ціноутворення на продукції та послуги. Зазначений методичний інструментарій допомагає вирішувати оперативні завдання в діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

Сталий розвиток суб'єктів підприємництва значною мірою досягається за рахунок формування дієвого фінансового забезпечення. На перше місце тут виходять грамотна побудова фінансового плану будь-яких комерційних заходів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності, а також моніторинг і жорсткий контроль за його виконанням. Тому майбутнім фахівцям з підприємництва потрібно мати знання з фінансового планування та бізнес-моделювання з метою побудови прогнозів підприємницької діяльності.

Підприємницька компанія, яка здійснює виробничу, торговельну, біржову діяльність, є відкритою стаціонарною системою, залежною від впливу зовнішнього бізнес-середовища. Тому підприємці повинні володіти знаннями щодо маркетингу торговельно-посередницької діяльності з метою ефективного управління багатоканальною торговельною мережею, мати навички розв'язання практичних маркетингових завдань, побудови та успішної реалізації маркетингових планів своєї роботи, формування ефективної реклами товарів і послуг.

Однією з головних рис фахівця з підприємництва є здатність до процесноорієнтованої діяльності із залученням саме горизонтальних зв'язків. Оволодіння основними засадами бізнес-моделювання допомагає формувати достовірні прогнози підприємницької діяльності, враховуючи економічні ризики комерційних заходів, та здійснювати ефективне управління

даними ризиками. Важливу роль тут відіграють знання стосовно реалізації трансформаційних процесів в діяльності компаній, орієнтованих на суттєве підвищення економічної ефективності господарської діяльності.

Цінною якістю для спеціалістів з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності є наявність стратегічного мислення на середньострокову та довгострокову перспективу, що забезпечує розробку ефективних стратегічних планів розвитку фірм, які орієнтовані на реальну економічну обстановку в країні.

Треба відзначити і важливість навичок високого рівня комунікації підприємця, які допомагають створити ефективні зв'язки як з внутрішнім (працівниками, торговельними представниками), так із зовнішнім середовищем компанії (клієнтами, замовниками, постачальниками).

В межах підприємницьких комунікацій провідну роль відіграє формування власної корпоративної бізнес-культури та етики поведінки. Дані аспекти є вкрай важливими при створенні успішних вертикальних та горизонтальних зв'язків як всередині підприємства, так і за його межами.

Таким чином, оволодіння основами підприємництва, торгівлі та біржової діяльності передбачає вивчення широкого кола дисциплін і тем, які забезпечують формування певних знань як теоретичного, методичного, так і практичного характеру щодо особливостей функціонування компаній підприємницької сфери.

Водночас, сучасні знання з підприємництва не можуть обмежуватися лише наведеними у підручнику темами. Майбутнім фахівцям потрібно розвивати здатність до нестандартного мислення в умовах мінливого конкурентного середовища з метою успішної адаптації до нього та отримання високих економічних результатів від здійснення підприємницької, торговельної та біржової діяльності в сучасних ринкових умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абдикеев Н. М., Кисилев А. Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / под. научн. ред. д.т.н., проф. А. Д. Кисилева. М. : ИНФА-М, 2010. 382 с.
2. Агамирзян И. Третья промышленная революция : начало. 2015. URL : <http://slon.ru/biz/1009644/> (дата обращения: 01.11.2015).
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева. М. : Стандарты и качество, 2003. 272 с.
4. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. М. : ИНФРА-М, 2006. 288 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л. И. Евенко / пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 520 с.
6. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк [и др.]. М. : ЭКМОС, 1999. 368 с.
7. Артюхова Д. І. Можливості і умови застосування ситуаційного підходу до управління // Тиждень науки СІБПУ : матеріали наук. конференції з міжнар. участю. 2016. С. 298–300.
8. Аткинсон Э. А. Управленческий учёт : учебник. 3-е издание. / пер. с англ. / Э. А. Аткинсон, Р. Д. Банкер, С. Р. Каплан, С. М. Янг. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. 874 с.
9. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / пер. с англ. М. : Academia, 1999. 956 с.
11. Березянюк Т. В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 2. № 2. С. 161–164.
12. Беспалько В. Скасування державного регулювання цін: як підтримати бізнес і не зашкодити споживачам України. 2016. URL : <http://forbes.net.ua> (дата звернення: 01.11.2016).
13. Белявцев М. І., Шестопалова Л. В. Інфраструктура товарного ринку. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 416 с.
14. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учеб. пособие / Институт экономики и финансов «Синергия». М. : Инфра-М, 2006. 318 с.
15. Биржевое дело : учебник / под ред. В. А. Галанова, А. И. Басова. М. : Финансы и статистика, 2000. 304 с.
16. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янюк. К. : КНЕУ, 2002. 379 с.

17. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 495 с.
18. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента. К. : Эльга-Н, Ника-Центр. Т.1. 2001. 536 с.
19. Бланк И. А. Управление прибылью. К. : «Нико-центр», 1998. 253 с.
20. Богатин Ю. Л. Экономическое управление бизнесом : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 284 с.
21. Бондар Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств. 2012. URL : <http://www.trn.ua/articles/2771> (дата звернення: 01.03.2016).
22. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : СумДУ, 2014. 457 с.
23. Боронос В. Г., Плікус І. Й., Кобушко І. М. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2010. 437 с.
24. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 400 с.
25. Браим И. Этика делового общения. Минск : НКФ «Экоперспектива», 1996. 208 с.
26. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах // Управління розвитком. 2011. № 8 (105). С. 30–31.
27. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.
28. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці // Економіка АПК. № 7. 1997. С. 79–82.
29. Бугуцький О. А., Кучерук І. П. Чинники мотивації // Україна:аспекти праці. 1995. № 6. С. 3–7.
30. Бусыгин А. В. Предпринимательство. М. : Дело, 2001. 640 с.
31. Бюджетний кодекс України. «Законодавство України». 2010. № 50–51. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата обращения: 01.02.2017).
32. В Стэнфорде создали аккумулятор для гаджетов и электромобилей, заряжающийся за минуту. 2016. URL : <http://idtech.biz/news/item.php?131584&view=full> (дата обращения: 01.02.2016).
33. В США разработали инновационную электростанцию, работающую от ветра. 2016. URL : <http://zeleneet.com/amerikancy-razrabotali-innovacionnuyu-energogeneriruyushhuyu-stanciuyu-rabotayushhuyu-ot-vetra/13043/> (дата обращения: 01.03.2016).
34. Вайсер Ш. «Возможно, бизнес Gett ждет история Amazon». 2016. URL : <http://www.forbes.ru/tekhnologii/internet-i-svyaz/287347-shakhar-vaizer-vozmozhno-biznes-gett-zhdet-istoriya-amazon> (дата обращения: 01.03.2016).

35. Вайцзеккер Э., Ловинс Э., Ловинс Л. Фактор четыре. Затрат – половина, отдача двойная. Новый доклад Римского клубу / пер. с англ. М. : Academia, 2000. 400 с.
36. Вайцзеккер Э., Харгроуз К., Смит М. Фактор пять. Формула устойчивого развития. Доклад Римского клубу / пер. с англ. М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2013. 368 с.
37. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К., 2003. 504 с.
38. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
39. Виноградова О. В. Вплив структури організації на особливості сценарію реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі // Торговля і ринок України : темат. зб. наук.пр. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. Вип. 20. Т.1. С. 187–193.
40. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 780 с.
41. Виханский О. С. Стратегическое управление. М : Гардарика, 2000. 375 с.
42. Вишнеvsька О. М., Куліш Г. С. Етика ведення бізнесу в умовах міжнародного співробітництва // Економічний простір. 2010. № 36. С. 175–182.
43. Водницька Н. В. Управління трудовою сферою промислового підприємства з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : [спец.] 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2008. 20 с.
44. Возможна ли новая научно-техническая революция? 2015. URL : <https://polymus.ru/ru/pop-science/video/vozmozhna-li-novaya-nauchno-tehnicheskaya-revolyuetsiya/> (дата обращения: 20.12.2015).
45. Волгин Н. А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению : учебник. М. : КНОРУС, 2002. 560 с.
46. Волоконно-оптические световоды и датчики предупредят технические катастрофы. Телеком, 10.01.2003. URL : http://www.cnews.ru/articles/volokonnoopticheskie_svetovody_i_datchiki (дата обращения: 10.10.2015).
47. Волощук Л. О. Инфраструктура товарного ринку : конспект лекцій. Одеса : ОНПУ, 2004. 38 с.
48. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособие. М. : Консалтбанкир, 2002. 574 с.

49. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : «Видавничий дім Професіонал», 2008. 240 с.
50. Глобальний договір ООН (UN Global compact, 2000). 2000. URL : www.globalcompact.org.ua (дата звернення: 20.12.2016).
51. Голенко О. Акцизний податок: що новенького? // Податки та бухгалтерський облік. 2016. № 18. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/march/issue-18/article-16013.html> (дата звернення: 20.12.2016).
52. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. К. : Лібра, 2003. 704 с.
53. Гончаренко Л. П. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие. М. : КноРус, 2005. 296 с.
54. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью: теория и практика. М. : Издательство Юрайт, 2015. 447 с.
55. Горина А. Новый 3D-принтер работает с рекордным количеством материалов. Вести. ru. 25 августа 2015. URL : <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2656537> (дата обращения: 01.11.2015).
56. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : навч. посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
57. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Чинний з 01.01.2004 (станом на 01.01.2017 р.) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 18, № 19-20, 21-22. 144 с.
58. Грандиозный план строительства гидроэлектростанции в пустыне Южной Америки. 2016. URL : <http://facepla.net/the-news/energy-news-mnu/5359-гидроэлектростанции-в-пустыне.html> (дата обращения: 01.03.2016).
59. Григор'єва О. В., Шуткіна І. С. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 764–767.
60. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : [спец.] 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами».: Хмельницький нац. ун-т. Хмельницький, 2009. 20 с.
61. Груман Г. Многоликий Интернет вещей. 2016. URL : <http://www.osp.ru/cio/2014/09/13042516/> (дата обращения: 01.03.2016).
62. Гурова И. П. Этика международных экономических отношений : учебн. пособие. М. : Дело, 2004. 408 с.
63. Гусарев С. Д., Тихомиров О. Д. Юридична деонтологія (Основи юридичної діяльності) : навч. посібник. К. : Знання, 2005. 655 с.

64. Гуткевич С. О. Інвестування: теорія і практика : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. К. : Видавництво Європейського університету. 2006. 234 с.
65. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
66. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. С. 70–73.
67. Дворецька Г. Соціологія праці : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 242 с.
68. Дерюгина Е. Ю. Развитие моделей методов управления материальными потоками логистической системы с учетом их взаимосвязи и взаимодействия: дис. на соискание учен. степени канд. эконом. наук. / ГОУ ВПО Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. Санкт-Петербург, 2005. 142 с.
69. Джонс Д. Д., Уест Т. Л. Пособие по оценке бизнеса. М. : Квинто-консалтинг, 2003. 764 с.
70. Для 139 країн світу. 2015. URL : <http://ecotown.com.ua/news/Dlya-139-krayin-svitu-v-tomu-chysli-dlya-Ukrayiny-stvoreno-plan-vidmovy-vid-vukorpoно-palyva-do-2050/> (дата звернення: 20.12.2015).
71. Дмитрієв І. А. Соціально-економічні аспекти підприємницької діяльності. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. 200 с.
72. Доронин Ф. А. Разработаны чернила для 3D-биопринтера на основе наноцеллюлозы. Нанометр. Нанотехнологическое сообщество. 2015. URL : http://www.nanometer.ru/2015/07/05/drevesnaa_celluloza_464765.html (дата обращения: 01.11.2015).
73. Дробязко С. І. Основні характерні риси сучасних методів управління витратами // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 107–114.
74. ДСТУ Б Д.1.1–2013. Правила визначення вартості будівництва // Цінотворення у будівництві. 2013. 88 с.
75. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 176 с.
76. Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Організація біржової діяльності: основи теорії і практикум : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів : Магнолія 2006, 2007. 360 с.
77. Економіка і планування бізнесу / за ред. В. Р. Кучеренко, А. І. Бутенко. Одеса : Інститут проблем економіко-екологічних досліджень НАН України, 2004. 458 с.

78. Економіка підприємства : навч. посібник / Є. В. Мішенін, Є. О. Балацький, О. М. Дутченко [та ін.] / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Є. В. Мішеніна. Суми : «Диса плюс», 2015. 336 с.
79. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : ВТД «Університетська книга», 2012. 864 с.
80. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник / М. В. Загірняк [та ін.] / ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. Кременчук : ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015а. Ч. 1. 736 с.
81. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т.1 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 487 с.
82. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т.2 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
83. Економічний аналіз : навч. посібник / М. Г. Чумаченко, М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток / за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. К. : КНЕУ, 2001. 540 с.
84. Економічний аналіз : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2003. 680 с.
85. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М. : Инфа-М, 2005. 319 с.
86. Ерємина Н. Третья промышленная революция. Экономика роста. 2015. URL : http://www.gazeta.ru/growth/2015/05/12_a_6683125.shtml (дата обращения: 01.10.2015).
87. ЕСУ – Енциклопедія сучасної України. Біржа. 2016. URL : http://esu.com.ua/search_articles.php?id=35368 (дата звернення: 01.10.2016).
88. Європейський Центр Розвитку наукових досліджень в економіці і статистиці. URL : <http://ecares.ulb.ac.be/> (дата звернення: 01.10.2016).
89. Єрмакова Є. М., Агафонова М. С. Застосування системного і ситуаційного підходів у реформуванні організаційної структури управління // Науковий огляд. Економічні науки. 2016. № 2. С. 68–73.
90. Жизнь с водорослями. Зелёный город. Альтернативная энергетика. 14.07.2015. URL : <http://speedsurfing1.appspot.com/green-city.su/zhizn-s-vodoroslyami/> (дата обращения: 01.10.2015).
91. Жуков Е. Ф., Соколова Ю. А. Банковское дело. М. : Юрайт, 2012. 312 с.

Література

92. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: учеб. пособие. 2-е издание. М : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. 195 с.
93. Загальні вимоги ЄС до імпортованих товарів від 09.07.2008 р. № 765/2008 URL : <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2016).
94. Загорская Д. Осы вдохновили инженеров на 3D-печать домов из грязи и глины. Вести.ru. 24.09.2015 URL : <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2667910> (дата обращения: 01.11.2015).
95. Загорская Д. Цельный 3D-принтер обещает стоять не больше холодильника. Вести.ru. 2015а. URL : <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2485308> (дата обращения: 01.11.2015).
Загорский И. На смену трехмерной печати приходит четырехмерная. Вести.ru. 2014. URL : <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2220106&tid=108002> (дата обращения: 01.12.2015).
96. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент : учебник. М. : Экономист, 2002. 416 с.
97. Закон України «Про товарну біржу» від 10.12.1991 № 1956-ХІІ (редакція від 06.11.2014). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1956-12> (дата звернення: 01.10.2016).
98. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 № 3480-IV (редакція від 01.05.2016). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 01.10.2016).
99. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие. М. : Флинта: МПСИ, 2004. 648 с.
100. Захарчин Г. М. Основы підприємництва : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доповн. К. : Знання, 2013. 407 с.
101. Захарчин Г. М., Юринець О. В. Основы підприємництва: культура, технологія, відповідальність : навч. посібник. К. : Знання, 2011. 254 с.
102. Зеленко О. О. Засади формування концепції соціальної відповідальності українських підприємств. 2009. URL : <http://confcontact.com/2009ip/zelenko.php/> (дата звернення: 01.10.2016).
103. Игнатишин Ю. В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. СПб. : Питер, 2005. 270 с.
104. Ильченко Л. Во Франции установили дерево, которое вырабатывает электроэнергию URL : <http://creativpodiya.com/posts/46286> (дата обращения: 01.10.2015).

105. Інтернет вещей. Википедия URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Интернет_вещей (дата обращения: 01.03.2016).
106. Інтернет. Википедия URL : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Интернет> (дата звернення: 01.11.2015).
107. Искусственная нейронная сеть. 2016. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Искусственная_нейронная_сеть (дата звернення: 01.10.2016).
108. Ібрагімхалілова Т. В. Потенціал розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні // Ефективна економіка. 2011. № 5.
109. Іванченкова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення реалізації природозберігаючої функції підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : [спец.] 08.00.06 «Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища» / Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. Одеса, 2011. 20 с.
110. Івахненко С. В., Меміх О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. К. : Знання, 2009. 319 с.
111. Ільчук М. М., Коновал І. А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК : навч. посібник. К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. 275 с.
112. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко, Л. П. Гречан [та ін.] / за заг. ред. д.е.н., проф., акад. М. П. Денисенка, д.е.н. проф. Л. І. Михайлової. Суми : ВТД «Університетська книга», 2012. 1050 с.
113. Інфраструктура товарного ринку : навч. посібник / О. В. Прокопенко, В. Ю. Школа, О. О. Дегтяренко, С. М. Махнуша. К. : Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
114. Казарян Г. Г. Оцінка ефективності посередницьких операцій (агентських відносин) // Вісник ЖДТУ. 2012. № 2 (60). С. 40–42.
115. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум : навч. посібник. К. : Кондор, 2012. 600 с.
116. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. К. : КНЕУ, 2003. 284 с.
117. Карамзін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз: Практикум. К. : Знання, 2007. 255 с.
118. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2013. 46 с.
119. Карпова В. Формування собівартості: основи калькулювання // Бухгалтер та Закон. 2016. № 30. URL : <https://bz.ligakon.net/#/articles/BZ009198> (дата обращения: 01.10.2016).
120. Карпюк О. А. Методичні рекомендації з курсу «Управління змінами». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, напрям

- підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності), ОКР «Магістр». Житомир, 2014. 58 с.
121. Ковалев В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью. М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2007. 336 с.
 122. Ковалёв К. Ю., Уваров С. А., Щеглов П. Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. СПб. : Питер, 2007. 272 с.
 123. Кодекс законів про працю України : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 берез. 2017 р. К. : Паливода А. В., 2017. 120 с.
 124. Колесников О. В. Ціноутворення : навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. К. : ЦУЛ, 2007. 278 с.
 125. Комиссаров А. Четвёртая промышленная революция URL : <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revoljutsiya> (дата обращения: 01.03.2016).
 126. Коноваленко А. С. Оцінка рівня соціальної відповідальності малого і середнього підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : [спец.] 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Ін-т економіки пром-сті НАН України. Донецьк, 2010. 20 с.
 127. Консалтингова компанія. 2016. URL : <http://alpina.kiev.ua/vydy-business-planiv/> (дата звернення: 01.03.2016).
 128. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР із змінами (ред. від 30.09.2016 р.). URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.12.2016).
 129. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Гриненко, Л. В. Петюх, А. М. Торгова. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
 130. Концепція «маркетинг-мікс». 2016. URL : <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/> (дата звернення: 01.03.2016).
 131. Корпоративна культура : навч. посібник / Г. М. Захарчин [та ін.] / ред. : Г. М. Захарчин. Львів : Новий світ-2000, 2011. 344 с.
 132. Котлінська Ю. Г. Проблеми та перспективи становлення брендингу в Україні // Економіка. 2011. № 3. С.167–171.
 133. Коучинг. 2016. URL : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Коучинг> (дата обращения: 01.03.2016).
 134. Краснянский М. Е. Третья промышленная революция. 2015. URL : <http://www.krasnyanskyu.com/home/tretya-promyshlennaya-revoljutsiya.html> (дата обращения: 01.11.2015).
 135. Краудсорсинг. 2016. URL : ru.wikipedia.org. (дата обращения: 01.03.2016).

136. Кредісов В. А. Підприємництво – вирішальний фактор розвитку країн з перехідною економікою. К. : Знання України, 2003. 327 с.
137. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. К. : Кондор, 2009. 340 с.
138. Круш П. В., Погребняк А. Ю. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf (дата звернення: 01.03.2016).
139. Кузьменко О. В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства // Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1(7). С. 280–286.
140. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 155–166.
141. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. К. : «Академ-видав», 2003. 416 с.
142. Купить електромобиль. 2015. URL : <http://ecoist.com.ua/electrotransport/electromobili.html> (дата обращения: 01.06.2015).
143. Лаврушин О. И. Банковское дело. М. : Кнорус, 2016. 675 с.
144. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие. М. : ТК Велби, 2004.
145. Левковська Л. В. Формування корпоративного управління сталим регіональним розвитком України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : [спец.] 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / НАН України, ДУ «Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». К., 2011. 41 с.
146. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7 (109). С. 127–136.
147. Литвинова А. Создано энергетическое «дерево» для подзарядки гаджетов. 2015. URL : <http://www.3dnews.ru/909826> (дата обращения: 10.10.2015).
148. Лищук А. В. Нидерландах появилась первая в мире солнечная велодорожка. 2015. URL : http://ru.golos.ua/suspilstvo/14_10_31_v_niderlandah_poyavilas_pervaya_v_mire_solnechnaya_velodorojka (дата обращения: 01.11.2015).
149. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.

150. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олєфіренко, О. М. Соляник. К. : ЦУЛ, 2010. 360 с.
151. Лукашевич М., Туленков М. Соціологія: базовий курс : навч. посібник. К. : Каравела, 2005. 310 с.
152. Лукинский В. С. Модели и методы теории логистики : учеб. пособие. 2-е изд. СПб. : Питер, 2007. 448 с.
153. Лучко М. Л. Этика бизнеса – фактор успеха. М. : Изд-во Эксмо, 2006. 320 с.
154. Мазур Н. О. Підвищення продуктивності праці робітників на основі диверсифікації систем заробітної плати // Інноваційна економіка. 2014. № 6. С. 193–198.
155. Мазур О. Е. Инновационное предпринимательство в структуре малого бизнеса в Украине // Экономика Украины. 2005. № 3. С. 36–41.
156. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 480 с.
157. Макеева В. Г. Культура предпринимательства. М. : ИНФРА-М, 2002. 218 с.
158. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. М. : Изд-во Московского психолого-социального института. Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. 368 с.
159. Мальська М. П., Антонюк Н. В. Основи європейської інтеграції : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2015. 320 с.
160. Марка Д. Методология структурного анализа и проектирования / пер. с англ. М. : Финансы и статистика, 2003. 240 с.
161. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : «Університетська книга», 2009. 1134 с.
162. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. : ИНФРА-М. Новосибирск : Сибирское соглашение, 2005. 288 с.
163. Мармоза А. Т. Практикум по математической статистике : учеб. пособие. К. : Выща шк. 1990. 191 с.
164. Матвійчук Л. О., Гоменюк І. В. Економічна сутність ПДВ та його роль у формуванні дохідної частини державного бюджету України // Глобальні та національні проблеми економіки : електрон. наук. вид. / Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. Вип. 11. С. 749–752. URL : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/157.pdf> (дата звернення: 01.03.2016).
165. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці // Вісник Технологічного університету Поділля. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155–160.

166. Мацибора В. І., Збарський В. К., Мацибора Т. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Каравела, 2008. 312 с.
167. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Старченко Л. В. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2007. 240 с.
168. Мельников К. О., Применко В. Г. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Логістичні системи у ресторанному господарстві». 2013. URL : <http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/0c1e28ed5435821cbb86db0809d06bcdLogistichni-sistemi-u-restorannomu-gospodarstvi.pdf> (дата звернення: 01.03.2016).
169. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Издательство «Дело», 1997. 704 с.
170. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (Наказ Мін. економіки України від 06.09.2006 № 290). С. 12–18. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=7ebefbc1-f78e-4797-a4c2-282034cce923&title=MetodichniRekomendatsiiZRozroblenniaBiznes-planuPidpriemstv> (дата звернення: 01.03.2016).
171. Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності / Н. М. Ушакова, Н. А. Супрун, А. В. Данилюк / за заг. ред. Супрун Н. А., Ушакової Н. М. К., 2013. 22 с.
172. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід : В. С. Пономаренко [та ін.]. Х. : ХНЕУ, 2005. 240 с.
173. Микитенко В. В., Ігнат'єва І. А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // Вісник економічної науки України. 2005. № 2. С. 77–80.
174. Міжнародна торгівля товарами і послугами. 2015. URL : http://stud.com.ua/32343/ekonomika/mistse_yevropeyskogo_soyuzu_sistemi_mizhnarodnoyi_torgivli (дата звернення: 01.03.2015).
175. Міжнародний стандарт ISO 26000 : 2010. Посібник (настанова) із соціальної відповідальності. 2010. URL : <https://lektsii.org/11-39797.html> (дата звернення: 01.03.2016).
176. Місце та роль товарних бірж як основних посередників в бізнесі. Суть брокерської діяльності на товарних біржах. 2016. URL : <http://agro.ua.net/economics/documents/category-143/doc-295/> (дата звернення: 01.03.2016).
177. Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз : навч. посібник. Суми : Сумський державний університет, 2014. 306 с.
1. Мойсеєнко І. П. Інвестування: навч. посібник. К. : Знання, 2006. 490 с.
178. Мохнатый небоскреб построят в Швеции. Шведская архитектурная

Література

- студия Belatchew Arkitekter. 2015.
URL : <http://realty.rbc.ru/articles/21/05/2013/562949987015846.shtml>
(дата обращения: 01.10.2015).
179. Мыльник В. В. Инвестиционный менеджмент : учеб. пособие для вузов. М. : Деловая книга, Академический проект, 2005. 272 с.
180. Написати бізнес-план. 2017. URL : <http://www.accaglobal.com/gb/en/business-finance/business-plans/business-plan.html> (дата звернення: 01.03.2017).
181. Небава М. І., Адлер О. О., Лесько Й. О. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.1. Економіка підприємства : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 117 с.
182. Нестеренко Ю. Н. Малый инновационный бизнес: новые подходы к эффективности развития. М. : МПА-Пресс, 2006. 125 с.
183. Нічитайлова Н. С. Концепція Кайзер як маловитратний інструмент впровадження системи екологічного менеджменту // Механізм регулювання економіки. 2009. № 3(2). С. 157–161.
184. Новиков А. Практичне застосування біржових котирувань для цілей трансфертного ціноутворення. 2016. URL : <https://news.dtki.ua/taxation/profits-tax/41673> (дата звернення: 01.03.2016).
185. Новый аккумулятор будет стоить на 60% меньше, чем существующий стандарт. 2016. URL : <http://www.facepla.net/the-news/tech-news-mnu/5340-новый-аккумулятор.html> (дата обращения: 01.03.2016).
186. Области применения искусственных нейронных сетей. 2016. URL : <http://www.neuropro.ru/neu7.shtml> (дата обращения: 01.03.2016).
187. Облачные технологии для земных пользователей. 2016. URL : <http://www.tatcenter.ru/online/88/> (дата обращения: 01.03.2016).
188. Обувь собирает кинетическую энергию во время ходьбы. 2016. URL : <http://www.facepla.net/the-news/tech-news-mnu/5384-обувь-собирает-энергию.html> (дата обращения: 01.03.2016).
189. Огаренко В., Малахова Ж. Соціологія праці: навч. посібник. Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2001. 303 с.
190. Обзор программ автоматизации у роздрібній торгівлі. Райффайзен Банк Аваль. 2017. URL : https://msb.aval.ua/business_it/retail/ (дата звернення: 01.03.2017).
191. Окландер М. А. Логістика : піручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
192. Омесь Ю. Третья промышленная революция и перспективы Украины (для «Хвилі»). 2015. URL : <http://hvylya.net/analytics/economics/tretya->

- promyishlennaya-revolyutsiya-i-perspektivyi-ukrainyi.html (дата
обращенія: 01.10.2015).
193. ООН : число пользователей мобильной связью в мире к концу года
превысит 7 миллиардов человек. 2016. URL :
<http://www.unian.net/world/1128315-oon-chislo-polzovateley-mobilnoy-svyazu-v-mire-k-kontsu-goda-prevyisit-7-milliardov-chelovek.html> (дата
обращенія: 01.03.2016).
194. Определение третьей промышленной революции. 2015. URL :
<http://www.sandvik.coromant.com/ru-ru/services/manufacturing/stories/pages/additive-manufacturing-is-defininf-the-third-industrial-revolution.aspx> (дата
обращенія: 01.11.2015).
195. Оптическое волокно. 2015. URL :
https://ru.wikipedia.org/wiki/Оптическое_волокно (дата
обращенія: 10.10.2015).
196. Організація торгівлі : підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук,
В. М. Ребицький [та ін.] / за ред. В. В. Апопія. 2-ге вид., перероб. та
доп. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.
197. Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне
соціальне страхування: закон України від 14.01.1998 р. № 16/98-ВР зі
змiнами та доповненнями (ред. від 01.01.2017 р.). URL :
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/16/98-%D0%B2%D1%80> (дата
звернення: 01.03.2017).
198. Основні пріоритети Спільної аграрної політики (САП) країн ЄС. 2017.
URL : <http://www.amdi.org.ua/home/amdi-news/21-news/300-the-main-priorities-of-the-common-agricultural-policy-cap-of-the-eu.html> (дата
звернення: 01.03.2017).
199. Основы построения бизнес-моделей. Бизнес-модель и стратегия. 2016.
URL : <http://iiba.ru/business-model-design/> (дата
обращенія: 10.10.2016).
200. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник.
3-є вид., перероб. і доповн. К. : «Кондор», 2006. 664 с.
201. Офіційний сайт ТБ «Центральна універсальна біржа» (ТБ «ЦУБ»).
2016. URL : <http://tub.com.ua/ukr/main.htm> (дата
звернення: 01.03.2016).
202. Парахина В. Н., Максименко Л. С, Панасенко С. В. Стратегический
менеджмент : учебник. М. : КНОРУС, 2005.
203. Пепа Т. В., Пішеніна Т. І., Лавринович В. В. Біржова діяльність : навч.
посіб. для студ. вузів. К. : Ліра, 2009. 540 с.
204. Перелёт Р. А. «Зелёная» экономика в ЕС : Политика и практика. 2015.
URL : www.wescoor-project.org. (дата
обращенія: 01.06.2015).

205. Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса : учебник. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. 352 с.
206. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент : навч. посібник. Х. : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. 456 с.
207. Пильцер П. Безграничное богатство. Теория и практика «экономической алхимии» // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999. С. 401–428.
208. Підприємництво і бізнес-культура : підручник / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан [та ін.] / за заг. ред. Л. О. Лігоненко. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 508 с.
209. Пінішко В. С. Ціни і ціноутворення : навч. посіб. Львів : ІнтелектЗахід, 2010. 488 с.
210. Планирование на предприятии : учебник / под ред. А. И. Ильина. Минск : Новое знание, 2003.
211. Пластун О. Л. Проблеми біржової діяльності в Україні та варіанти їх вирішення // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Зб. наук. праць. 2013. Вип. 37. С. 134–139.
212. Плескач В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. К. : Знання, 2011. 718 с.
213. Плікус І. Й. Система управління ефективністю діяльності персоналу кризового підприємства (методологічний підхід) // Механізми управління розвитком соціально-економічних систем : монографія / за заг. ред. О. В. Мартякової. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. С. 320–331.
214. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2014. 448 с.
215. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999 р. (зі змінами та доп.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 01.03.2016).
216. Пользователи Интернета в мире. 2016. URL : http://www.bizhit.ru/index/polzovateli_interneta_v_mire/0-404 (дата обращения: 10.10.2016).
217. Попов В. М., Захаров А. А. Бизнес-план. Step by step : практическое пособие. СПб. : Издательский дом «Бизнес пресса», 2005. 240 с.
218. Попов О. І. Питання методології управління запасами сировини та готової продукції підприємств харчової промисловості // Економіка АПК. 2010. № 15. С. 19–22.

219. Попов С. А. Стратегический менеджмент: видение – важнее, чем знание : учеб. пособие. М. : Дело, 2003. 352 с.
220. Попович Н. Г. Ситуаційний підхід в умовах оптимізації стилю управлінської діяльності // Актуальні проблеми державного управління. 2012. № 2. С. 66–72.
221. Портер М., Хаппелманн Д. Революция в конкуренции. 2014. URL : <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a14947/> (дата обращения: 10.10.2015).
222. Порядок проведення індексації грошових доходів населення: затверджено постановою КМУ від 17.07.03 р. № 1078 (ред. від 24.11.2016 р.). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/en/1078-2003-%D0%BF>. (дата звернення: 01.03.2017).
223. Практикум по логистике : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Б. А. Аникина. М. : Инфра-М, 2006. 276 с.
224. Про благодійництво та благодійні організації: закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 01.03.2017).
225. Про внесення зміни до підрозділу 5 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку ринку вживаних транспортних засобів : закон України від 31.05.2016 р. № 31, ст. 544. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1389-19> (дата звернення: 01.03.2017).
226. Про господарські товариства: закон України від 19.09.1991 № 1576-XII (ред. від 02.11.2016 р.). URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 01.03.2017).
227. Про Державний бюджет України на 2017 рік: закон України від 21.12.2016 р. № 1801-VIII (ред. від 21.04.2017 р.). URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/main/1801-19> (дата звернення: 01.10.2017).
228. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III зі змінами та доповненнями (ред. від 07.04.2012 р.). URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (дата звернення: 01.03.2017).
229. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII зі змінами та доповненнями (ред. від 05.01.2017 р.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 01.03.2017).

Література

230. Про дипломатичну службу: закон України від 20.09.2001 р. №2728-III зі змінами та доповненнями (ред. від 01.01.2017 р.). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2728-14> (дата звернення: 01.03.2017) .
231. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: закон України від 09.07.2003 р. № 1058-I зі змінами та доповненнями (ред. від 06.02.2017 р.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/1058-15> (дата звернення: 01.03.2017).
232. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: закон України від 02.03.2000 р. № 1533-III зі змінами та доповненнями (ред. від 01.08.2016 р.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1533-14> (дата звернення: 01.03.2017).
233. Про індексацію грошових доходів населення: закон України від 03.07.91 р. № 1282-XII із змінами (ред. від 12.06.2016 р.). URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/main/1282-12> (дата звернення: 01.03.2017).
234. Про Митний тариф України: закон України від 19.09.2013 р. № 584-VII (ред. від 01.01.2017 р.). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/584-18> (дата звернення: 01.03.2017).
235. Про Національний банк України: закон України від 20.05.1999 р. зі змінами та доповненнями (ред. від 01.01.2017 р.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/679-14> (дата звернення: 01.03.2017).
236. Про недержавне пенсійне забезпечення: закон України від 09.07.2003 р. № 1057-IV зі змінами та доповненнями (ред. від 20.07.2014 р.) URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1057-15> (дата звернення: 01.03.2016).
237. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні: закон України № 3721-XII від 16.12.1993 р. зі змінами та доповненнями (ред. від 01.01.2015 р.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3721-1> (дата звернення: 01.03.2016).
238. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: закон України № 3551-XII від 22.10.1993 р. зі змінами і доповненнями (ред. від 07.05.2017 р.). URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/3551-12> (дата звернення: 01.09.2017).
239. Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи: закон України № 796-XII від 28.02.1991 р. зі змінами та доповненнями (ред. від 07.05.2017 р.).

- URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/796-12> (дата звернення: 01.06.2017).
240. Про статус народного депутата України: закон України № 2790-ХІІ від 17.11.1992 р. зі змінами і доповненнями (ред. від 01.01.2017 р.). URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2790-12> (дата звернення: 01.03.2017).
241. Разработан новый полимерный материал для хранения солнечного тепла. 2016. URL : <http://tesiaes.ru/?p=15061> (дата обращения: 10.10.2016).
242. Разработана дешёвая система получения водородного топлива. 2016. URL : <http://lenta.ru/news/2014/09/25/perovskisolar/> (дата обращения: 10.10.2016).
243. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / пер. с англ. / под ред. В. А. Микрюкова. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 616 с.
244. Райсберг В. А. Предпринимательство и риск. М. : Экономика, 1992. 305 с.
245. Реинжиниринг бизнес-процессов / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров. М. : Юнити-дана, 2010. 343 с.
246. Рекрут В. М. Системний та ситуаційний підхід в управлінні персоналом // Вісник Національного транспортного університету. 2010. № 21. С. 397–400.
247. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
248. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения / пер. с англ. 8-е изд. М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. 448 с.
249. Рогожин П. С, Гойко А. Ф. Економіка будівельних організацій. К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. 448 с.
250. Розов В. І. Комуникативна підготовка співробітників правоохоронних органів : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2015. 160 с.
251. Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы / Шиманский-Гайер [и др.]. М. : ГУ ВШЭ, 2008. 416 с.
252. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник 3-тє вид., випр. і доп. К. : Знання, 2007. 668 с.
253. Савощенко А. С. Інфраструктура товарного ринку : навч. посібник К. : КНЕУ, 2005. 336 с.
254. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. К. : Companion Group, 2008. 880 с.
255. Савчук Д. Г. Інноваційні інструменти антикризового фінансового контролінгу на підприємстві // Науковий вісник Херсонського

- державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 9. Ч. 2. 177–181.
256. Сайт ПАТ «Сумське науково-виробниче об'єднання». 2017. URL : <http://frunze.com.ua/ru/novosti/> (дата звернення: 01.03.2017).
257. Саксонова С. Банковская деятельность. Рига : Консультативно-учебный центр Латвийской ассоциации коммерческих банков, 2016. 159 с.
258. Самойлов А. Третья индустриальная революция. Выступление в Witbox Maker School 18.06.2014 г. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=vqluJ0NGZuU> (дата обращения: 01.11.2015).
259. Сигида Л. А. Исследование особенностей маркетинговых каналов продвижения инновационной продукции как основы эффективного функционирования предприятий в условиях трансформации экономики // Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : материалы II Междунар. научно-практ. конф. (29 июня 2012 г.). Курск : Деловая полиграфия, 2012а. С. 139–145.
260. Сигида Л. О. Конфлікт як одна з форм взаємодії між учасниками маркетингових каналів просування інноваційної продукції // Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012б. С. 341–349.
261. Сигида Л. О., Сагер Л. Ю. Оцінювання маркетингових каналів промислового підприємства: методичний аспект // Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2015. С. 405–419.
262. Смогут ли города Китая стать «умнее» западных. 2016. URL : <http://www.cisco.com/web/RU/news/releases/txt/2016/02/22a.html> (дата обращения: 01.03.2016).
263. Современное управление : энциклопед. справочник / ред. Д. Н. Карпухин, Б. З. Мильнер. Американская ассоциация управления. М. : Издатцентр, 1997. Т.1. 584 с.
264. Соколянский В. В., Бородин В. А. Этика бизнеса : учеб. пособие. М. : МГИУ, 2006. 196 с.
265. Солодкий М. О. Біржовий ринок : навч. посібник К. : Джерела М, 2005. 133 с.
266. Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение эволюция, классификация. Finexpert.ru. 2016. URL : <http://finexpert.ru/> (дата обращения: 01.03.2016).

267. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций. 2010. № 1(09). С. 6–15.
268. Сохацька О. М. Біржова справа : підручник. 2-ге вид. змін. й доп. Тернопіль : Карт-бланш; К. : Кондор, 2008. 632 с.
269. Стадніченко В. В. Аналіз методів оцінювання господарської діяльності партнерів зі збуту. 2009. № 11.
270. Стивен П., Коултер М. Менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. 1056 с.
271. Субанова О. С. Стоимостной анализ бизнес-процессов. М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001. 420 с.
272. Тарануха Ю. В. Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике. М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2003. 368 с.
273. Таранюк Л. М. Основні помилки при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства» (Одеса, 21–22 квітня 2009 р.). Одеса : РВЦ «Оназ», 2009. С. 48–50.
274. Тенденции на рынке биогаза в Европе. 2016. URL : <http://www.biowatt.com.ua/analitika/tendantsii-na-rynke-biogaza-v-evrope/> (дата обращения: 01.03.2016).
275. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2003. 554 с.
276. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс. М. : РИП-Холдинг, 2003. 188 с.
277. Тимощук М. Р. Фінансово-економічна складова потенціалу розвитку підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.10. С. 268–275.
278. Тихомиров Д. В. Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 132 с.
279. Толмачёв О. Что такое конвергенция? // Сети и бизнес. 2005. № 4. URL : [http://www.sib.com.ua/arhiv_2005/4\(23\)2005/konverg/konverg.htm](http://www.sib.com.ua/arhiv_2005/4(23)2005/konverg/konverg.htm) (дата обращения: 10.10.2015).
280. Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб. : Питер, 2000. 368 с.
281. Топ 10 ERP систем для Украины. LiveBusiness. 2017. URL : <http://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/> (дата обращения: 01.03.2016).
282. Торгівельно-посередницька діяльність: сутність, функції, види та проблеми. 2016. URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=50525> (дата звернення: 01.03.2016).

283. Турлікьян Т. Вітряні станції в сукупній потужності вперше перевищили АЕС. 2016в. URL : <http://ecotown.com.ua/news/Vitryani-stantsiyi-v-sukupniy-potuzhnosti-vpershe-perevershyly-pokaznyky-roboty-AES/> (дата звернення: 01.03.2016).
284. Турлікьян Т. Нові батареї від Samsung дозволять електромобілю проїхати 600 км на одному заряді. 2016а. URL : <http://ecotown.com.ua/news/Novi-batareyi-vid-Samsung-dozvoliyayut-elektromobilyam-proyikhaty-600-km-na-odnomu-zaryadi/> (дата звернення: 01.03.2016).
285. Турлікьян Т. У США кількість працівників «сонячної» сфери вперше перевищила нафтову промисловість. 2016б. URL : <http://ecotown.com.ua/news/U-SSHA-kilkist-pratsivnykiv-sonyachnoyi-sfery-vpershe-perevyshchyla-naftovu-promyslovist/> (дата звернення: 01.03.2016).
286. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
287. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014 р. (ред. від 30.11.2015 р.). URL : http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=248387631&cat_id=223223535 (дата звернення: 01.03.2016).
288. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 01.03.2017).
289. Універсальні брокери. 2016. URL : <http://yakvidpovid.ru/ce-sikavo/korotki-poradi/4370-universalni-brokeri.html> (дата звернення: 01.03.2016).
290. Учебник 2010. Социальная и экономическая солидарность: общие понятия / сост. : Б. Фонтено, Н. Нитман, Ф. Ваньяма, Л. Перейра, М. М. де Пуртер. Международный учебный центр МОТ, 2010. URL : <http://socialeconomy.itcilo.org/en/readers> (дата обращения: 01.03.2016).
291. Фабоци Ф. Управление инвестициями / пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2000. 932 с.
292. Фандрайзинг : учеб. пособие. Центральноукраинский региональный учебный центр. Партнерство общин фонд «Украина – США» (USAID), 2003. 95 с.
293. Федосенко Н. У США працює інноваційна цілодобова сонячна електростанція. 2016. URL : <http://ecotown.com.ua/news/U-SSHA-pratsyuue->

- innovatsiy-na-tsilodobova-sonyachna-elektrostantsiya-/ (дата звернення: 01.03.2016).
294. Фінагіна О. В. Культура підприємництва і розвиток ринкових відносин в Україні // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. трудов / редкол. Булеев И. П. (отв. ред.) и др. Донецк : НАН Украины. Институт экономики промышленности, 2004. С. 175–181.
295. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / Л. О. Коваленко, В. М. Голуб, О. В. Абакуменко, В. Г. Маргасова / під заг. ред. Л. О. Коваленко. К. : Видавничий Дім «Слово», 2009. 232 с.
296. Форми стимулювання праці за кордоном. 2016. URL : <http://www.studfiles.ru/preview/5679059> (дата звернення: 01.03.2016).
297. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник. К. : Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
298. Фролова Л. В., Голобородько А. Ю. Злиття та поглинання підприємств: компендіум для студ. екон. напрямів підготовки денної і заочної форм навчання. К. : Кондор, 2013. 240 с.
299. Функціональне моделювання процесів бізнес-планування і проектів : навч. посібник / за ред. В. Т. Голубятнікова. Л. : ЛПІДУ НАДУ, 2009. 264 с.
300. Хамидуллина Г. Р. Управление витратами: планирование, учет, контроль и анализ издержек обращения. М. : Издательство «Экзамен», 2004. 352 с.
301. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
302. Харчишина О. В. Corporate social responsibility of SMEs // Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_2_58.pdf (дата звернення: 01.03.2016).
303. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М. : «Альпина Паблишер», 2012. 288 с.
304. Хель И. Индустрия 4.0: Что такое Четвёртая промышленная революция? 2016. URL : <http://hi-news.ru/business-analytics/industriya-4-0-chto-takoe-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuciya.html> (дата звернення: 01.03.2016).
305. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. / пер. с англ. 10-е изд. СПб. : Питер, 2005. 1008 с.
306. Царик І. М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : [спец.] 08.00.03

- «Економіка та управління національним господарством» / Черніг. держ. ін-т ек. та упр-ня. Чернігів, 2011. 23 с.
307. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера. К. : Знання, 2007. 420 с.
308. Черемных С. В., Ручкин В. С., Семенов И. О. Моделирование и анализ систем: IDEF-технологии. М. : Финансы и статистика, 2002. 192 с.
309. Четвёртая революция: Интернет вещей. 2016. URL : <http://www.ncca.ru/file?Files&141> (дата обращения: 01.03.2016).
310. Чорток Ю. В., Скиба О. В. Формування критеріальної бази вибору оптимального варіанту розподілу товару торговельним підприємством з урахуванням екологічних чинників // Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей наук.-тех. конф. викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої Дню науки в Україні (Суми, 19–23 квітня 2010 р.). Ч.ІІ. С. 148–149.
311. Чорток Ю. В., Евдокимов А. В. Логистические аспекты развития торговых предприятий в условиях евроинтеграции : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Економічна політика України в умовах євроінтеграції» (Кривий Ріг, 18–19 вересня 2008 р.). Кривий Ріг, Криворізький економічний інститут ДВЗН «КНЕУ ім. В. Гетьмана». 2008. С. 38–40.
312. Чорток Ю. В., Кислий В. М. Логістика на підприємстві // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2013. С. 613–639.
313. Что такое ERP? Системы управления ресурсами предприятия. CloudERP. 2017. URL : <http://www.clouderp.ru/tags/ERP/> (дата обращения: 01.03.2017).
314. Что такое тимбилдинг? 2008. Онлайн-журнал. URL : shkolazhizni.ru. (дата обращения: 01.03.2016).
315. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 147–153.
316. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов. М. : Весть Мета Технология, 2000. 206 с.
317. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб. : Питер, 2007. 336 с.
318. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
319. Шкварчук Л. О. Ціноутворення : підручник. К. : Кондор, 2006. 460 с.
320. Щедровицкий П. Г. Третья промышленная революция. Выступление на XIX межрегион. тьюторской конф. 28.10.2014. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=4a4qwUPJTik> (дата обращения:

- 01.03.2016).
321. Щепіна Т., Рябошапка В. Г. Аналіз сучасного стану біржового ринку України // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2015. № 40. С. 96–100.
 322. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М. : Издательство «Дело и Сервис», 2001. 544 с.
 323. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. П. Градова. СПб. : Специальная литература, 1999. 589 с.
 324. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / под ред. М. И. Баканова, А. Д. Шеремета. М. : Финансы и статистика, 2000. 656 с.
 325. Електромоби́ли в Україні в 2015 році: сервіс, зарядка, вигода в деньгах. 2015. URL : <http://itc.ua/articles/elektromobili-v-ukraine-v-2015-godu-servis-zaryadka-vyigoda-v-dengah/> (дата звернення: 01.03.2016).
 326. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов / под ред. И. И. Мазура. М. : Высшая школа, 2003. 555 с.
 327. Юрасов С. Безумная энергетика. Умные счетчики против веерных отключений. 2016а. URL : <http://biz.liga.net/iot/tek/stati/3381531-bezumnaya-energetika-umnye-schetchiki-protiv-veernykh-otklyucheniya.htm> (дата звернення: 01.03.2016).
 328. Юрасов С. Умная ферма. Как Украине накормит планету будущего. 2016б. URL : <http://biz.liga.net/iot/it/stati/3467664-umnaya-ferma-kak-ukraine-nakormit-planetu-budushchego.htm> (дата звернення: 01.03.2016).
 329. Яковлева Н. Schneider Electric розробили «розумну» систему накопичення енергії EcoBlade. URL : <http://ecotown.com.ua/news/Schneider-Electric-rozrobilya-rozumnu-systemu-nakopychennya-enerhiyi-EcoBlade/> (дата звернення: 01.03.2016).
 330. Ясинський В. В., Гайдей О. О. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. посібник К. : Каравела, 2007. 232 с.
 331. 5 влиятельных бизнес-моделей. 2011. URL : <http://www.infoniac.ru/news/5-vliyatel-nyh-biznes-modelei.html> (дата звернення: 01.03.2016).
 332. Access to European Union law, economics, policies. 2017. URL : <http://www.europedia.moussis.eu/author/> (accessed on 01.10.2017).
 333. Acs Z. J., Audretsch D. B. Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction. Boston : Kluwer Academic Publishers, 2003. 556 p.

334. Aid for Trade. Report 2015. URL : <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/development/> (accessed on 01.10.2017)
335. Anderson, Amy. Successful Business Communication: It Starts At The Beginning. 2013. URL : <http://www.forbes.com/sites/amyanderson/2013/05/28/successful-business-communication-it-starts-at-the-beginning/#2503ff343280> (accessed on 01.10.2016).
336. Bakan J. The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power. Constable : London, 2005. P. 93–97.
337. Bannock G. The economics of small firms. Oxford. 1981. p. 69.
338. Baumol W. J. Entrepreneurship, Productive, Unproductive and Destructive. // Journal of Political Economy. 1990. № 98. P. 893–921.
339. Blazek A., Deyhle A. Treasurer- und Controller-Aufgaben. Gauting / Muenchen, 1986. S. 31–45.
340. Bolton D. People in Germany are now being paid to consume electricity: The price of power in Germany briefly dropped to -€130 per MWh on 8 May. [independent.co.uk](http://www.independent.co.uk), 2016. URL : <http://www.independent.co.uk/environment/renewable-energy-germany-negative-prices-electricity-wind-solar-a7024716.html> (accessed on 01.10.2016).
341. Burdus E. Fundamentals of Entrepreneurship // Review of International Comparative Management. 2010. № 11 (1). P. 33–42.
342. Business Dictionary. 2016. URL : <http://www.businessdictionary.com/definition/business-communication.html> (accessed on 01.10.2016).
343. Business for Social Responsibility. Taking the Temperature of CSR Leaders. A survey of global CSR leaders by Business for Social Responsibility and the Dutch Ministry of Economic Affairs. 2005. URL : www.bsr.org/Meta/BSRleaders_survey.pdf (accessed on 01.10.2016).
344. Carr A. Is Business Bluffing Ethical? In: Rae et al. (eds). Beyond Integrity: A Judeo-Christian Approach to Business Ethics. Zondervan Publishing House : Michigan, 1996. P. 28–42.
345. Casson M. The Entrepreneur: An Economic Theory. Totowa : Barnes & Noble Books, 1982. 418 p.
346. Chicago Board of Trade (CBOT). 2016. URL : <http://www.cmegroup.com/company/membership/types-of-membership-cbot.html> (accessed on 01.10.2016).
347. Cole A. H. Business Enterprise in its Social Setting. Cambridge : Harvard University Press, 1959. 286 p.
348. Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development

- 02.07.2002. URL : http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/csr2002_col_en.pdf (accessed on 01.10.2016).
349. Coren M. J. Germany had so much renewable energy on Sunday that it had to pay people to use electricity-Quartz. 2016. URL : <http://qz.com/680661/germany-had-so-much-renewable-energy-on-sunday-that-it-had-to-pay-people-to-use-electricity/> (accessed on 01.10.2016).
350. Coren M. J. Germany had so much renewable energy on Sunday that it had to pay people to use electricity. 2016. Quartz. URL : <http://qz.com/680661/germany-had-so-much-renewable-energy-on-sunday-that-it-had-to-pay-people-to-use-electricity/> (accessed on 01.10.2016).
351. Crane A., Matten D. Business Ethics: A European Perspective. Oxford University Press : Oxford. 2004. 258 p.
352. Criteo, E-commerce Industry Outlook 2015. URL : <http://www.criteo.com/media/1432/criteo-ecommerce-industry-outlook-2015.pdf>. (accessed on 01.10.2016).
353. Cuervo A., Ribeiro D., Roig S. Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction. Entrepreneurship. Berlin: Heidelberg, Springer, 2007. 348 p.
354. Davis P. Human resource management in cooperatives: theory, process and practice. Geneva : ILO, 2004. P. 1–5.
355. Dediccoat C. Circular economy: what it mean, how to get there. 2016. URL : <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-importance-of-a-circular-economy> (accessed on 01.10.2016).
356. Denmark Just Produced 140% of its Electricity Needs with Renewable Wind Power. Earth we are on. News. July 17.2015. URL : <http://www.ewao.com/a/1-denmark-just-produced-140-of-its-electricity-needs-with-renewable-wind-power/> (accessed on 01.10.2016).
357. Dubai Mercantile Exchange Limited (DME). 2016. URL : <http://www.dubaimerc.com/en/Home/Content/dme-rulebook> (accessed on 01.10.2016).
358. E-commerce. Wikipedia. 2017. URL : <https://en.wikipedia.org/wiki/E-commerce> (accessed on 01.10.2017).
359. ERP. 2017. URL : <https://ru.wikipedia.org/wiki/ERP>. (accessed on 01.10.2017).
360. Euronext. 2016. URL : <https://www.euronext.com/en/membership/membership-requirements> (accessed on 01.10.2016).
361. European Chemicals Agency Annankatu. 2017. URL : <https://www.echa.europa.eu/> (accessed on 01.10.2017).

362. European Commission. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Office for Official Publications of the European Communities : Luxembourg, 2001. 32 p.
363. European Food Safety Authority. 2017. URL : <http://www.efsa.europa.eu/> (accessed on 01.10.2017).
364. Eurostat. 2017. URL : <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (accessed on 01.10.2017).
365. Fonteneau B., Develtere P. African responses to the crisis through the social economy // Working document for the ILO Regional Conference on the Social Economy (Johannesburg, October 19–21, 2009). ILO, 2009. URL : https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/328782/1/africantothe_crisis_en.pdf (accessed on 01.10.2016).
366. Free movement of goods Guide to the application of Treaty provisions governing the free movement of goods. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2010. 43 pp.
367. Galera G., Salvatori G. Public policy in the social and solidarity economy: Towards a favourable environment. The case of Europe. International Training Centre of the International Labour Organization. 2015. URL : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_535145.pdf (accessed on 01.10.2016).
368. Hébert R. F., Link A. N. In Search of the Meaning of Entrepreneurship // Small Business Economics. 1989. № 1 (1). P. 39–49.
369. Industry 4.0. Wikipedia. 2016. URL : http://en.m.wikipedia.org/wiki/Industry_4.0 (accessed on 01.10.2016).
370. International trade in goods. 2017. URL : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_goods (accessed on 01.10.2017).
371. Intra-EU trade in goods – recent trends. 2017. URL : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Intra-EU_trade_in_goods_-_recent_trends (accessed on 01.10.2017).
372. Investopedia. 2016. URL : <http://www.investopedia.com/> (accessed on 01.10.2016).
373. Johannesburg Stock Exchange (JSE). 2016. URL : <https://www.jse.co.za> (accessed on 01.10.2016).
374. Kariv D. Entrepreneurship: an international introduction. New York : Routledge, 2011. 318 p.
375. Kirzner I. Competition and Entrepreneurship. Chicago : University of Chicago Press, 1973. 256 p.

376. Kirzner I. Perception, Opportunity and Profit. Chicago : University of Chicago Press, 1979. 274 p.
377. Knight F. H. Risk, uncertainty and profit. Boston : Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co, 1921. 382 p.
378. Kubatko O. V., Pimonenko T. V. DCFTA implementation in condition of macroeconomic fluctuations in Ukraine // Mechanism of Economic Regulation. 2015. № 4. P. 15–19.
379. Kubatko O. V., Pimonenko T. V. Deep and Comprehensive Free Trade Area Implementation in Condition of Macroeconomic Fluctuations in Ukraine // Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 108–117.
380. Leibenstein H. A branch of economics is missing: micro-micro theory // Journal of Economic Literature. 1979. № 17. P. 477–502.
381. Lijphart A. Patterns of Democracy. Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries. Yale University Press : London. 1999.
382. London Stock Exchange (LSE). 2016. URL : <http://www.londonstockexchange.com/home/homepage.htm> (accessed on 01.10.2016).
383. Lux J., Thorsen S., Meisling A. The European Initiatives // Corporate Social Responsibility. The Corporate Governance of the 21st Century. Kluwer Law International : The Hague, 2005. P. 11–28.
384. Mendell M., Nogales R. Social enterprises in OECD member states: what are the financial streams? // The changing boundaries of social enterprises / A. Noya (ed.). OECD, 2009. URL : www.oecd.org/publishing/corrigenda (accessed on 01.10.2016).
385. Micklethwait J., Wooldridge A. The Company: A Short History of a Revolutionary Idea. The Modern Library : New York, 2003.
386. Nasdaq, Forex Education. 2016. URL : <http://www.nasdaq.com/forex/education/#/beginning-1> (accessed on 01.10.2016).
387. National Association of Colleges and Employers (NACE). 2009. Frequently asked questions. URL : http://www.nacweb.org/Press/Frequently_Asked_Questions.aspx?referral= (accessed on 01.10.2016).
388. New York Stock Exchange (NYSE). 2016. URL : <https://www.nyse.com/index>. (accessed on 01.10.2016).
389. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Blackwell, 1959. 304 p.
390. Raistrick P. Two Centuries of Industrial Welfare: The London (Quaker) Lead Company. Mooreland Publishing Company, 1988. 58 p.

391. RAPEX. 2017. URL : http://ec.europa.eu/consumers/archive/safety/rapex/index_en.htm (accessed on 01.10.2017).
392. Reitz R. Paul Tillich and New Harmony. Evangelisches Verlagswerk Stuttgart : Stuttgart, 1970. 72 p.
393. Renton J. Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them. New York : Bloomberg Press, 2009.
394. Robles, Marcel. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, Eastern Kentucky University, USA. 2012. URL : <http://bcq.sagepub.com/content/75/4/453.abstract> (accessed on 01.10.2017).
395. Samsung инвестирует \$1,2 млрд в интернет вещей в США. 2016. URL : <http://biz.liga.net/iot/all/stati/3416669-samsung-investiruet-1-2-mlrd-v-internet-veshchey-v-ssha.htm> (accessed on 01.10.2017).
396. Saylor Academy. Business Communication for Success. 2012. URL : <https://www.saylor.org/site/textbooks/Business%20Communication%20for%20Success.pdf> (accessed on 01.10.2016).
397. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper, 1942. 431 p.
398. Schumpeter J. A. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins, und den Konjunkturzyklus. Leipzig : Duncker & Humblot, 1911. 369 p.
399. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. 2016. URL : <http://www.weforum.org/pages/the-fourth-industrial-revolution-by-Klaus-Schwab> (accessed on 01.10.2016).
400. Sociaal-Economische Raad, Corporate Social Responsibility: A Dutch Approach. Koninklijke Van Gorcum BV : Assen, 2001. 38 p.
401. Social economy and social entrepreneurship / C. Borzaga, G. Salvatori, R. Bodini, G. Galera // European Commission: Social Europe Guide. 2013. Vol. 4. 112 p.
402. Solar and Wind Just Passed Another Big Turning Point. 2015. URL : <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-06/solar-wind-reach-a-big-renewables-turning-point-bnef> (accessed on 01.10.2016).
403. Solar Power. Clean Technica. 2016. URL : <http://cleantechnica.com/solar-power/> (accessed on 01.10.2016).
404. Statista (2012–2018), B2C e-commerce sales worldwide from 2012 to 2018. 2012. URL : <http://www.statista.com/statistics/261245/b2c-e-commerce-sales-worldwide/> (accessed on 01.10.2016).
405. Steets J., Weihe T. Corporate Social Responsibility – What We Could Learn from the Past. Paper presented at the 2nd International Conference on Corporate Social Responsibility «Globalization and Corporate

- Responsibility», held October 12–13, 2006, at Humboldt University Berlin, Germany.
406. Stevenson H. H. Intellectual Foundations of Entrepreneurship // Entrepreneurship: The Way Ahead / H. P. Welsch (ed.). New York : Routledge, 2004. P. 3–14.
407. Stock Market Dealer/Trader. 2016. URL : <http://getsmaart.com/career-overviews/stock-market-dealertrader>. (accessed on 01.10.2016).
408. Storey D. J., Greene F. J. Small business and entrepreneurship. Harlow : Pearson Education, 2010. 576 p.
409. Terzo G. Typical Stockbroker Fees. 2016. URL : <http://finance.zacks.com/typical-stockbroker-fees-7119.html> (accessed on 01.09.2017).
410. The EU’s Generalised Scheme of Preferences (GSP). 2017. URL : http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/august/tradoc_153732.pdf (accessed on 01.10.2017).
411. The Fourth Industrial Revolution Things to Tighten the Link between IT and OT / J. Bloem, M. van Doorn, S. Duivesteyn, D. Excoffier, Maas, E. van Ommeren. Groningen : Sogeti VINT, 2014. 40 p.
412. The Fourth Industrial Revolution. Things to Tighten the Link between IT and OT. 2016. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/fourth-industrial-revolution-things-tighten-link-ot-maximiliano?trkSplashRedir=true&forceNoSplash=true> (accessed on 01.04.2016).
413. The Money Project. All of the World’s Stock Exchanges by Size. 2016. URL : <http://money.visualcapitalist.com/all-of-the-worlds-stock-exchanges-by-size/> (accessed on 01.10.2016).
414. The social economy in the European Union / Summary of the report drawn up for the European Economic and Social Committee by the CIRIEC. European Union. 2012. URL : <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-31-12-784-en-c.pdf> (accessed on 01.10.2017).
415. The social economy: the worldwide making of a third sector // The worldwide making of the social economy: innovations and changes / J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau and M. Nyssens (eds.). Leuven : ACCO, 2009. 18 p.
416. Thompson J., Doherty B. The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories // International Journal of Social Economics. 2006. Vol. 33. № 5/6. P. 361–375.
417. Tokyo Stock Exchange (TSE). 2016. URL : <http://www.jpx.co.jp/english/rules-participants/participants/outline/index.html> (accessed on 01.10.2017).

418. Trade and Development in a nutshell. 2017. URL : <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/development/> (accessed on 01.10.2017).
419. Universal commodity exchange (UCX). 2016. URL : http://ucxindia.com/Membership_Admission_Process/56 (accessed on 01.10.2017).
420. Utting P., N. van Dijk M.-A. Matheï. Social and solidarity economy. Is there a new economy in the making? // Occasional paper 10. Potential and limits of social and solidarity economy. 2014. URL : http://www.academia.edu/9110046/UNRISD_Occasional_Paper_-_Social_and_Solidarity_Economy_Is_There_a_New_Economy_in_the_Making (accessed on 01.10.2017).
421. Wanyama F. O. Grass-roots Organization for Sustainable Development: the case of community-based organizations in Western Kenya // Regional Development Studies. 2001. Vol. 7. P. 55–77.
422. Westhead P., Wright M., McElwee G. Entrepreneurship: contemporary perspectives and cases. Harlow : Pearson Education, 2011. 480 p.
423. What's the Difference Between a Full-Service Broker and a Discount Broker? 2014. URL : <https://www.nerdwallet.com/blog/investing/brokers/full-service-broker-discount-broker/> (accessed on 01.10.2017).
424. Wickham P. Strategic Entrepreneurship. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2006. 648 p.
425. 9 quotes that sum up the Fourth Industrial Revolution. 2016. URL : <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/9-quotes-that-sum-up-the-fourth-industrial-revolution> (accessed on 01.10.2017).

Відомості про авторів

Сотник Ірина Миколаївна (співредактор), д.е.н., професор, заступник завідувача кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Таранюк Леонід Миколайович (співредактор), д.е.н., професор, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Бабій Тетяна Володимирівна, молодший науковий співробітник кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Біловодська Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету, Суми, Україна

Боронос Вікторія Георгіївна, д.е.н., професор, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Бун Еммануель, доктор наук (Dr.), професор Вільного університету Брюсселю, Брюссель, Бельгія, професор Університету Гани, Аккра, Гана

Бурлакова Ірина Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Валінкевич Наталія Василівна, д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва Житомирського державного технологічного університету, Житомир, Україна

Васюта Вікторія Борисівна, к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна

Власенко Дмитро Олександрович, к.е.н., доцент, зав.кафедри економіки і управління Конотопського інституту, Конотоп, Україна

Волк Ольга Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Генс Люк, доктор наук (Dr.), професор, завідувач кафедри екології людини Вільного Брюссельського університету, Брюссель, Бельгія

Горобченко Денис Володимирович, к.е.н., старший викладач кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Горобченко Тетяна Вікторівна, молодший науковий співробітник кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Григор'єва Олеся Володимирівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна

Горошкова Лідія Анатоліївна, д.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету, Запоріжжя, Україна

Гриценко Павло Валерійович, к.е.н., асистент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Дегтярьова Ірина Борисівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Дерев'янку Юрій Миколайович, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Дериколенко Олександр Миколайович, д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Димченко Олена Володимирівна, д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального

розвитку Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, Україна

Дмитрієв Ілля Андрійович, д.е.н., професор, декан факультету управління та бізнесу Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, Харків, Україна

Євдокімов Юрій, доктор наук (Dr.), професор університету Нью Брансвіка, Фредеріктон, Канада

Єрмак Світлана Олександрівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Кривий Ріг, Україна

Завдов'єва Юлія Миколаївна, молодший науковий співробітник кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Завражний Константин Юрійович, аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Карінцева Александра Іванівна, к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Карпіщенко Олексій Іванович, к.е.н., професор, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Коваленко Євгеній Володимирович, заступник директора Департаменту міжнародної освіти СумДУ, асистент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Ковальов Богдан Леонідович, к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Коновалова Наталія Іванівна, доктор економіки (Dr.), асоційований професор Ризької Міжнародної Вищої школи економіки і управління (RISEBA), Рига, Латвія

Косарева Тетяна Вікторівна, к.е.н., с.н.с., доцент кафедри комерційної діяльності та логістики Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна

Кубатко Олександр Васильович, к.е.н., доцент, докторант кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Кубатко Олександра Вікторівна, к.е.н., старший викладач кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Кулакова Світлана Юріївна, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна

Лепейко Тетяна Іванівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Харків, Україна

Лукаш Ольга Анатоліївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Люльов Олексій Валентинович, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Мазін Юрій Олександрович, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Маценко Олександр Михайлович, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Мельник Володимир Леонідович, доктор наук (Dr.), ас.-проф. Університету Карла III, Мадрид, Іспанія

Мельник Леонід Григорович, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, директор Інституту економіки розвитку МОНУ і НАНУ в СумДУ, Суми, Україна

Міняйленко Інна Валентинівна, старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна

Мішеніна Галина Анатоліївна, к.е.н., доцент кафедри управління Сумського державного університету, Суми, Україна

Мішеніна Наталія Вікторівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Назарова Галина Валентинівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Харків, Україна

Пімоненко Тетяна Володимирівна, к.е.н., старший викладач кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Плікус Ірина Йосипівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту Сумського державного університету, Суми, Україна

Полінкевич Оксана Миколаївна, д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та безпеки підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, Луцьк, Україна

Рудаченко Ольга Олександрівна, к.е.н., асистент кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, Україна

Самаль Сергій Олександрович, д.е.н., професор, професор кафедри загальної математики та інформатики Білоруського державного університету, Мінськ, Республіка Білорусь

Сигида Любов Олексіївна, к.е.н., асистент кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету, Суми, Україна

Скрильник Андрій Сергійович, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна

Соколенко Людмила Федорівна, к.е.н., старший викладач кафедри фінансів Сумського національного аграрного університету, Суми, Україна

Старченко Людмила Володимирівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Стеблянко Ірина Олегівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та управління національним господарством Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Дніпропетровськ, Україна

Тамбовцева Тетяна, доктор наук (Dr.), професор Ризького технологічного університету, Рига, Латвійська Республіка

Таранюк Каріна Вікторівна, к.е.н., старший викладач кафедри управління Сумського державного університету, Суми, Україна

Фролова Лариса Володимирівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса, Україна

Харченко Микола Олексійович, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Харчишина Олена Володимирівна, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, Київ, Україна

Часник Ольга Олександрівна, молодший науковий співробітник кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Чевганова Віра Яківна, к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна

Чорток Юлія Володимирівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Шауер Петр, доктор наук (Dr.) професор, завідувач кафедри екологічної економіки Празького економічного університету, Прага, Чеська Республіка

Шевченко Інна Юріївна, к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри економіки і підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, Харків, Україна

Шкарупа Іван Сергійович, молодший науковий співробітник кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Шкарупа Олена Василівна, к.е.н., доцент, докторант кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми, Україна

Ярова Інесса Євгенівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки Сумського національного аграрного університету, Суми, Україна

Навчальне видання

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Підручник

**Сотник Ірина Миколаївна,
Таранюк Леонід Миколайович**

Друкується в авторській редакції

Редактор видавництва
Комп'ютерне верстання Т. В. Горобченко

Підписано до друку
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк цифровий. Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк.
Тираж 300 пр. Замовлення №

Відділ реалізації
Тел./факс: (0542)65-75-85
E-mail: info@book.sumy.ua

ТОВ «ВТД «Університетська книга»
40009, м. Суми, вул. Комсомольська, 27
E-mail: publish@book.sumy.ua
www.book.sumy.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 489 від 18.06.2001

Віддруковано на обладнанні «ВТД «Університетська книга»
вул. Комсомольська, 27, м. Суми, 40009, Україна
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 489 від 18.06.2001