

## Стислий конспект лекцій з «Управління економічною діяльністю підприємства»

### 1. Визначення, цілі та напрямки діяльності підприємства

В умовах ринку підприємство являє собою організаційно відокремлену та економічно самостійну первинну ланку сфери національної економіки, яка виготовляє продукцію, виконує роботу або надає платні послуги. Будь-яке підприємство має конкретну назву (завод, фабрика, шахта, електростанція тощо). Воно може включати кілька організаційних утворень (комбінат, об'єднання), які в більшості країн світу називають *фірмами або корпораціями*.

Важливим для підприємства є його місія. Місія – це головна мета підприємства, чітко визначена причина його існування. Місія сучасного підприємства полягає у виробництві продукції (наданні послуг чи виконанні робіт) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку. На підставі встановленої місії визначаються загальнофірмові цілі, які повинні бути:

- *конкретними та вимірними*, що дає їм можливість стати реальною вихідною базою для правильних господарських і соціальних рішень стосовно діяльності підприємства (фірми, корпорації);
- *зорієнтованими у часі*, тобто мати конкретний горизонт прогнозування (прогноз розвитку подій як на тривалі, так і на відносно короткі періоди часу, відповідно на 5 – 10 років і 1 – 2 роки);
- *досяжними*, щоб стимулювати підвищення ефективності діяльності підприємства;
- *взаємодоповнюваними*, тобто дії і рішення, що необхідні для досягнення мети підприємства, не повинні перешкоджати реалізації його інших цілей;
- *чітко сформульованими стосовно кожного виду (напрямку) діяльності підприємства*, що робить їх реальними для досягнення у відповідному часі.

Діяльність підприємства поділяється на такі головні напрямки:

- ✓ *вивчення ринку товарів (ситуаційний аналіз)*, що передбачає комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності продукції, вимог споживачів, методів формування попиту і каналів просування товарів;
- ✓ *інноваційна діяльність* – здійснення нових науково-технічних розробок, конструкторсько-технологічної підготовки виробництва; використання ефективних нововведень; формування інвестиційних ресурсів для інноваційної діяльності підприємства;
- ✓ *виробнича діяльність* – обґрунтування обсягу випуску продукції згідно з потребами ринку, узгодження програми випуску виробів з виробничими потужностями підприємства, забезпечення виробництва необхідними ресурсами, дотримання оперативно-календарних графіків виготовлення продукції;
- ✓ *комерційна діяльність* – організаційно-економічні заходи для досягнення очікуваної прибутковості (дохідності) та інших показників фінансової результативності виробництва;
- ✓ *післяпродажний сервіс* – здійснення оговорених договором робіт стосовно поставленої продукції (гарантійного обслуговування та ремонту);
- ✓ *економічна діяльність* – прогнозування, планування, ціноутворення, оплата праці, ресурсне забезпечення, зовнішньоекономічна та фінансова діяльність підприємства, облік і звітність тощо;
- ✓ *соціальна діяльність* – підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, створення належних умов праці та відпочинку, забезпечення соціального захисту працівників.

Господарську діяльність підприємств регулюють Господарський і Цивільний кодекси України, Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку.

## 2. Класифікація і структура сучасних підприємств

Підприємства класифікуються за низкою ознак, наведених в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Ознаки класифікації підприємств

Ознака класифікації	Види підприємств
<i>Мета і характер діяльності</i>	✓ комерційні ✓ некомерційні
<i>Форма власності</i>	✓ приватні ✓ колективні ✓ державні ✓ спільні
<i>Належність капіталу</i>	✓ національні ✓ іноземні ✓ змішані (спільні)
<i>Правовий статус і форма господарювання</i>	✓ господарські товариства ✓ кооперативні підприємства ✓ одноосібні підприємства
<i>Галузевий та функціональний вид діяльності</i>	✓ промислові ✓ будівельні ✓ сільськогосподарські ✓ транспортні ✓ торговельні ✓ виробничо-торговельні ✓ торговельно-посередницькі ✓ інноваційно-впроваджувальні ✓ лізингові ✓ страхові ✓ банківські ✓ туристичні та ін.
<i>Технологічна (територіальна) цілісність і ступень підпорядкованості</i>	✓ головні (материнські) ✓ дочірні ✓ асоційовані ✓ філії
<i>Розміри за чисельністю працівників</i>	✓ малі (до 100 осіб) ✓ середні (до 500 осіб) ✓ великі (понад 500 осіб)

**Виробнича структура підприємства – це інтегрований склад підрозділів (цехів та обслуговуючих господарств), в яких відбуваються відповідні виробничі процеси.**

Існують декілька видів виробничих структур підприємства (рис. 2.1).

У свою чергу виробничі цехи підприємств поділяють на:

- ✓ основні (заготівельні, обробні, складальні);
- ✓ допоміжні (інструментальні, ремонтні, транспортні);
- ✓ побічні (товарів широкого вжитку).

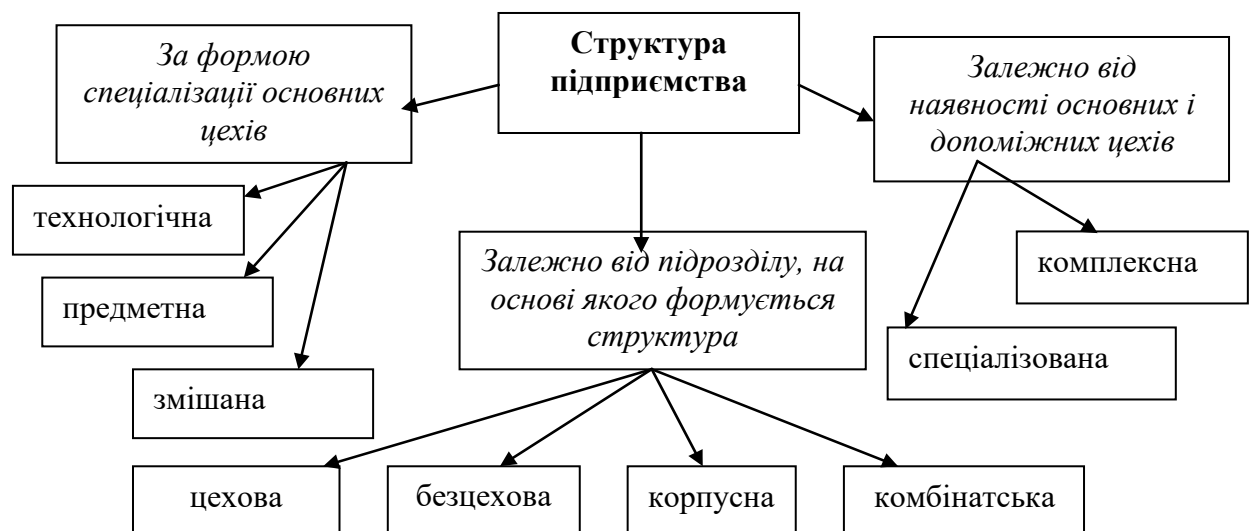


Рис. 2.1. Види виробничих структур підприємства.

Важливим питанням в сучасній економіці є створення добровільних та інституціональних об'єднань підприємств (організацій).

Добровільні інтеграційні утворення засновуються за принципом абсолютної добровільності входження до їх складу; на відміну від яких інституціональні об'єднання створюються ініціативно-примусовим способом за рішенням вищих органів управління.

Видами договірних інтеграційних утворень є:

- *асоціація* – найпростіша форма договірного об'єднання підприємств та організацій з метою постійної координації господарської чи іншої діяльності;
- *корпорація* – договірне об'єднання різних суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності всіх учасників;
- *консорціум* – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, реалізації великого проекту). Вони можуть як національними, так і міжнародними;
- *концерн* – інтеграція підприємств різних галузей економіки на основі єдності власності та контролю, за принципом диверсифікації з втратою окремими підприємствами самостійності і, як правило, підпорядкуванням фінансовим інституціям;
- *холдинг* – засноване на об'єднанні капіталів інтегроване товариство, яке безпосередньо не здійснює виробничу діяльність, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств з метою контролю за їх діяльністю. Воно вирішує головні питання діяльності своїх учасників за умови збереження їхньої самостійності;
- *фінансово-промислова група* – створюване за рішенням уряду країни інтеграційне утворення, яке складається з різних суб'єктів господарювання всіх форм власності для реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей, а також структурної перебудови економіки.

### **3. Управління господарською діяльністю підприємства: сутність, зміст і форми прояву**

Широке визнання управління господарською діяльністю підприємства вченими і практиками складає найголовніший зміст нового етапу розвитку вітчизняної науки управління підприємством. При цьому спостерігається принципова якісна зміна цієї науки, що дозволяє відповісти на такі актуальні питання:

- ✓ Як ринкове середовище міняє логіку функціонування господарського механізму підприємства?
- ✓ Як управляти підприємством, базуючись на новій логіці? Які ринкові критерії доцільно застосовувати при прийнятті господарських рішень?
- ✓ Як поєднати стратегію і тактику, довго- та короткострокові аспекти функціонування підприємства в нових умовах?
- ✓ Які обмеження та можливості на управління господарською діяльністю накладає інфляційне середовище?

**Управління господарською діяльністю підприємства – наука управління підприємством, спрямована на досягнення його стратегічних і тактичних цілей.** Підприємства в складних умовах податкового клімату можуть мати різні інтереси в питаннях регулювання прибутку, примноження майна акціонерів, контролю за курсовою вартістю акцій, дивідендної політики, підвищення вартості підприємства, але всі ці і багато інших аспектів діяльності підприємства піддаються управлінню за допомогою універсальних методів, напрацьованих ринком і об'єднаних в науці управління господарською діяльністю підприємства.

Володіючи логікою функціонування господарського механізму підприємства не тільки на рівні науки, але й як мистецтвом, менеджер повинен здійснювати свої найважливіші професійні обов'язки:

*(А) з фінансування діяльності підприємства:*

- визначає раціональну структуру пасивів підприємства (співвідношення між позиковими та власними коштами) з урахуванням допустимого рівня фінансового ризику і, таким чином, обґрунтовує рішення про зміну власного капіталу і/або зміні позик;
- розробляє дивідендну політику, здійснюючи розрахунки з розподілу чистого прибутку на винагороду інвесторів, з одного боку, і самофінансування розвитку та нарощування власних коштів, з іншого боку;
- формує оптимальну структуру позикових коштів за формою (кредиторська заборгованість, кредит, облігаційна позика), термінами (коротко- чи довгострокові) та вартістю;

*(Б) з фінансової сторони експлуатації активів:*

- визначає напрями витрати коштів, відповідно стратегічним і тактичним цілям підприємства;
- формує найкращу структуру активів;
- регулює величину і динаміку фінансових результатів з урахуванням прийнятного рівня підприємницького ризику;

*(В) зі здійснення стратегії управління господарською діяльністю підприємства:*

- здійснює інвестиційну політику, аналізуючи інвестиційні проекти господарського та фінансового характеру, обирає найкращих з них та проводить моніторинг втілення проектів;

*(Г) зі здійснення тактики управління господарською діяльністю підприємства:*

- здійснює комплексне оперативне управління оборотними активами і короткостроковими зобов'язаннями підприємства (грошовими коштами, дебіторською заборгованістю, запасами сировини і готової продукції, з одного боку, і кредиторською заборгованістю та короткостроковими кредитами, з іншого боку);

- осмислює цінові й інші маркетингові рішення з точки зору їх впливу на фінансові результати діяльності підприємства;

*(Д) з поєднання стратегії й тактики:*

– займається фінансовим прогнозуванням і плануванням, визначаючи перспективи розвитку підприємства, а також тактичні кроки із забезпечення щоденної діяльності й упередження несприятливих тенденцій;

(Е) з внутрішнього контролю:

- аналізує дані бухгалтерського й операційного обліку, а також звітність підприємства, користуючись ними як матеріалом для оцінки результатів діяльності підприємства, всіх його підрозділів і самого себе, і як інформаційною базою для прийняття господарських рішень.

Зрозуміло, всі аспекти діяльності менеджера повинні бути пронизані турботою про максимізацію прибутку підприємства, мінімізацію оподаткування, розумне зниження ризиків і захист майна фірми (зовнішнє страхування, самострахування).

Поняття управління господарською діяльністю підприємства можна розглядати з трьох сторін: як систему економічного управління, як орган управління (апарат управління), як форму підприємницької діяльності.

З *функціональної* точки зору управління господарською діяльністю підприємства являє собою систему економічного управління і частину фінансового механізму.

З *інституційної* точки зору управління господарською діяльністю підприємства є орган управління.

З *організаційно-правової* точки зору управління господарською діяльністю підприємства – це вид підприємницької діяльності.

Менеджмент в загальному вигляді можна визначити як систему економічного управління виробництвом, яка включає сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління. *Управління – це процес розробки та здійснення керуючих впливів, який являє собою вплив на об'єкт управління, призначений для досягнення мети управління.* Вироблення керуючих впливів включає збір, передачу й обробку необхідної інформації та прийняття рішень. Здійснення керуючих впливів охоплює їх передачу і перетворення в форму, що безпосередньо сприймається об'єктом управління. Менеджмент у всіх своїх рішеннях керується економічними міркуваннями і будь-яка дія менеджменту – це захід економічного характеру.

Менеджмент спрямований передусім на управління грошовим потоком і оборотними коштами, тому зводити управління господарською діяльністю підприємства тільки до інвестиційних рішень і розглядати його з позиції науки про прийняття інвестиційного рішення неправомірно.

### **Питання для самоконтролю**

1. Питання, на які запитання дає відповідь управління господарською діяльністю підприємства.

2. Предметом вивчення дисципліни «Управління господарською діяльністю підприємства».

3. Завдання, які розв'язує на підприємстві менеджер у своїй професійній діяльності.

4. Форми виявлення управління господарською діяльністю на підприємстві.

5. Функції управління господарською діяльністю підприємства.

6. Складові частини управління господарською діяльністю підприємства як управлінського комплексу.

7. Характеристика стратегічного та оперативно-тактичного управління господарською діяльністю підприємства.

8. Управління господарською діяльністю підприємства як орган управління.

9. Сутність дефініцій управління господарською діяльністю підприємства.

10. Ознаки класифікацій підприємств.

#### 4. Характеристика матеріальних активів підприємства

Матеріально-речовинну основу виробництва складають засоби виробництва- засоби і предмети праці. У створенні матеріальних благ засоби і предмети праці виконують різну роль. Предмети праці передають продукту свої природні властивості й утворюють його матеріальну субстанцію за допомогою засобів праці (апаратів, механізмів, приладів і т.п.).

Таким чином, засоби праці – це річ або комплекс речей, за допомогою яких праця впливає на предмети праці (сировина, паливо) і перетворює його в готову продукцію. Беручи участь в створенні вартості товару, засоби виробництва виступають як виробничі фонди. Залежно від участі в створенні товару виробничі фонди діляться на основні і оборотні.

*Основні фонди* беруть участь в багатьох виробничих циклах, використовуються поступово, зберігаючи первинну речовинну форму, а свою вартість переносять на готову продукцію частинами по мірі їх використання.

*Оборотні фонди*, на відміну від основних, повністю споживаються в кожному виробничому циклі, змінюючи речовинну форму, і повністю переносять всю свою вартість на створений продукт.

Співвідношення між основними та оборотними фондами залежить від галузевих особливостей.

Важлива роль основних виробничих фондів (ОВФ) в розширеному відтворенні визначається їх впливом на працю, підвищенням технічного рівня виробництва, тобто зростанням фондоозброєності праці, яка є головним чинником зростання продуктивності праці. З позиції вимог підвищення ефективності виробництва продуктивність праці повинна зростати швидше, ніж фондовоозброєність праці. Крім ОВФ використовуються і невиробничі основні фонди (будинки культури, дитячі сади та табори, житлово-комунальні об'єкти і т.п.). Вони не беруть участі у виробництві та призначені для обслуговування працівників виробництва.

Виробничі фонди є частиною національного багатства країни і відображають її економічний потенціал.

У сучасних умовах діє **укрупнена класифікація основних фондів**, згідно з якою всі основні фонди поділяються на чотири групи:

- 1 група – будівлі, споруди, їхні структурні компоненти та передавальні пристрої;
- 2 група – автомобільний транспорт, меблі, побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти, включаючи електронно- обчислювальні машини, інші машини для автоматичної обробки інформації, телефони, інше офісне обладнання;
- 3 група – інші основні фонди, що не включені в першу, другу та третю групи;
- 4 група – ЕОМ, інші машини для автоматичної обробки інформації, їх програмне забезпечення, засоби зчитування або друку інформації, інші інформаційні системи, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони та рації, вартість яких перевищує вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів.

Якщо класифікація ОВФ – це простий перелік їх видів, то структура ОВФ характеризується питомою вагою певних фондів у загальній їх вартості.

Розрізняють галузеву і виробничу структуру фондів.

*Галузева структура* характеризує питому вагу ОВФ окремих галузей в загальній вартості ОВФ галузей промисловості та відображає значення тієї або іншої галузі промисловості в загальному обсязі промислового виробництва.

*Виробнича структура ОВФ* являє собою співвідношення різних груп фондів в їх загальній вартості. Частка кожної групи ОВФ в їх загальній вартості залежить від особливості галузі.

Ефективність використання ОВФ підвищується по мірі того, як збільшується в їх складі питома вага обладнання. Залежно від впливу, який здійснюють окремі елементи структури ОВФ на виробничий процес, їх можна поділити на дві основні групи: активну і пасивну. Активна частина включає фонди, які безпосередньо беруть участь у перетворенні сировини в готову продукцію. До пасивної частини відносяться фонди, які створюють умови для нормального протікання виробничого процесу.

## 5. Знос, амортизація та відтворення основних фондів підприємства

У процесі функціонування ОВФ поступово втрачають свої споживчі властивості, при цьому відбувається перенесення їх вартості на готову продукцію. **Знос фондів – це процес втрати основними фондами своєї вартості.** Розрізняють фізичний і моральний знос. *Фізичний знос* – втрата вартості фондів під впливом сил природи внаслідок їх експлуатації. Він може відбуватися не тільки в процесі їх функціонування при виробництві продукції, але і в період їх бездіяльності. Момент фізичного зносу обладнання настає тоді, коли їх ремонт стає або технічно невігідним або економічно недоцільним.

**Моральний знос – передчасне здешевлення вартості фондів до закінчення строку їх фізичної служби.**

Фізичний знос виражається в зміні природних властивостей машини, які в певних випадках помітні навіть неозброєним оком. Моральний знос не змінює природних властивостей машини або апарату. Існує два роди морального зносу:

- *першого роду моральний знос* є результатом здешевлення машин або обладнання під впливом технічного прогресу машинобудівного виробництва. Під дією НТП у галузях, що виробляють засоби виробництва, для створення таких же апаратів і машин потрібно менше витрат живої та матеріалізованої праці, ніж раніше. Тому відтворювання таких же апаратів обходиться дешевше. Відбувається втрата частини матеріалізованого в раніше виготовленому апараті праці, яка і є зносом першого роду;

- *другого роду моральний знос* викликаний появою більш продуктивних й економічних видів машин і обладнання. В цих умовах експлуатація старого обладнання стає економічно невігідною, тому воно повинно бути замінено на більш сучасне.

У процесі експлуатації основні фонди поступово втрачають свою вартість, але ця вартість не втрачається безповоротно. Вона поступово по мірі зносу включається у вартість готового продукту у вигляді амортизаційних відрахувань.

**Процес поступового перенесення вартості фондів на готову продукцію називається амортизацією основних фондів, а та частина вартості фондів, яка щорічно переноситься на вироблену продукцію, – амортизаційними відрахуваннями, які визначаються за певними нормами.** Середньорічна величина зносу основних фондів залежить головним чином від терміну служби – можливого часу функціонування ОВФ в процесі виробництва, і в певній мірі від ліквідаційної вартості ОВФ. Тому основне питання, яке вирішується при розрахунку норми амортизації, – це визначення терміну служби ОВФ. Термін служби у кожного виду ОВФ різний, тому норма амортизації встановлюється для кожної їх групи.

Амортизація враховується в собівартості продукції у вигляді амортизаційних відрахувань, при реалізації продукції величина амортизаційних відрахувань приймає грошову форму та перераховується в амортизаційний фонд, який використовується на підприємстві для придбання нових видів обладнання. Оскільки головним параметром при визначенні норми амортизації є амортизаційний період, тому важливим завданням є встановлення оптимального амортизаційного періоду. Якщо в основу розрахунку норм амортизації покласти короткий амортизаційний період, то норми амортизації будуть високими, в наслідок чого зросте собівартість продукції. Якщо амортизаційний період подовжиться, норма амортизації знизиться, однак збільшиться період відшкодування зносу основних фондів. У результаті зростають збитки від недоамортизації фондів у разі їх передчасного виведення з експлуатації.

При встановленні амортизаційного періоду не можна орієнтуватися тільки на фізичний термін дії обладнання, необхідно враховувати можливість морального старіння фондів, тобто морального зносу другого роду, викликаного технічним прогресом.

Норми амортизації встановлюються у відсотках до балансової вартості кожної з груп основних фондів на початок звітної періоду в такому розмірі (в розрахунку на податковий квартал):

- група 1 – 2 %;*
- група 2 – 10 %;*
- група 3 – 6 %;*

група 4 – 15 %.

В Україні прийняті як рівномірний, так і прискорений методи амортизації. При **рівномірному методі** щомісяця нараховуються рівні суми амортизації відповідно до встановлених норм.

У західних країнах, а з недавнього часу і в Україні, використовуються **прискорені методи амортизації**, коли в перші роки встановлюються підвищені норми, які згодом знижуються. У країнах з розвинутою ринковою економікою нарахування прискореної амортизації проводиться методом зменшеного залишку балансової вартості основних фондів або методом суми чисел.

Прискорена амортизація дозволяє в першу половину терміну служби основних фондів відрахувати в амортизаційний фонд до двох третин їх вартості. У разі заміни основних фондів внаслідок морального зносу до встановленого терміну їх служби методи прискореної амортизації забезпечують скорочення втрат через недовідтворення вартості в більшій мірі, ніж рівномірний метод амортизації. Згідно з чинним законодавством в Україні амортизація основних засобів (крім інших необоротних матеріальних активів) нараховується із застосуванням таких методів:

1) *прямолінійного*, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості ОВФ, які амортизуються, на строк їх корисного використання;

2) *зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітнього року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Річна норма амортизації (у відсотках) обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість;

3) *прискореного зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітнього року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка обчислюється, виходячи із строку корисного використання об'єкта, та і подвоюється;

4) *кумулятивного*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток амортизованої вартості та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання;

5) *виробничого*, за яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості амортизованої на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів.

Амортизація окремого об'єкта основних фондів групи 1 проводиться до досягнення балансовою вартістю такого об'єкта ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Залишкова вартість такого об'єкта відноситься до складу валових витрат за результатами відповідного податкового періоду, а вартість прирівнюється до нуля. Амортизація основних фондів груп 2, 3 і 4 здійснюється до досягнення балансовою вартістю групи нульового значення.

### **Питання для самоконтролю**

1. Економічна сутність основних виробничих фондів.
2. Способи оцінки основних фондів, та їх застосування.
3. Види зносу основних фондів та їх характеристика.
4. Характеристика методів амортизації основних фондів.



## 6. Оборотні фонди підприємства.

**Оборотні фонди – це виражені в грошовій формі предмети праці, які беруть участь у виробничому процесі продовж одного виробничого циклу і переносять свою вартість на річний продукт повністю, відразу після його закінчення.** До них відносять сировину, основні та допоміжні матеріали, енергетичні витрати, паливо й інші предмети праці, які цілком споживаються в кожному виробничому циклі, а їх вартість переноситься на готовий продукт повністю.

Оборотні виробничі фонди включають виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів.

Від оборотних виробничих фондів, що використовуються в сфері виробництва, необхідно відрізнити фонди обігу, що застосовуються для обслуговування сфери обігу та проведення постачальницько-збутової діяльності.

**Фонди обігу – це сукупність усіх коштів, що функціонують у сфері обігу, які включають:**

- готову продукцію на складі;
- готову продукцію, відвантажену замовникам, але ще не оплачену ними;
- грошові кошти, що знаходяться на розрахунковому рахунку в банку;
- дебіторську заборгованість.

Розрізняють склад і структуру оборотних коштів. Під **складом оборотних коштів** розуміють сукупність елементів, які створюють оборотні кошти. Співвідношення між окремими елементами оборотних коштів, виражених у відсотках, називається **структурою оборотних коштів**.

Угрупування оборотних коштів здійснюється за такими ознаками:

1. *За сферами обороту оборотні кошти* поділяються на оборотні фонди, що обслуговують сферу виробництва, і фонди обігу, що обслуговують сферу обігу.

2. *За елементами оборотних коштів* усі оборотні кошти поділяються на чотири групи:

а) виробничі запаси – сировина, основні матеріал, куповані напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, тара, запасні частини для ремонту, інструмент, інвентар та інші малоцінні й швидкозношувані предмети;

б) незавершене виробництво – незавершене виробництво і напівфабрикати власного виробництва, витрати майбутніх періодів;

в) готова продукція – готова продукція, відвантажена продукція.

г) грошові кошти – грошові кошти, дебіторська заборгованість і інші розрахунки.

3. *За джерелами формування оборотних коштів.* Оборотні кошти промислових підприємств формуються за рахунок двох основних джерел: власних (виділених підприємству при створенні, які надалі поповнюються) і приторгованих до них коштів та позикових коштів. Для поповнення власних коштів використовуються стійкі пасиви, які прирівнюються до власних оборотних коштів. *Стойкими* називаються пасиви, які постійно використовуються підприємством в обігу, але не належать йому. До них відносяться перехідна заборгованість по заробітній платі з відрахуваннями на соціальні та інші заходи, що утворюються внаслідок розриву в термінах нарахування та виплат, заборгованість по рахунках і т.п.

4. *За обхватом нормуванням* – нормовані та ненормовані оборотні кошти. Виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів і готова продукція відносяться до *нормованих оборотних коштів*. До *ненормованих оборотних коштів* відносяться відвантажені товари, грошові кошти, дебіторська заборгованість і кошти в розрахунках. Переважаючу частину оборотних коштів промислових підприємств складають нормовані оборотні кошти.

Велику роль у скороченні оборотних коштів відіграє їх нормування. *Нормування – це процес розробки економічно обґрунтованих нормативів, тобто визначення суми оборотних коштів, необхідних для створення мінімальних, але достатніх запасів матеріальних цінностей.* Норматив оборотних коштів розраховується окремо по кожному їх елементу. Загальний норматив оборотних коштів підприємства дорівнює сумі нормативів за кожним окремим елементом. Нормативи

оборотних коштів розраховуються в днях або гривнях.

Активи підприємства поділяються на *основні* (фіксовані, постійні – земля, будівлі, споруди, обладнання, нематеріальні активи, інші основні засоби та вкладення) і *оборотні* (поточні або всі інші активи балансу). Основні активи важко реалізувати – може знадобитися значний час, чималі зусилля і навіть додаткові витрати для реалізації цих активів у разі необхідності. Оборотні активи поділяються залежно від здатності більш або менш легко перетворюватися в гроші, на повільно реалізовані (запаси готової продукції, сировини і матеріалів), швидко реалізовані (дебіторська заборгованість, кошти на депозитах) і найбільш ліквідні (грошові кошти та короткострокові ринкові цінні папери).

Основні активи і частина оборотних активів, яка знаходиться продовж тривалого періоду (року) на незмінному рівні і не залежить від сезонних та інших коливань, складають ***стабільні активи***. Інші активи називають *нестабільними*.

## 7. Управління персоналом підприємства

**Персонал (трудові ресурси) підприємства – це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та досвід практичної роботи (діяльності).**

*Кадри* – це певна сукупність працівників певного підприємства, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи.

*Трудовий потенціал* – потенціал (можливість діяльності) усієї сукупності працівників з урахуванням не тільки кількісних, а й якісних характеристик, тобто рівня освіти, ділових якостей тощо.

Персонал підприємства класифікується за ознаками:

- участю у виробничій діяльності – персонал, зайнятий в основній діяльності (виробничий персонал), і персонал, зайнятий в неосновній діяльності (невиробничий персонал);
- за характером виконуваних функцій – керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

*Персонал, зайнятий основною діяльністю, (виробничий персонал)* – сукупність працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів і заводууправління, тобто всі працівники, зайняті в сфері виробництва чи його обслуговування.

*Персонал неосновної діяльності (невиробничий персонал)* – працівники організаційних утворень, безпосередньо не пов'язаних з виробництвом, – працівники житлово-комунального господарства, дитячих дошкільних і медичних закладів, палаців і будинків культури, навчальних центрів та інших закладів соціального спрямування.

*Керівники* – працівники, які обіймають посади керівників підприємств та структурних підрозділів, їх заступники та головні спеціалісти включно.

*Спеціалісти* – працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи (інженери, економісти, нормувальники, юрисконсультанти, соціологи, менеджери з різних видів діяльності).

*Службовці* – працівники, які здійснюють підготовку та оформлення управлінської документації, облік і контроль, господарське обслуговування, тобто виконують технічну роботу (діловоди, обліковці, архіваріуси, креслярі, стенографісти тощо).

*Робітники* – працівники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності чи надають різноманітні послуги.

Спеціалісти за кваліфікаційним рівнем поділяються на:

- *спеціалісти найвищої кваліфікації* – працівники, які мають наукові ступені та вчені звання;
- *спеціалісти вищої кваліфікації* – працівники з вищою освітою і значним практичним досвідом;
- *спеціалісти середньої кваліфікації* – працівники із середньою освітою і певним практичним досвідом;
- *спеціалісти-практики* – працівники, які обіймають певні посади (інженерні, економічні), але не мають спеціальної освіти.

Робітники за ступенем участі у виробництві поділяються на основних і допоміжних робітників.

За рівнем кваліфікації розрізняють:

- *висококваліфіковані робітники* – робітники з терміном фахової підготовки понад 2–3 роки та великим практичним досвідом, які можуть виконувати найскладніші та найвідповідальніші роботи;
- *кваліфіковані робітники* – робітники, з терміном фахової підготовки 2 роки і чималим досвідом, які можуть виконувати складні роботи виробничого характеру;
- *низькокваліфіковані робітники* – робітники зі строком фахової підготовки в кілька тижнів і певним досвідом роботи, які виконують нескладні роботи виробничого характеру;
- *некваліфіковані робітники* – допоміжний та обслуговуючий персонал без

спеціальної підготовки.

*Професія* – вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань і практичних навичок.

*Спеціальність* – вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Кваліфікація – сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають підготовленість працівника до виконання професійних функцій певної складності.

*Структура персоналу підприємства* – відносне (відсоткове) співвідношення окремих категорій персоналу в межах його загальної чисельності.

Сучасна кадрова політика підприємства має відповідати ринковим умовам господарювання. Її головною метою є забезпечення кожного робочого місця і кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики суб'єктом господарювання має передбачати виконання певних функцій (заходів), основними з яких є:

- розробка і корекція згідно зі змінами умов господарювання стратегії формування та використання трудового потенціалу;
- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва, службових переміщень тощо);
- мотивація дотримання режиму трудової діяльності та високопродуктивної праці;
- постійний моніторинг безпеки праці;
- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства;
- реалізація постійних зв'язків між керівництвом підприємства і представниками трудових колективів.

Загальна система управління персоналом складається з певних підсистем:

*умови праці:* виконання умов психофізіології, ергономіки й технічної естетики праці; охорона праці й техніка безпеки; охорона навколишнього середовища;

*трудові відносини:* аналіз і регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика; взаємодія з профспілками;

*оформлення та облік кадрів:* приймання, звільнення та ротація; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості;

*маркетинг, прогнозування та планування персоналу:* розробка стратегії управління; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка кадрів;

*розвиток трудового колективу:* техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників;

*стимулювання праці:* нормування й тарифікація; розробка системи оплати праці та морального стимулювання; визначення форм участі в прибутку і капіталі; управління трудовою мотивацією;

*надання юридичних послуг:* вирішення правових питань трудових відносин і господарської діяльності; узгодження розпорядчих документів з управління персоналом підприємств;

*розвиток соціальної інфраструктури:* організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням (закладами охорони здоров'я, відпочинку, дитячими дошкільними закладами тощо);

*розробка організаційних структур управління:* аналіз існуючої і проектування нової організаційної структури управління; розробка штатного розкладу.

Оцінка персоналу є найважливішим елементом системи управління трудовим

КОЛЕКТИВОМ.

**Оцінка персоналу – цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, етапами.**

Види оцінки персоналу:

✓ *самооцінка* здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя й трудової діяльності, допустимі та заборонені способи їх досягнення, на певних моральних поняттях (обов'язок, сумління, честь, відданість справі тощо);

✓ *зовнішня оцінка* – оцінка діяльності працівника трудовим колективом, керівниками, безпосередніми споживачами продуктів праці.

*Основні функції оцінки персоналу:*

– *орієнтувальна функція* полягає в тому, що кожен працівник за допомогою самооцінки та суспільної оцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, одержує можливість визначити напрямки та способи подальшої діяльності;

– *стимулювальна функція* виявляється в тому, що вона, породжуючи у працівника переживання успіху чи невдачі та підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в потрібному напрямку.

Оцінка персоналу має базуватися на *принципах*: об'єктивності; всебічності; обов'язковості; систематичності (постійності).

*Напрямами використання оцінки персоналу* є підбір і розстановка нових працівників; прогнозування просування працівників по службі та планування їх кар'єри; раціоналізація прийомів і методів роботи та управлінських процедур; побудова ефективної системи мотивації праці; оцінка ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

## 8. Мотивація трудової діяльності працівників підприємства.

**Система мотивації – це сукупність взаємозв'язаних заходів, що заохочують окремого працівника або трудовий колектив у цілому активно працювати для досягнення індивідуальних цілей підприємства.**

Моделі мотивації трудової діяльності ґрунтуються на теоріях:

✓ *справедливості*, що включає такі складові елементи: суб'єктивне визначення співвідношення заохочення та витрат праці, порівняння особистої винагороди із заохоченням інших людей, які виконують аналогічну роботу, зняття соціального напруження через дотримання принципу справедливості (за наявності дисбалансу);

✓ *очікування*, що об'єднує очікування позитивного співвідношення витрат праці та результатів, позитивного співвідношення результатів праці та винагороди, передбачувана міра відносного задоволення одержаною винагородою;

✓ *потреб* (фізіологічних, безпеки та захищеності, соціальних, поваги, самовиявлення).

До вимог, які висуваються до побудови системи мотивації на рівні підприємства, належать:

1) надання однакових можливостей відносно зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

2) узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх; розподіл доходів залежно від рівня підвищення продуктивності праці;

3) створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх категорій працівників;

4) забезпечення можливостей для підвищення професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, можливостей для продовження навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;

5) створення в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети, підтримання двосторонніх комунікацій між керівниками і всіма іншими категоріями працівників.

Методи мотивації трудової діяльності працівників класифікуються таким чином:

*прямі економічні* – відрядна та погодинна оплата праці, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу (немає невходів на роботу);

*непрямі економічні* – пільгове харчування; доплати за стаж роботи; пільгове користування житлом, транспортом та ін.;

*соціальні (негрошові)* – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

*Засади формування ефективної мотивації поведінки працівників:*

✓ атмосфера дружньої співпраці працівників та адміністрації підприємства;

✓ обґрунтована система оцінки робіт і визначення їх обсягу;

✓ обізнаність із критеріями вимірювання та оцінки;

✓ виважені нормативи й контроль над ними;

✓ чітко зрозуміла відповідність заохочення результативності (ефективності)

діяльності.

Алгоритм регулювання поведінки окремих категорій персоналу підприємства залежно від результативності їх діяльності складається з восьми етапів:

Етап 1. Виявлення конкретного виду поведінки та його зв'язку з результативністю функціонування.

Етап 2. Вимірювання частотності певних видів поведінки.

Етап 3. Виявлення на підставі функціонального аналізу наявних можливостей (варіантів) поведінки.

Етап 4. Розробка стратегії втручання.

Етап 5. Застосування відповідної стратегії.

Етап 6. Вимірювання частотності видів поведінки після втручання.

Етап 7. Підтримування бажаного виду поведінки.

Етап 8. Оцінка результативності діяльності персоналу.

З переходом до ринкових відносин принципово змінюється сутність таких економічних категорій і процесів як оплата праці та формування прибутків.

Закон України «Про оплату праці» об'єднав у собі основні законодавчі норми, які стосуються питань заробітної плати. У цьому документі наведено таке визначення заробітної плати: **«Заробітна плата – це винагорода, розрахована, як правило, в грошовому вираженні, яку відповідно до трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу»**.

За своєю структурою заробітна плата складається з основної та додаткової оплати праці.

*Основна заробітна плата* залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками та доплатами, передбаченими Кодексом законів про працю і в розмірах не вище встановлених Законодавством.

*Додаткова оплата* праці залежить від результатів господарської діяльності підприємства і встановлюється у вигляді премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також надбавок і доплат, які не передбачені КЗПП або в розмірах, що перевищують встановлені Законодавством. *Джерелом* коштів, що направляються на оплату праці працівників підприємств, є прибуток, отриманий внаслідок їх господарської діяльності, а для бюджетних організацій – кошти, виділені з бюджетів, а також частина прибутку, отримана внаслідок їх господарської діяльності.

Кошти, направлені на оплату праці, являють собою фонд оплати праці (фонд споживання), який складається з:

- ✓ фонду основної заробітної плати – відноситься на собівартість продукції, що випускається;
- ✓ фонду додаткової оплати праці – формується за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства;
- ✓ грошових виплат і заохочень (матеріальна допомога, дотація, трудові та соціальні пільги і т.п.) – здійснюються за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємств;
- ✓ прибутків (дивідендів, відсотків), виплачених по акціях трудового колективу, і внесках членів трудового колективу акціонерного товариства у власність підприємства.

*До фонду основної заробітної плати* входять:

- 1) заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками і посадовими окладами або по середньому заробітку, незалежно від форм оплати праці, діючих на підприємстві;
- 2) усі види надбавок і доплат, передбачених КЗПП, у розмірах встановлених Законодавством;
- 3) оплата праці працівників необлікового складу за виконану роботу за договором цивільно-правового характеру;
- 4) оплата щорічних і додаткових відпусток відповідно до Законодавства, грошових компенсацій за невикористану відпустку;
- 5) оплата за виконання держобов'язків, якщо вони виконуються в робочий час у відповідності з КЗПП;
- б) оплата за роботу у вихідні та святкові дні, понаднормовий час у розмірах, передбачених КЗПП.

*Фонд додаткової оплати* праці складається з:

- 1) надбавок і доплат, які не передбачені КЗПП і перевищують розміри, встановлені

законодавством;

2) премій за виробничі результати за спеціальних систем преміювання, раціоналізацію та винахідництво;

3) диференціальні суми доплат, які виплачуються працівникам, що брали участь у ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС, а також людям, які працюють і мешкають у зонах радіоактивного забруднення;

4) винагороди за підсумками роботи за рік.

*До грошових виплат і заохочень відносять:*

1) матеріальну допомогу, оздоровчі, екологічні та інші виплати;

2) суми наданих трудових і соціальних пільг працівникам: оплата додатково, понад передбачених КЗПП, наданих відпусток працівникам; вартість путівок на лікування та відпочинок або суми компенсацій, виданих замість них; вартість екскурсій і подорожей;

3) інші виплати, що носять індивідуальний характер (оплата квартири і найма житла, продовольчих і промислових товарів, продуктових замовлень, проїзних квитків; дотації харчування, медичне обслуговування і т.п.)

4) суми прибутку, спрямованого на придбання акцій (для працівників трудового колективу);

5) кошти, направлені на викуп власності підприємства членами трудового колективу за рахунок коштів підприємства тощо.

Розрізняють такі види заробітної плати:

– *мінімальна заробітна плата* – це встановлений державою розмір заробітної плати, нижче за яке не може здійснюватися оплата за фактично виконану найманим працівником повну місячну (денну, годинну) норму праці (робочого часу). До мінімальної заробітної плати не входять доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати;

– *номінальна заробітна плата* – це сума грошових коштів, що виплачуються працівникам за виконаний обсяг робіт відповідно до кількості й якості витраченої ними праці;

– *реальна заробітна плата* – сукупність матеріальних і культурних благ та послуг, які може придбати працівник на номінальну заробітну плату. Тобто це купівельна здатність номінальної заробітної плати. Розмір реальної зарплати залежить від величини номінальної зарплати та рівня цін на предмети та послуги.

*Функціями заробітної плати є:*

✓ основний спосіб задоволення особистих потреб працівників, джерело підвищення їх матеріального добробуту, зростання реальних прибутків населення;

✓ найважливіше джерело відтворення робочої сили і засіб залучення людей до праці;

✓ економічний важіль стимулювання розвитку виробництва, підвищення його ефективності, зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, скорочення витрат на виробництво, раціонального використання робочої сили, зменшення втрат робочого часу, зміцнення трудової дисципліни;

✓ спосіб розподілу та перерозподілу кадрів за районами країни, галузями національної економіки.

Ці функції реалізуються безпосередньо заробітною платою, а також через елементи, що складають її організацію.

При організації заробітної плати необхідно керуватися такими *принципами*:

1. Оплата праці за її кількістю та якістю дорівнює оплаті за рівну працю. Якість праці визначається складністю (кваліфікацією, умінням працівника), умовами та значенням праці. Кількість праці визначається величиною виробленої продукції або величиною відпрацьованого часу.

2. Підвищення грошової заробітної плати. Заробітна плата виступає одночасно і як міра праці, і як міра використання працівників. Зростання заробітної плати є основним способом підвищення добробуту працівників і відбувається внаслідок зростання їх кваліфікації,



підвищення ефективності виробництва, поліпшення кількісних і якісних показників виробництва і праці, періодичного підвищення тарифних ставок, збільшення мінімальної заробітної плати.

3. Випереджальне зростання продуктивності праці в порівнянні зі зростанням середньої заробітної плати. Оптимальне співвідношення зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати є необхідною умовою підвищення життєвого рівня населення і об'єктивною закономірністю розширеного відтворювання, оскільки внаслідок зростання продуктивності праці забезпечується збільшення заробітної плати, розширення масштабів виробництва та поповнення фондів споживання.

4. Диференціація та регулювання рівня оплати праці різних груп і категорій працівників. Складна, більш кваліфікована праця оплачується вище простої, малокваліфікованої. Існують крім того диференціація оплати праці залежно від умов праці, важкості, шкідливості, а також районного та міжгалузевого регулювання.

5. Єдність економічної політики в сфері організації заробітної плати. Встановлення в загальнодержавному масштабі тарифних ставок, сіток, окладів визначає рівень заробітної плати і її диференціацію. При цьому державне регулювання заробітної плати поєднується з самостійністю і широкими правами підприємств, передбаченими законодавчими актами.

6. Ясність і простота.

Основні принципи організації оплати праці здійснюються за допомогою таких її елементів, як *тарифна система, нормування праці, форми оплати праці, системи стимулювання*. Кожен з цих елементів має певне призначення та при взаємодії один з одним забезпечують дійову систему управління заробітною платою.

**Тарифна система являє собою сукупність нормативів, за допомогою яких проводиться диференціація та регулювання заробітної плати різних груп працівників залежно від складності, умов праці, особливостей і значення окремих виробництв, груп працівників і районів країни.** За допомогою тарифної системи здійснюється єдина державна політика в сфері організації оплати праці, що виявляється у встановленні єдиних для всіх галузей умов оплати праці, періодичному їх перегляді, підвищенні мінімальної заробітної плати.

*Тарифна система* – це сукупність взаємопов'язаних елементів: тарифні ставки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні характеристики, надбавки та доплати до тарифних ставок і окладів, районні коефіцієнти і т. п. Вона розробляється спеціальними державними установами.

*Професія* характеризує трудову діяльність і зайнятість працівника, що можливілише при отриманні ним певної підготовки, придбанні відомих теоретичних знань і практичних навичок (наприклад, токар, слюсар, шахтар).

*Спеціальність* підкреслює існування внутрішньо професійного розподілу праці. Це поняття більш вузьке, ніж професія, вимагає більш глибоких знань і навичок за вузьким колом робіт.

*Кваліфікація* – поєднання виробничих знань, умінь, визначених практичних навичок, що відображають міру оволодіння конкретною спеціальністю.

*Тарифно-кваліфікаційні довідники* – це нормативні документи, в яких всі види робіт, що виконуються в тому або іншому виробництві, поділяються на групи залежно від їх складності. Вони використовуються для тарифікації робіт і встановлення кваліфікаційних розрядів працівникам, на їх підставі визначається складність різноманітних видів робіт і розцінок при відрядній формі оплати праці. Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник використовується для визначення числа розрядів по кожній професії (спеціальності), складності робіт (тарифної групи), кваліфікаційних розрядів, забезпечення єдності в оплаті праці робітників, які мають однакову кваліфікацію; складання програм для підвищення кваліфікації і підготовки працівників.

ЄТКД містить по кожному розряду певної професії характеристики по трьох розділах: «Характеристика робіт», «Повинен знати», «Приклади робіт».

Тарифікація робіт і привласнення робітником кваліфікаційних розрядів здійснюється кваліфікаційними комісіями цеху або заводу. Склад комісії, порядок привласнення розряду

оформляється протоколом, виписка з протоколу заноситься до трудової книжки, а також в документи з оплати праці. Встановлення розряду є результатом угоди адміністрації і працівника. У тих випадках, коли в цеху немає робіт відповідної складності, розглядати питання про підвищення розряду працівника немає підстав.

*Тарифна сітка* застосується для визначення співвідношень в оплаті праці робітників, які виконують роботи різної складності, та складається з певної кількості розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів. Тарифний розряд характеризує рівень кваліфікації працівника. Тарифні коефіцієнти показують, у скільки разів оплата праці кожного розряду кваліфікованого працівника вища за оплату праці працівника першого розряду. Співвідношення тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів є діапазоном тарифної сітки.

За допомогою тарифної сітки можна встановити рівні середньої кваліфікації працівників і складності робіт.

**Тарифна ставка** – розмір заробітку різних груп і категорій працівників в одиницю часу (година, день, місяць). Розрізняють:

✓ *годинну тарифну ставку* застосовується в більшості галузей промисловості, де завдання працівнику встановлюються звичайно у вигляді норми часу на одиницю виробу або операцію. На підставі годинних тарифних ставок здійснюються додаткові виплати працівникам, за роботу в нічний час, понаднормові години тощо;

✓ *добові тарифні ставки* встановлюються в тих галузях, в яких розраховуються змінні норми виробітку;

✓ *місячні тарифні ставки* використовуються для ряду категорій допоміжних робітників (комірники, ліфтери та ін.).

Ставка 1-го розряду визначає рівень заробітної плати некваліфікованого робітника. Тарифні ставки інших розрядів розраховуються шляхом множення тарифної ставки 1-го розряду на відповідний тарифний коефіцієнт.

Відмінною особливістю надбавок і доплат до тарифних ставок є їх необов'язковість і змінюваність.

*Умови праці являють собою одну з найважливіших характеристик в організації заробітної плати.* Підвищена оплата прив'язана не до професії, а до конкретного робочого місця, на якому дійсно мають місце шкідливі умови. Відхилення від нормальних умов компенсуються за допомогою відповідних диференційованих доплат у відсотках до тарифної ставки присвоєного розряду.

Форми та системи оплати праці є важливим способом стимулювання збільшення обсягу продукції, підвищення ефективності виробництва й якості роботи. Питання про застосування форми оплати праці вирішується на підприємстві з урахуванням особливостей технології, організації праці та виробництва.

Форма оплати праці повинна відповідати вимогам:

- максимально результати праці;
- створювати передумови для постійного зростання ефективності та якості праці;
- сприяти підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у постійному дослідженні та використанні резервів зростання продуктивності праці та підвищення якості продукції.

Економічно ефективними ці вимоги є тільки при правильному ув'язуванні з організаційно-технічними умовами виробництва, рівнем планування, нормуванням праці та врахування виробничих показників.

За обхватом працівників розрізняють *колективну (бригадну) та індивідуальну оплату.*

За методами обліку обсягу виробленої продукції та нарахування заробітної плати розрізняють *відрядну та погодинну форми оплати*, кожна з яких відповідає певній мірі кількості праці: перша – кількості виробленої продукції, друга – кількості відпрацьованого часу.

Сутність *відрядної форми* полягає в тому, що працівник отримує заробітну плату пропорційно кількості виробленої ним продукції (виконаної роботи) належної якості на основі заздалегідь встановлених норм часу і розцінок з урахуванням складності праці та умов праці.

Застосування відрядної плати працівників повинно поєднуватися з виконанням

календарних планів перегляду норм, забезпеченням встановленого рівня виконання норм, впровадженню технічно обґрунтованих норм, переглядом застарілих, занижених та помилково встановлених норм.

*Системами відрядної форми є: пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, непрямо-відрядна, акордна.*

При індивідуальній *прямій відрядній* оплаті праці розмір заробітної плати безпосередньо залежить від результатів роботи кожного працівника. Виготовлена продукція оплачується за індивідуальними розцінками.

Для встановлення відрядної розцінки застосовується тарифна ставка, що відповідає розряду роботи, а не розряду, привласненого працівнику.

Пряма індивідуальна відрядна система не зацікавлює працівника в поліпшенні результатів роботи колективу.

*Сутність відрядно-преміальної системи* полягає в тому, що працівнику нараховується крім заробітку за прямою відрядною системою премія за виконання та перевиконання певних кількісних і якісних показників.

*Відрядно-прогресивна система оплати* праці пов'язана зі зростанням розцінки понад певного рівня, прийнятого за базу. Міра збільшення розцінок визначається спеціальною шкалою, яка є основним елементом цієї системи.

*Непряма відрядна система оплати* праці застосовується для працівників, які самі безпосередньо продукцію не виготовляють, а займаються обслуговуванням основних технологічних процесів. Загальний заробіток може визначатися двома способами:

- перший спосіб: множенням непрямої відрядної розцінки на фактичне виконання завдання по робочих об'єктах обслуговування;
- другий спосіб: множенням тарифної ставки допоміжного робітника на середній відсоток виконання норм виробітку робітниками, які обслуговуються ним у конкретний період часу.

*Сутність акордної відрядної оплати праці* полягає в тому, що розцінки встановлюються не за кожен операцію, а за цілий комплекс робіт. При акордній оплаті заздалегідь визначені обсяги робіт і термін їх виконання, відома сума заробітної плати залежно від виконання завдання. Така система зацікавлює працівника в скороченні термінів роботи відносно встановлених норм і застосовується в галузях з тривалим виробничим циклом.

*При погодинній формі оплати* заробіток нараховується не за кількість виробленої продукції, а за відпрацьований час. Тому при її організації повинні дотримуватися такі вимоги:

- ✓ облік і контроль фактично відпрацьованого часу працівниками- погодинниками;
- ✓ правильне привласнення працівникам-погодинникам тарифних розрядів відповідно їх кваліфікації і з урахуванням кваліфікаційного рівня виконуваних робіт;
- ✓ розробка і правильне застосування обґрунтованих норм обслуговування та нормативів чисельності.

Види погодинної оплати праці:

– *проста погодинна* система оплати – розмір заробітку розраховується шляхом множення годинної тарифної ставки на відпрацьований час;

– *погодинно-преміальна* система оплати – заробіток нараховується працівнику не тільки за відпрацьований час, але і за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Застосування *безтарифної системи оплати* праці дозволяє встановлювати умови оплати праці працівника відносно кінцевого результату роботи підприємства. За цією системою заробітна плата всіх працівників підприємства від директора до працівника являє собою частку працівника в фонді оплати праці всього підприємства або окремого підрозділу. В таких умовах фактична величина заробітної плати кожного працівника залежить від:

- кваліфікаційного рівня працівника;
- коефіцієнта трудової участі (КТУ);
- фактично відпрацьованого часу.

Кваліфікаційний рівень працівника підприємства встановлюється всім членам трудового

колективу та визначається як результат від розподілу фактичної заробітної плати працівника за минулий період на мінімальний рівень заробітної плати, що склався на підприємстві за той же період. Потім всі працівники підприємства поділяються за кількістю кваліфікаційних груп на підставі їх кваліфікаційного рівня і кваліфікаційних вимог до працівників різних професій. Для кожної з груп встановлюється відповідний кваліфікаційний коефіцієнт. Система кваліфікаційних рівнів створює більші можливості для матеріального стимулювання кваліфікованої праці, ніж система тарифних розрядів, так, у працівника, який має п'ятий або шостий розряд, вже немає перспектив подальшого зростання, а отже, і підвищення заробітної плати. КТУ виставляється всім працівникам підприємства, включаючи директора, і затверджується Радою трудового колективу, яка сама вирішує періодичність його визначення (разів у місяць, квартал і т.п.) і склад показників для його розрахунку.

*Контрактна система* є різновидом безтарифної системи оплати праці, тобто укладення договору (контракту) на певний термін між роботодавцем і виконавцем. При укладанні контракту повинні бути узгоджені умови роботи громадянина на конкретному підприємстві, які поділяються на обов'язкові та додаткові. До обов'язкових *відносяться* такі умови: угода між громадянином і адміністрацією підприємства про спеціальність, кваліфікацію або посаду; дотримання працівником внутрішнього трудового розпорядку; розмір заробітної плати і забезпечення умов праці, передбачених законодавством про працю; терміни роботи (не більш трьох років). *Додаткові* умови контракту розробляються самостійно громадянином і адміністрацією при прийомі на роботу та можуть бути різними.

Застосування контрактної системи дозволяє чітко розподіляти права й обов'язку як працівника, так і керівництва підприємства. Ця система достатня ефективна в умовах ринку.

Доплати і надбавки є самостійними елементами заробітної плати, що використовуються для компенсації або заохочення за істотні відхилення від нормальних умов праці, які не враховуються в тарифних ставках і посадових окладах. Вони характеризуються необов'язковістю та непостійністю, а також змінністю залежно від співвідношення фактичних і нормативних умов роботи. Умови застосування та розміри доплат і надбавок визначаються в колективному договорі підприємства.

Доплати до заробітної плати класифікуються за ознакою сфери трудової діяльності:

- 1) доплати, що не мають обмежень стосовно сфер трудової діяльності;
- 2) доплати, що застосовуються в певних (окремих) сферах прикладання праці.

До першої групи належать доплати за роботу в надурочний час;

особам, які не досягли вісімнадцяти років і мають скорочену тривалість робочого часу; працівникам, які внаслідок виробничої необхідності виконують роботи за нижчими від наданих їм тарифних розрядів; за час простою або в разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника.

До другої групи належать доплати за роботу в важких, особливо важких та шкідливих умовах, віддалених районах тощо.

Надбавки до заробітної плати за своєю сутністю завжди пов'язані з діловими якостями конкретного працівника і мають чітко виражений стимулюючий характер. Найчастіше застосовуються надбавки до заробітної плати за: високу професійну майстерність працівника;

- високі досягнення в праці;
- вислугу років (трудоий стаж);
- виконання особливо важливої роботи продовж певного періоду;
- знання та використання в роботі іноземних мов.

До обставин, що зумовлюють важливість застосування доплат і надбавок до заробітної плати спеціалістів, належать:

*по-перше*, можливість об'єктивної оцінки трудових зусиль конкретних спеціалістів, що є спонукальним мотивом до високоякісного виконання найвідповідальніших робіт;

*по-друге*, спеціалісти з найбільшим внеском у загальні результати діяльності підприємства матимуть більший заробіток;

*по-третє*, доплати та надбавки до посадових окладів спеціалістів дають можливість

коригувати їхню заробітну плату аналогічно збільшенню заробітку працівників-відрядників за умов виконання та перевиконання останніми встановлених норм виробітку.

Надбавки до заробітної плати за високі досягнення у праці мають відповідати конкретним результатам діяльності спеціаліста (керівника) і застосовуватися тоді, коли ці досягнення можна кількісно виміряти. Доцільно встановлювати також надбавки лінійному персоналу (майстрам, начальникам ділянок і цехів) і спеціалістам, які забезпечують стабільне поліпшення показників діяльності відповідного підрозділу та підприємства в цілому.

**Загальними засадами економічного обґрунтування розміру премій окремим категоріям персоналу підприємства є такі:**

– система преміювання не виконуватиме стимулюючого призначення, якщо розмір премій є невеликим (менше 10% тарифної ставки або посадового окладу);

— повинна бути забезпечена відповідна залежність між рівнем поліпшення показника, що стимулюється, та розрахунковим коефіцієнтом економічної ефективності системи преміювання (припустима величина становить не менше 0,1).

Послідовність обґрунтування розміру премії працівникам *за економію певного виду матеріальних ресурсів:*

1) розраховується річна витрата певного виду матеріальних ресурсів;  
2) визначається розрахункова сума премії за економію матеріальних ресурсів для окремого діапазону шкали системи множення трьох показників:

а) вартісного обсягу річної витрати конкретного виду матеріальних ресурсів;  
б) величини заданого коефіцієнта ефективності системи преміювання для відповідного діапазону шкали;

в) максимального відсотка окремого діапазону шкали зниження нормативу витрат певного виду матеріальних ресурсів;

3) встановлюється відносний розмір премії (відсоток до тарифного заробітку) за конкретний рівень зниження витрат матеріального ресурсу діленням розрахункової суми премії на середньомісячний фонд заробітної плати трудового колективу виробничого підрозділу,

Визначення розміру премій спеціалістів і службовців *за встановленими показниками заохочення* за певною послідовністю:

1) загальна абсолютна сума на поточне преміювання (заданий відсоток від фонду заробітної плати певної категорії заохочуваного персоналу);

2) абсолютна сума премії за досягнення кожного основного показника преміювання (визначається множенням загальної суми преміювання на коефіцієнт співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення того або іншого показника преміювання);

3) відносний розмір премії (відсоток від посадового окладу) за досягнення запланованого рівня кожного показника преміювання (співвідношення абсолютної суми премії та фонду заробітної плати конкретної категорії заохочуваного персоналу).

*Преміювання працівників за основні результати діяльності* передбачає:

- 1) розмежування індивідуальної та колективної системи преміювання;
- 2) вибір показників преміювання за видами виробництва;
- 3) диференціацію розмірів премій за показниками та умовами заохочення;
- 4) розподіл премії на базі коефіцієнта трудової участі.

*Індивідуальне преміювання* використовується, якщо організація виробництва передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших (за умови обліку індивідуальних результатів праці). Премія нараховується на основну заробітну плату працівника залежно від його індивідуальних результатів.

*Колективне преміювання* застосовується переважно за умов колективної організації праці. Премію нараховують залежно від виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату бригади (ділянки, цеху). Потім її розподіляють між працівниками з урахуванням їх особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та КТУ.

*Преміювання працівників, які обслуговують основне виробництво*, здійснюється з використанням показників, що характеризують ефективність їх діяльності (забезпечення

ефективного використання обладнання; зменшення кількості й тривалості поломок засобів праці; збільшення міжремонтного періоду експлуатації, скорочення витрат на обслуговування та ремонт обладнання; безперебійне забезпечення робочих місць інструментом, енергією, паливом, іншими ресурсами).

*Спеціалістів основних виробничих підрозділів* рекомендується преміювати з урахуванням конкретних завдань цих ланок виробництва незалежно від результатів роботи підприємства в цілому. Показники преміювання повинні передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу, зростання ефективності виробництва (діяльності).

У практиці господарювання найчастіше використовують варіанти організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів за показниками, що характеризують результати роботи:

- 1) певного підрозділу з використанням додаткових показників діяльності підприємства в цілому;
- 2) підприємства в цілому із застосуванням додаткових показників преміювання результатів роботи конкретного підрозділу;
- 3) як конкретного підрозділу, так і підприємства в цілому.

Порядок розподілу колективної премії передбачає використання КТУ. Оцінка особистого внеску (розрахунку КТУ) застосовується на таких параметрах:

- а) обсяг робіт за конкретною функцією управління;
- б) напруженість роботи;
- в) якість виконання роботи;
- г) виробнича й творча активність працівника;
- д) виконавська дисципліна працівника.

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Категорії персоналу підприємства.
2. Характеристика основних форм і систем оплати праці персоналу.
3. Порядок визначення чисельності персоналу підприємства за категоріями.
4. Мета і функції кадрової політики.
5. Вимоги до побудови системи трудової мотивації персоналу підприємства.
6. Порядок нарахування заробітної плати різним категоріям персоналу підприємства.
7. Функції заробітної плати.

## 9. Управління маркетинговою діяльністю підприємства

Маркетинг – це аналіз і планування виробництва, реалізація та контроль за втіленням маркетингових рішень стосовно продукту підприємства, його ціни, просування та розподілу з метою отримання прибутку.

Найважливішою умовою сучасного маркетингу є виявлення нових, незадоволених потреб і запитів, які б сприймалися не лише окремими групами споживачів, а й суспільством в цілому, тобто перехід до **соціально- етичного маркетингу**.

Принципами маркетингу є:

- a. свобода вибору способів господарювання;
- b. оберненість до споживачів;
- c. націленість на кінцевий результат – прибуток;
- d. тривала перспектива розвитку підприємства;
- e. активна ринкова політика;
- f. науковий підхід до розв'язання маркетингових проблем;
- g. комплексність дій;
- h. гнучкість у досягненні поставлених цілей;
- i. значні витрати;
- j. наявність у підприємства відповідної інфраструктури та фахівців. Завдання маркетингу наведені на рис. 9.1.

Функції маркетингу:

- комплексне вивчення ринку;
- узгодження характеристик продукції з побажаннями споживачів;
- планування збуту та реалізації продукції;
- забезпечення комунікаційних зв'язків зі споживачами;
- розрахунок цін на продукцію та визначення умов оплати і системи знижок;
- гарантії та сервісне обслуговування споживачів;
- контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.



Рис. 9.1. Завдання маркетингу

Ринкова практика розрізняє десятки видів маркетингу (табл. 9.1).



## Види маркетингу

№ з/п	Ознака класифікації	Види маркетингу
1.	Орієнтація маркетингової діяльності	Продуктовий; споживчий; змішаний
2.	Сфера маркетингової діяльності	Споживчих товарів; промислових товарів; ідей; місць; осіб; організаційний; торговий
3.	Термін дії	Стратегічний; тактичний; оперативний
4.	Види попиту	Підтримуючий; конверсійний; стимулюючий; ремаркетинг; синхромаркетинг; розвиваючий; демаркетинг; короткозорий; протидіючий; персональний
5.	Концепція маркетингу	Виробничий; товарний; збутовий; ринковий; соціально-етичний
6.	Цілі діяльності	Комерційний; некомерційний
7.	Види діяльності	Товарний; послуг; інноваційний
8.	Рівень діяльності	Макромаркетинг; мезомаркетинг; мікромаркетинг;
9.	Географія діяльності	внутрішній; міжнародний
10.	Рівень диференціації маркетингової діяльності	Глобальний; масовий; диференційовани
11.	Спосіб зв'язку зі споживачем	Прямий; опосередкований; телемаркетинг; поштовий; за каталогом; віртуальний
12.	Вплив на споживача	Активний; пасивний

**Комплексне дослідження ринку.** Дослідження ринку неможливе без достовірної інформації про його стан і перспективи, при цьому потрібно знати: комерційну ситуацію, попит, ємність, місце товару і його конкурентоспроможність, власний ринковий потенціал, позиції та можливості конкурентів тощо. Така інформація отримується шляхом проведення спеціальних маркетингових досліджень.

**Маркетингові дослідження** – це система збирання, класифікації, аналізу й узагальнення даних щодо поведінки, потреб, відносин, мотивацій і т.п. окремих осіб і організацій в контексті їхньої економічної, політичної, суспільної та побутової діяльності.

*Роль маркетингових досліджень* полягає в оцінці маркетингових ситуацій, забезпеченні інформацією, яка дозволяє створити ефективну маркетингову програму підприємства.

*Мета маркетингових досліджень* – ідентифікація як проблем, так і можливостей підприємства для займання конкурентної позиції на ринку в конкретний час.

*Предмет маркетингових досліджень* – конкретна маркетингова проблема в бізнес-середовищі підприємства.

*Об'єкт маркетингових досліджень* – певний суб'єкт системи «підприємство – ринок – економіка».

**Принципи маркетингових досліджень:**

- к. системність (логічність, послідовність, періодичність);
- л. комплексність (урахування та аналіз усіх елементів);
- м. цілеспрямованість (орієнтація на розв'язання актуальних, суто маркетингових проблем);
- п. об'єктивність (незалежність від суб'єктивних оцінок);
- о. надійність (точність отримання даних);
- р. результативність (наявність проміжних та кінцевих результатів);
- q. відповідність засадам добросовісної конкуренції.

**Завдання маркетингових досліджень:**

- аналіз та прогнозні дослідження ринку;
- визначення величини та динаміки попиту;
- розрахунок місткості ринку та його окремих сегментів;



- прогнозування дослідження обсягів збуту;
- визначення конкурентних позицій підприємства;
- визначення конкурентоспроможності продукції;
- дослідження поведінки суб'єктів ринку;
- розробка програми маркетингу;
- оцінка ефективності маркетингових заходів.

Залежно від мети, способів отримання інформації, техніки проведення та кінцевих результатів використовуються різні види маркетингових досліджень:

- **кабінетні дослідження.** Інформація отримується шляхом проведення цілеспрямованих експериментів, опитувань і спостережень за кон'юктурою ринку, станом конкурентного середовища тощо;
- **польові дослідження.** Інформація з конкретних уявлень про різні проблеми маркетингової діяльності отримується шляхом проведення цілеспрямованих опитувань, спостережень та експериментів, використовуючи методи економічного аналізу;
- **пілотні дослідження** поєднують конкретні маркетингові дії (збут, рекламування, ціни) з досліджуванням процесів і їхніх результатів за принципом «спроб і помилок»;
- **панельні дослідження** проводяться на підставі регулярного спілкування з визначеною (завжди тією самою) групою споживачів, що уможливорює аналіз стану та динаміки їх запитів, мотивацій тощо;
- **метод фокус-груп** – це спілкування із 6-10 особами, які мають подібні характеристики (вік, освіта, фах, сімейний стан), з метою визначення їх поглядів, ставлення до певних маркетингових проблем і способів їх розв'язання;
- **ділові контакти** передбачають спілкування з представниками інших підприємств чи зі споживачами під час виставок, ярмарків, презентацій тощо.

*Маркетингова інформація – це факти, відомості, цифри та інші дані, які використовують при аналізі й прогнозуванні маркетингової діяльності підприємства.*

Найціннішою для маркетингових досліджень є *первинна та вторинна інформація*. Методами її збирання є *опитування, спостереження, експеримент та імітація*.

У ході маркетингових досліджень можуть використовуватися такі джерела маркетингової інформації:

- **джерело «Текст»** – це друковані видання загального та спеціального призначення (періодичні видання, монографії, брошури, огляди ринків, довідники, статистичні збірники, каталоги, проспекти, буклети). Цими каналами збирається до 40% маркетингової інформації;
- **джерело «Фірма»** – це персонал підприємства, який вступає в контакти зі сторонніми організаціями чи комерційними структурами (постачальники, збутовики) або фізичними особами (дилери, брокери, клієнти) (збирається до 30% маркетингової інформації);
- **джерело «Консультант»** – це бази регламентуючих документів, висновки експертів, консультантів. Експертами та консультантами можуть бути співробітники підприємства чи сторонніх організацій (консалтингові, аудиторські фірми). Джерело не дуже надійне, тому що воно може працювати і на конкурентів. За цими каналами надходить до 15% маркетингової інформації;
- **джерело «Бесіда»** – це інформація, отримана на виставках, ярмарках, презентаціях, брифінгах шляхом прямого спілкування, а також через стенди, фотокартки, зразки, моделі, схеми. Таке джерело дає 5-7% маркетингової інформації;
- **джерело «Джокер»** – це випадково отримана інформація (сусіди, знайомі; в потязі, літаку, ресторані; однокурсники, приятелі), що залучається до основних джерел і складає 2 – 3 % маркетингової інформації.

**Маркетингова інформаційна система** – це спеціалізована структура, що складається з відповідного персоналу та обладнання і здійснює процедури, метою яких є збір, аналіз, оцінка й подання інформації, необхідної для поліпшення планування процесу, здійснення та контролю маркетингу в умовах бізнес-середовища.

*Маркетингові дослідження ринку* включають вивчення та прогнозування його стану,

кон'юнктури, місткості, визначення прогностичних показників збуту продукції, аналіз поведінки споживачів і конкурентів, а також конкурентного середовища підприємства в цілому. У процесі маркетингових досліджень вивчаються: загальноекономічна кон'юнктура (попит, пропозиція, платоспроможність, оптові та роздрібні ціни, доходи, інфраструктура, грошовий обіг, основні макроекономічні показники тощо), кон'юнктура конкретних товарних ринків (попит, пропозиція конкретного товару, товарна структура, структура покупців та продавців, ціни, товарні запаси, інвестиції, ризики, стан конкуренції тощо).

**Кон'юнктура ринку** – це реальна економічна ситуація, яку характеризують співвідношення попиту та пропозиції, рівень і динаміка цін, товарних запасів, а також інші показники (національні, політичні, соціально- економічні тощо).

**Місткість ринку** – це обсяги продажу товарів на конкретному ринку продовж певного часу:

г. *реальна місткість ринку* — це обсяги продажу товарів у певний період часу конкретній групі споживачів;

с. *потенційна місткість ринку* — це максимально можливі обсяги продажу товарів за конкретний період часу завдяки реалізації відповідних маркетингових програм.

Маркетингова товарна політика підприємства. Товар є результатом діяльності будь-якого підприємства в умовах ринку.

**З погляду маркетингу товар** – це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик, які пропонуються для задоволення потреб і зиски як для споживачів, так і для товаровиробників.

Кожен товаровиробник проводить певну товарну політику.

Найпоширеніша маркетингова концепція товару враховує очікування споживачів щодо різних його властивостей: якість, ціна, сервіс, популярність, імідж, унікальність, торгова марка, умови поставки, упаковка, властивості, користь, монтаж, ремонтпридатність, гарантії тощо.

За Ф. Котлером товар розглядається як п'ятирівнева система:

- *ключова цінність*: основна послуга або перевага, яку купує споживач;
- *основний товар*: набір його функціональних характеристик;
- *очікуваний товар*: набір характеристик, які споживач очікує отримати;
- *поліпшений товар*: перевищує за ознаками реальні очікування споживачів;
- *потенційний товар*: можливості поліпшення товару в майбутньому.

**Життєвий цикл товару (ЖЦТ)** – це концепція, яка характеризує динаміку обсягів збуту і прибутку від реалізації товару продовж його існування на ринку. Така концепція виходить з того, що будь-який товар рано чи пізно буде витіснений з ринку іншим, більш досконалим. ЖЦТ умовно можна поділити на п'ять етапів:

*На першому етапі* відбувається розробка товару, дослідження ринку, апробація ідеї. Збуту та прибутку немає. Підприємство інвестує кошти в розроблення товару, сподіваючись у майбутньому покрити їх доходами від реалізації.

*На другому етапі* здійснюється впровадження товару на ринок, починається його реалізація. Обсяги продажу зростають, збитки зменшуються, його збут перебуває на стадії організації, витрати на рекламу високі. Основна мета підприємства – привернути увагу споживачів, налагодити контакти з торгівлею.

*На третьому етапі* розширюються ринки та збільшується обсяг збуту в результаті зростання обсягів виробництва, посилення рекламної діяльності, зміцнення відносин з торгівлею. На цьому етапі підприємство може перейти точку беззбитковості і мати відповідні прибутки.

*На четвертому етапі* обсяги продажу та прибуток набувають певної інерції завдяки заходам, реалізованих на попередніх етапах. Товар стає відомим на ринку, привертає до себе нові групи споживачів. Рівень прибутку наближається до максимуму, хоча обсяги збуту зростають, відчувається вплив конкурентів, які починають випускати товари-аналоги. Зростають витрати підприємства на модифікування товару, його рекламу, зміну цінової політики та відповідно зменшуються його прибутки.

*П'ятим етапом ЖЦТ* є його витискання з ринку. Зниження попиту, загострення

конкуренції та цінової боротьби загрожують збитками. Завдання підприємства на цьому етапі – своєчасно зняти товар з виробництва, мінімізуючи збитки.

*Конкурентоспроможність товару – це сукупність споживчих властивостей товару, яка забезпечує йому здатність конкурувати з аналогами на ринку в певний період часу.*

Оцінка конкурентоспроможності товару може здійснюватись методом групових експертиз, опитуванням споживачів, порівняльній оцінці технічних та економічних параметрів товару.

**Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів щодо формування ефективного асортименту для задоволення потреб споживачів та досягнення підприємством власних цілей.** Структура маркетингової товарної політики передбачає:

- розробку товару (послуги);
- обслуговування (підтримка сукупності властивостей товарів або послуг, вже впроваджених на ринок);
- елімінування (процес зняття застарілого товару з ринку). Найважливішою частиною маркетингової політики є розробка товарів.

Розробка товару передбачає планування (створення) нових товарів або модифікування існуючих, тобто зміну їх характеристик, що забезпечить постійне привернення до них уваги споживачів і збереження продовж тривалого часу обсягу збуту та прибутку.

**Маркетингова цінова політика – це ціна і її зміна залежно від ситуації, що складається на ринку.** Роль і значення маркетингової цінової політики в діяльності підприємства суттєво залежить від типу ринку. Найбільшою є її роль на ринку монополістичної конкуренції і незначною – на ринку чистої конкуренції. Мінімальною є роль маркетингової цінової політики на ринку чистої монополії.

Залежно від форми реалізації розрізняють: *пряму маркетингову цінову політику*, яка полягає в попередньому розрахунку цін та їх наступному регулюванні залежно від змін ринкової кон'юнктури; *опосередковану маркетингову цінову політику*, що міститься в опрацюванні системи знижок, умов оплати, поставок, торговельного кредитування.

Виходячи зі стратегії підприємства, *метою ціноутворення* може бути:

- ✓ отримання підприємством стабільного прибутку;
- ✓ досягнення, збереження чи збільшення обсягів товарообороту;
- ✓ вихід на нові ринки чи сегменти;
- ✓ перемога в конкурентній боротьбі;
- ✓ виживання завдяки збереженню мінімальних обсягів продажу;
- ✓ соціальна відповідність (забезпечення цінової доступності товарів споживачам).

*Алгоритм маркетингового розрахунку цін* – це логічна послідовність кроків, першим з яких є визначення цілей ціноутворення (рис. 9.2).

Стратегії управління цінами:

- *стратегія «зняття вершків»*, характерна для модних товарів, передбачає високий рівень ціни на щойно виведені на ринок товари та відносно короткий час їх використання;
- *стратегія високих цін* – можлива за наявності нееластичного попиту, відсутності конкуренції та державних цінових обмежень;
- *стратегія проникнення* характеризується початковим низьким рівнем ціни, яка поступово підвищується, та використовується для виведення товару на нові ринки;
- *стратегія поступового зниження цін* – товар виводиться на ринок за високими цінами, які зі зростанням конкуренції та появою аналогів поступово зменшуються;

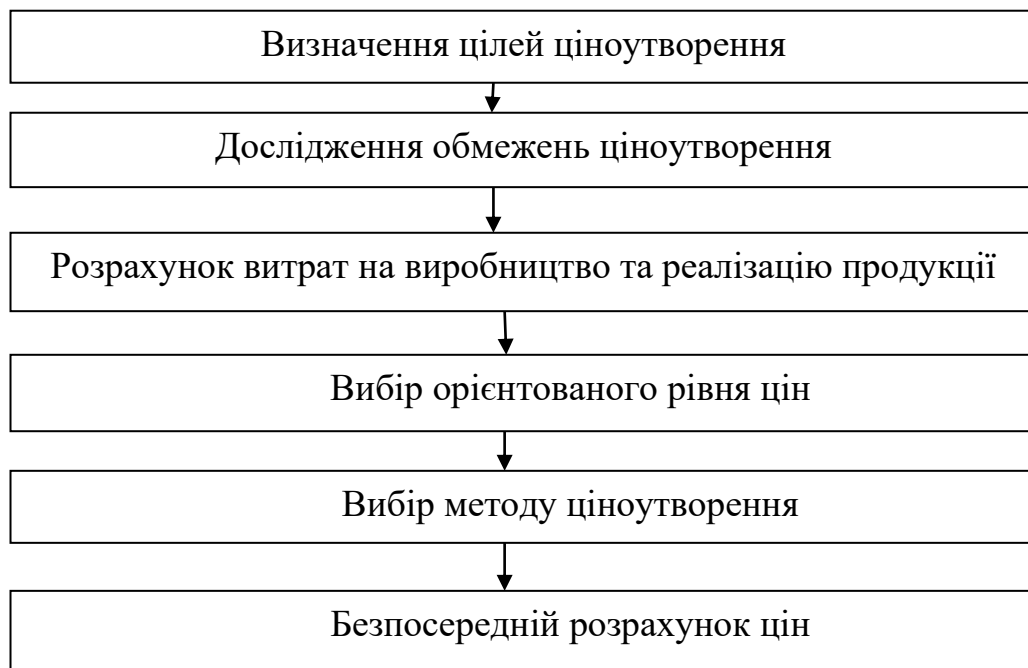


Рис. 9.2. Алгоритм маркетингового розрахунку цін

- *стратегія диференційованих цін* має на меті продаж того самого товару різним покупцям за різними цінами;
- *стратегія стабільних цін* передбачає незмінність продавж тривалого періоду ціни;
- *стратегія престижних цін* – протягом тривалого періоду ціна залишається незмінно високою, оскільки є символом ексклюзивності (антикваріат, коштовності тощо);
- *стратегія «збиткового лідера»* – продаж комплекту товарів, коли основний продукт продається за збитковою ціною, а збитки покриваються за рахунок наступного продажу виробів, що доповнюють комплект, значно поліпшуючи його споживчі якості;
- *стратегія еластичних (гнучких) цін* передбачає цінову реакцію підприємства на співвідношення попиту та пропозицій впродовж відносно невеликих проміжків часу;
- *стратегія конкуруючих цін* використовується підприємствами - лідерами, які завдяки високій продуктивності праці та значних обсягів виробництва здатні пропонувати свої товари за децю нижчими, ніж у конкурентів цінами; *стратегія виживання* передбачає використання низьких, навіть збиткових цін з метою дочекатися позитивних кон'юнктурних змін на ринку.

**Маркетингова збутова політика підприємства.** Маркетингова політика розподілу – це діяльність підприємства з організації, планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням виготовленої продукції від місця її виробництва до місця використання чи споживання з метою задоволення потреб споживачів і досягнення власних цілей.

*Маркетингові канали розподілу* – це маршрути, за якими товари переміщуються від місця виробництва до місця продажу чи використання, переходячи від одного власника до іншого з передачею права власності.

Функції каналів розподілу об'єднують у такі групи:

а) *функції, що пов'язані з угодами:*

- закупівля чи отримання продукції для перепродажу або передання її споживачам;
- продаж продукції, отримання та виконання замовлень;
- взяття на себе ділового ризику партнерів;

б) *логістичні функції:*

- ✓ створення торговельного асортименту продукції;

- ✓ збереження отриманої продукції та її якісних характеристик;
- ✓ сортування та комплектування партій поставок продукції;
- ✓ транспортування продукції відповідно до потреб споживачів;

в) *функції обслуговування:*

- торговельне кредитування покупців;
- оцінка продукції, визначення гатунку та якості;
- проведення маркетингових досліджень;
- планування продукції на підставі умов конкуренції;
- визначення цін, націнок, знижок та інших умов продажу;
- надання інформаційних та інших послуг.

Базисні типи каналів розподілу:

а) *прямі*, тобто без використання посередників;

б) *опосередковані* – переміщення продукції через посередників;

в) *змішані* – поєднання прямих каналів з опосередкованими, є найбільш поширеними.

Характеристики каналів розподілу:

– **типи суб'єктів**;

– **довжина каналу розподілу** – це кількість наявних у ньому проміжних рівнів, якими є посередники, що виконують ту чи іншу роботу з наближення товарів до кінцевого споживача;

– **ширина каналу розподілу** – це кількість посередників на кожному рівні. Наприклад, якщо продукція підприємства надходить на першому етапі розподілу до трьох оптовиків, а на другому – до шести роздрібних торговців, то ширина каналу розподілу відповідно дорівнювати 3 і 6.

Вибір оптимального каналу розподілу може бути здійснений за таких підходів:

✓ *фінансового* – оцінювання фінансових результатів використання обраного каналу;

✓ *науково-управлінського* – проведення операційних досліджень, моделювання процесів розподілу;

✓ *суб'єктивно-об'єктивного* – на підставі висновків менеджерів та основних правил розподілу;

✓ на підставі *характеристик* товару;

✓ *вартісного*, який передбачає визначення вартості кожного каналу і доходу від нього.

Вибір суб'єктів каналу – це визначення типів та видів посередників, які працюватимуть в цьому каналі.

Останнім часом у процесах формування каналів розподілу помітні нові тенденції. Вважалось, що тільки прямі канали дають змогу споживачам отримувати все необхідне з «першоджерела», а для віддалених споживачів вигідним є використання опосередкованих каналів. Сьогодні такі підходи піддають сумніву. Завдяки розвитку прямого маркетингу, маркетингових баз даних товаровиробники мають можливість встановити зв'язок із дуже віддаленими споживачами, навіть з тими, яким потрібні невеликі партії продукції і витрати на це становлять лише незначну частину вартості прямих поставок. Отже, посередники вже не є єдиною альтернативою для економії витрат розподілу, а різниця між їх можливостями і можливостями товаровиробників щодо поставок товарів на ринок поступово зникає. Тому змінюється і концепція каналних стратегій. Посередники також зрозуміли ці зміни, відчули переваги інформаційних технологій, активно використовують їх. Швидко розвиваються змішані канали розподілу з участю товаровиробників і партнерів – посередників. Головна проблема такого каналу – складність управління, оскільки всі учасники повинні належним чином виконувати свої функції, не ухилятися від обов'язків завдяки зусиллям інших учасників.

Поступово розвиваються множинні канали розподілу, які створюються для обслуговування різних сегментів ринку або споживачів з непередбачуваними змінами поведінки. З'являються *канали розподілу із взаємопідтримувальними системами співробітництва*, які дають змогу товаровиробнику та його дистриб'юторам терміново

виконувати замовлення споживачів внаслідок перерозподілу запасів та виконаних функцій.

**Маркетингова політика комунікацій – це комплекс заходів, який використовує підприємство для інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари чи послуги.** Ця політика реалізовується за допомогою:

- джерела інформації – підприємство, яке пропонує свої товари чи послуги і надає відповідну інформацію про них, адресуючи її своєму цільовому ринку;
- кодування – перетворення на зручну для споживачів комунікаційну форму;
- канали комунікацій – засоби та носії поширення інформації;
- декодування – розшифрування звернень до споживачів;
- отримувач – споживач, якому надається інформація про товари та послуги підприємства;
- зворотна реакція – відгуки споживачів та їх дії у відповідь на отримання і декодування інформації;
- зворотний зв'язок – частина зворотної інформації, яка стає відомою товаровиробникові;
- перешкоди – можливі небажані або невраховані втручання в процес маркетингових комунікацій (якість друкованих видань, двозначність звернень тощо).

Ефективна маркетингова політика комунікацій підприємства неможлива без формування комплексу заходів, які складаються з шести етапів:

*Етап 1.* Визначення завдань комплексу заходів. Завдання формування комплексу маркетингових комунікацій: стимулювання попиту, збільшення обсягів продажу, збереження частки ринку тощо.

*Етап 2.* Дослідження цільової аудиторії та бажаної зворотної реакції.

*Етап 3.* Вибір форми звернення та засобів його поширення.

*Етап 4.* Вибір засобів впливу (реклама, пропаганда, стимулювання збуту, особистий продаж та прямий маркетинг). При цьому необхідно враховувати групу споживачів, на яку спрямовано маркетингову комунікацію; етап життєвого циклу продукції; характеристику продукту; стратегію каналу розподілу; концентрацію споживачів; процес прийняття рішень про купівлю.

*Етап 5.* Формування бюджету комунікацій за допомогою таких підходів:

- на підставі мети і завдань підприємства;
- попередніх асигнувань на маркетингові комунікації, збільшених на певний відсоток;
- на підставі конкретного паритету;
- відсотку від суми продажу.

*Етап 6.* Формування каналів зворотного зв'язку, тобто налагодження каналів зворотного зв'язку та організація надходження інформації про заходи досягнення комплексом належних цілей та завдань і своєчасне внесення відповідних корективів.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Основні види маркетингу.
2. Особливості польових і кабінетних маркетингових досліджень.
3. Порядок проведення і критерії сегментації ринку.
4. Методи визначення ціни на продукцію. Форми та засоби стимулювання збуту.
5. Види реклами і особливості їх використання.
6. Сутність маркетингової товарної політики.
7. Характеристика каналів збуту продукції.
8. Сутність маркетингової політики комунікацій.

## 10. Управління витратами підприємства

**Поточні витрати підприємства: сутність, класифікація та структура.** Промислове підприємство в процесі виробництва і реалізації продукції витрачає сировину, матеріали, паливо, енергію, амортизує основні фонди, оплачує працю працівників, несе витрати з обслуговування й управління виробництвом, реалізації продукції, оплаті послуг інших організацій.

В умовах ринкової економіки товаровиробники зацікавлені в зниженні витрат виробництва, оскільки за інших рівних умов (ціни, обсяги продажу) це сприяє зростанню прибутку. Цю частину прибутку доцільно спрямовувати на науково-технічний розвиток (розширення) підприємства і завдяки цьому додатково знижувати витрати на виробництво і реалізацію продукції та її ціну, підвищувати конкурентоспроможність товару тощо.

Витрати на виробництво класифікуються за низкою ознак.

1. *За центрами відповідальності (місцем виникнення) витрати* на виробництво групуються по цехах, ділянках, службах та інших адміністративно відокремлених структурних підрозділах виробництва.

2. *За видами продукції, робіт, послуг* усі витрати класифікуються на витрати на виріб; типові представники виробів; групи однорідних виробів; одноразові замовлення; валову, товарну, реалізовану продукцію.

3. *За єдністю складу (однорідністю) витрати* поділяються на одноелементні та комплексні.

4. *За видами* витрати класифікуються по економічних елементах і статтях калькуляції. Під елементами витрат розуміють економічно однорідні витрати. Витрати по статтях калькуляції – це витрати на окремі види виробів, а також витрати на основне і допоміжне виробництво.

5. *За способами перенесення вартості на продукцію* витрати поділяються на прямі та опосередковані. До прямих витрат відносяться витрати, пов'язані з виробництвом окремих видів продукції (на сировину, основні матеріали, куповані вироби і напівфабрикати та ін.), які безпосередньо вносяться до собівартості. До опосередкованих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом декількох видів продукції (витрати на утримання та експлуатацію обладнання, загальновиробничі, загальногосподарські витрати), що включаються в собівартість за допомогою спеціальних методів. Опосередковані витрати утворюють комплексні статті калькуляції (тобто складаються з витрат, що включають декілька елементів), які розрізняються за їх функціональною роллю у виробничому процесі.

6. *За впливом обсягу виробництва на рівень витрат* розрізняють умовно-змінні та умовно-постійні витрати. До умовно-змінних відносяться витрати, абсолютна величина яких зростає зі збільшенням обсягу випуску продукції та зменшується з його зниженням. До умовно-змінних витрат відносяться витрати на сировину і матеріали, куповані комплектуючі вироби, напівфабрикати, технологічне паливо та енергію; оплату праці працівників, зайнятих у виробництві продукції (робіт, послуг) з відрахуваннями на соціальні заходи, а також інші витрати. Умовно-постійні – це витрати, абсолютна величина яких зі збільшенням (зменшенням) випуску продукції істотно не змінюється. До умовно-постійних відносяться витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю цехів, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва.

7. *За календарними періодами* витрати на виробництво поділяються на *поточні, довгострокові та одноразові*. Поточні витрати – звичайні витрати або витрати, періодичність яких менше місяця. Довгострокові витрати – це витрати, пов'язані з виконанням довгострокового контракту, тобто контракту, який не планується завершити раніше, ніж через 9 місяців з моменту здійснення перших витрат або отримання авансу (передоплати). Одноразові (однократні) витрати або витрати, які здійснюються періодично (періодичність більше місяця), – це витрати на забезпечення процесу виробництва продовж тривалого часу.

8. *За доцільністю витрачання* витрати поділяються на виробничі (передбачені технологією і організацією виробництва) і невиробничі (необов'язкові, виникають внаслідок певних нестач організації виробництва, порушень технології і т.п.).

9. За визначенням відношення до собівартості продукції розрізняють витрати на продукцію та витрати періоду. Витрати на продукцію – це витрати, пов'язані з виробництвом. У виробничій сфері до таких витрат відносять усі витрати, пов'язані з виробництвом продукції (матеріали, зарплата, амортизація і т.п.). Витрати на виробництво складають виробничу собівартість продукції (робіт, послуг). Витрати періоду – це витрати, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені (витрати на управління, збут продукції та інші операційні витрати).

#### **Кошторис виробництва і собівартість товарної продукції.**

*Кошторис виробництва – це підрахунок сукупних витрат підприємства, пов'язаних з основною його діяльністю за певний період, незалежно від того, віднесено їх на собівартість продукції в цьому періоді чи ні. Кошторис виробництва складається за економічними елементами витрат.*

При класифікації витрат за економічно однорідними елементами не має значення, де і з якою метою витрачають ті або інші види ресурсів, необхідно тільки щоб витрати, включені в одну групу, мали однакову економічну природу. Таке угруповання витрат є єдиним для всіх галузей, дає можливість виділити витрати живої і матеріалізованої праці в собівартості продукції та особливості структури витрат по окремих галузях і розрахувати їх матеріалоємність, фондоємність, трудомісткість тощо, а також дозволяє визначити загальну потребу підприємства в тих або інших економічно однорідних видах ресурсів незалежно від місця виникнення витрат і виду продукції.

*Елементом називають первинний економічно однорідний вид витрат, який в межах підприємства не можна більше розікласти на складові частини (амортизація, заробітна плата і т.п.).*

Витрати, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг), групуються за такими елементами:

- ✓ матеріальні витрати;
- ✓ витрати на оплату праці;
- ✓ відрахування на соціальні заходи;
- ✓ амортизація;
- ✓ інші витрати.

До складу елемента «Матеріальні витрати» включаються витрати на:

1) *сировину і матеріали*, які використані як основні та допоміжні матеріали в операційній діяльності підприємства при виготовленні продукції (робіт, послуг) або для господарських потреб, технічних цілей;

2) *куповані напівфабрикати і комплектуючі вироби*, які застосовуються в операційній діяльності підприємства;

3) *придбані у сторонніх підприємств і організацій будь-яке паливо та енергію* всіх видів, які використані на технологічні й інші операційні цілі, в тому числі на експлуатацію транспортних засобів, опалювання й освітлення приміщень, вироблення з палива тепло- та електроенергії, спожитих в операційній діяльності підприємства;

4) *тару і тарні матеріали*, використані в операційній діяльності підприємства;

5) *будівельні матеріали*, які використані як основні та допоміжні матеріали в операційній діяльності підприємства;

6) *запасні частини*, які використані для ремонту основних засобів, інших необоротних матеріальних активів і малоцінних та швидкозношуваних предметів підприємства;

7) *інші матеріальні витрати*, які відображають вартість виконаних для підприємства робіт і послуг виробничого та невиробничого характеру (здійснення окремих операцій з виробництва продукції, обробки сировини і матеріалів, контроль якості сировини і матеріалів, використовуваних у виробництві; транспортні послуги, які є складовою частиною технологічного процесу виробництва і т.п.);

8) *витрати на малоцінні та швидкозношувані предмети*, що використовуються не більше одного року або нормальний операційний цикл, якщо він більше за один рік, в операційній діяльності підприємства, зокрема: інструмент, господарський інвентар, спеціальне оснащення;



спеціальний одяг, взуття та інші засоби індивідуального захисту, мило й інші миючі засоби, молоко та лікувально-профілактичне харчування або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спеціального одягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту в разі невідачі їх адміністрацією.

З витрат на матеріальні ресурси, що включаються в собівартість продукції, віднімається вартість зворотних відходів. Зворотні відходи – це залишки сировини, матеріалів, напівфабрикатів, теплоносіїв та інших видів матеріальних ресурсів, які утворилися в процесі виробництва продукції (робіт, послуг), втратили повністю або частково споживчі властивості первинного ресурсу і через це використовуються з підвищеними витратами або зовсім не використовуються за прямим призначенням.

Елемент «*Витрати на оплату праці*» містить: заробітну плату по окладах і тарифах, премії, заохочення, матеріальну допомогу, компенсаційні виплати, оплату відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці.

До складу елемента «*Відрахування на соціальні заходи*» включаються: відрахування на пенсійне забезпечення, соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, індивідуальне страхування персоналу підприємства, на інші соціальні заходи.

До складу елемента «*Амортизація*» включається: сума нарахованої амортизації основних засобів, нематеріальних активів і інших необоротних матеріальних активів.

До складу елемента «*Інші витрати*» входять: витрати операційної діяльності, які не увійшли до складу раніше перерахованих елементів, зокрема, витрати на відрядження; придбання літератури для інформаційного забезпечення господарської діяльності підприємства; оплату за участь в семінарах; проведення аудиту; транспортне обслуговування; оплату за використання й обслуговування технічних засобів управління; придбання ліцензій та інших спеціальних дозволів, які видані для ведення господарської діяльності; охорону праці; перевезення працівників до місця роботи і назад; оплату послуг комерційних банків і інших кредитно-фінансових установ; страхування ризиків; гарантійний ремонт, обслуговування або заміни товару; утримання гарантійних майстерень; проведення рекламних заходів; організацію прийомів, презентацій і свят; відшкодування складських, вантажно-розвантажувальних, перевалочних робіт, пакувальних матеріалів; оплату послуг транспортно-експедиційних, страхових і посередницьких організацій, експортного (вивізного) мита і митних зборів; професійну підготовку або перепідготовку фізичних осіб підприємства; податки, збори й інші обов'язкові платежі; утримання і експлуатацію фондів природоохоронного призначення; опублікування річного звіту; компенсацію працівникам (за власний інструмент, особистий транспорт); контроль якості виробів; інші витрати (втрати від браку, витрати по операціях зі скляною тарою, компенсація заробітної плати внаслідок каліцтва та іншого порушення здоров'я працівника, відрахування на пенсійне забезпечення від вартості послуг мобільного зв'язку і т.п.); інші операційні витрати.

**Підходи до розрахунку собівартості окремих виробів.** Для визначення собівартості окремих видів продукції розраховують витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції за калькуляційними статтями витрат. Цей розрахунок називається калькулюванням собівартості продукції, а форма, в якій розраховуються витрати, – *калькуляцією*.

Під статтями витрат у цій калькуляції прийнято розуміти визначений вид витрат, які обумовлюють собівартість продукції.

#### **Порядок розрахунку витрат за статтями калькуляції.**

*Статті 1, 3 «Сировина та основні матеріали», «Допоміжні матеріали»:*

Матеріальні витрати є найважливішою частиною виробничих витрат, які формують собівартість продукції. До них включається вартість: сировини; допоміжних матеріалів; покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів; тари та тарних матеріалів; інші.

*Стаття 2. «Відходи»:*

Відходами, які враховуються в калькуляції собівартості продукції, вважаються залишки матеріалів або напівфабрикатів, які виникають у процесі перетворення їх у кінцеву для даного цеху чи ділянки продукцію. Вони частково втратили свої споживчі властивості, але за певних умов після відповідної обробки можуть бути використані у вигляді добавки до вихідного

матеріалу для одержання іншої продукції (наприклад, продукти регенерації розчинників). Загальна сума витрат на сировину та допоміжні матеріали зменшується на величину вартості зворотних відходів.

*Стаття 4 «Транспортно-заготівельні витрати»:*

Транспортно-заготівельні витрати приймаються за даними підприємства, але максимальний розмір їх не повинен перевищувати 15 % від вартості сировини та допоміжних матеріалів. На більшості підприємств вони входять до складу загальновиробничих витрат.

*Статті 5, 6 «Заробітна плата», «Відрахування на соціальні заходи»:*

Істотним елементом собівартості продукції на будь-якому підприємстві є витрати на оплату праці основних робітників.

Відрахування на соціальні заходи нараховуються від загальної суми основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робітників у відповідності з нормами чинного законодавства.

*Стаття 7 «Загальновиробничі витрати»:*

Загальновиробничі витрати формують виробничу собівартість продукції.

Згідно ПБУ, до їхнього складу включені:

1. Витрати на управління виробництвом:
  - оплата праці апарата управління цехами, ділянками і т.п.;
  - відрахування на соціальні заходи апарата управління цехами, ділянками і т.п.;
  - витрати на оплату службових відряджень працівників цехів, ділянок і т.п.
2. Амортизація основних засобів загальновиробничого (цехового, дільничного) призначення.
3. Амортизація нематеріальних активів загальновиробничого (цехового, дільничного) призначення.
4. Витрати на утримання, експлуатацію і ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення.
5. Витрати на удосконалення технології й організації виробництва:
  - оплата праці та відрахування на соціальні заходи працівників, зайнятих удосконаленням технології й організації виробництва, поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності, інших експлуатаційних характеристик у виробничому процесі;
  - вартість матеріалів, які комплектують вироби та напівпродукти;
  - оплата послуг організацій і т.п.
6. Витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень.
7. Витрати на виробничий персонал:
  - оплата праці загальновиробничого персоналу;
  - відрахування на соціальні заходи робітників і апарата управління виробництвом;
  - витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами і якістю продукції, робіт, послуг.
8. Витрати на охорону праці, техніку безпеки й охорону навколишнього природного середовища.
9. Інші витрати:
  - витрати від браку;
  - оплата простоїв і т.п.

Загальновиробничі витрати розраховуються як відсоток від основної заробітної плати. На більшості підприємств вони дорівнюють 300% від основної заробітної плати.

*Стаття 8. «Виробнича собівартість»:*

Сукупність витрат на сировину й основні матеріали, допоміжні матеріали, транспортно-заготівельні витрати, витрати на заробітну плату, відрахування на соціальні заходи і загально виробничі витрати у сукупності складають виробничу собівартість продукції.

У повну собівартість продукції крім виробничої собівартості включаються також адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

*Стаття 9. «Адміністративні витрати»:*

До складу адміністративних витрат входять:

- заробітна плата керівників;
- відрахування на заробітну плату керівників;
- амортизація будинків і споруджень заводууправління;
- електроенергія, вода і малоцінні та швидкозношувальні матеріали;
- витрати на відрядження;

- плата відсотків за кредит, відшкодування збитків й інші витрати, пов'язані з управлінням підприємством (цехом, ділянкою).

Адміністративні витрати на більшості підприємств приймаються на рівні 240-260 % від основної заробітної плати основних робітників.

*Стаття 10 «Витрати на збут»:*

Згідно ПБУ витрати на збут включають:

- витрати на пакувальні матеріали;
- оплата праці і комісійні продавцям, торговим агентам, працівникам відділу збуту і складів, водіям і т.п.;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на відрядження працівників відділу збуту;
- оренда, страхування, амортизація, ремонт і утримання основних засобів, інших матеріальних необігових активів, зв'язаних зі збутом продукції (товарів, робіт, послуг);
- фрахт і інші виплати, пов'язані з транспортуванням продукції відповідно до умов договору постачання;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг. Витрати на збут на більшості підприємств приймаються на рівні 40-60% від основної заробітної плати основних робітників.

*Стаття 11 «Інші операційні витрати»:*

До інших операційних витрат, згідно ПБУ, відносять:

- витрати на дослідження та розробку продукції;
- собівартість реалізованої й іноземної валюти;
- собівартість виробничих запасів;
- сумнівні та безнадійні борги;
- втрати від операційної курсової різниці (тобто зв'язаної з операційною діяльністю підприємства);
- втрати від знецінювання запасів;
- нестачі й втрати від псування цінностей;
- визнані штрафи, пені, неустойка;
- інші витрати операційної діяльності, у тому числі витрати на створення резерву відпусток, гарантійного резерву і витрати на утримання активів соціально-побутового призначення.

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю на багатьох підприємствах приймаються на рівні 70% від основної заробітної плати основних робітників.

Калькуляція оформлюється за формою «Проектна калькуляція собівартості продукції» (табл. 10.1).

Залежно від характеру та складності процесу виробництва і особливостей його організації застосовують різні методи калькулювання собівартості продукції і обліку витрат.

## Проектна калькуляція собівартості продукції

Найменування виробу \_\_\_\_\_

Калькуляційна одиниця \_\_\_\_\_

Найменування сировини, основних і допоміжних матеріалів	Од. вим.	Ціна, грн.	Норма витрат на калькуляційну одиницю	Витрати на калькуляційну одиницю, грн
1. Основна сировина				
...				
...				
Разом				
Допоміжні матеріали				
...				
...				
Разом				
Всього				

№	Статті витрат	Сума, грн.
1	Сировина та основні матеріали	
2	Відходи	
3	Допоміжні матеріали	
4	Транспортно-заготівельні витрати	
5	Заробітна плата основна допоміжна	
6	Відрахування на заробітну плату	
7	Загальновиробничі витрати	
8	<i>Виробнича собівартість</i>	
9	Адміністративні витрати	
10	Витрати на збут	
11	Інші операційні витрати	
12	<i>Повна собівартість</i>	
13	<i>Договірна ціна</i>	
14	<i>Рентабельність (%)</i>	

Метод калькулювання – сукупність прийомів і способів, які використовуються для обчислення собівартості окремих видів продукції.

- ✓ позамовний;
- ✓ попередільний;
- ✓ нормативний.

При позамовному методі об'єктом калькулювання є окреме замовлення на певний обсяг продукції. Планування й облік витрат здійснюються за калькуляційними статтями по кожному цеху, що приймає участь у виконанні замовлення. Цей метод застосовується в індивідуальному та дрібносерійному виробництві. Фактичні витрати нараховуються на замовлення від початку виконання до моменту його закінчення. Фактична собівартість одиниці продукції знаходиться шляхом розподілу всіх витрат на обсяг продукції.

Попередільний метод дає можливість нарівні з готовою калькулювати продукцією напівфабрикати різної ступені готовності. Необхідність у цьому методі виникає в зв'язку з потребою визначення собівартості напівфабрикатів, що виробляються на підприємстві та відвантажуються іншим організаціям. Калькулювання здійснюється за статтями калькуляції по окремих переділах (цехах). По переділах розраховуються всі витрати цеху і витрати на використані власні напівфабрикати попередніх цехів.

*Нормативний метод* передбачає нормування всіх видів витрат на всіх стадіях виробництва та складання нормативної калькуляції собівартості. Метод заснований на таких правилах:

- ✓ нормування витрат ресурсів при будь-яких умовах виробництва;
- ✓ урахування зміни норм витрат та відхилень від них за видами ресурсів і продукції (з визначенням винних осіб і причин відхилень);
- ✓ розрахунок фактичних витрат як алгебраїчної суми нормативних витрат і відхилень від норм. Використання цього методу можливе при наявності обґрунтованих норм і безпосередньому обліку їх зміни за місцем виникнення відхилень.

**Шляхи зниження поточних витрат.** У традиційному розумінні найважливішими шляхами зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, що використовуються у виробництві. Для виявлення резервів зниження собівартості необхідно визначити фактори, що зумовлюють це зниження.

*Під факторами зниження собівартості продукції (робіт, послуг) розуміють усю сукупність рушійних сил і причин, які визначають її рівень та динаміку.*

*Шляхами зниження витрат на виробництво продукції є:*

- 1) підвищення технічного рівня виробництва, зокрема впровадження нової прогресивної технології, підвищення рівня механізації й автоматизації виробничих процесів; розширення масштабів використання й удосконалення техніки і технології, що застосовується у виробництві; економне використання сировини і матеріалів;
- 2) поліпшення організації виробництва і праці, тобто удосконалення управління виробництвом та скорочення витрат на нього, упровадження наукової організації праці, поліпшення використання основних виробничих фондів та матеріально-технічного забезпечення, скорочення транспортно- складських витрат тощо;
- 3) зміна обсягу виробництва, що зумовлює відносне скорочення умовно- постійних витрат при зростанні обсягу виробництва;
- 4) зміна структури, асортименту продукції та поліпшення її якості.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Характеристика витрат на виробництво за окремими ознаками.
2. Характеристика оптимальної структури витрат.
3. Характеристика порядку розробки кошторису виробництва.
4. Характеристика типової номенклатури калькуляційних статей витрат.
5. Шляхи зниження поточних витрат.
6. Вплив різних чинників на витрати виробництва і реалізації продукції.
7. Сутність калькулювання собівартості продукції.
8. Структура поточних витрат підприємства

## 11. Управління ціновою політикою підприємства.

**Формування цінової політики підприємства – це обґрунтування системи диференційованих цін на продукцію, що реалізовується підприємством, і розробка заходів щодо забезпечення оперативного їх коригування в залежності від зміни ситуації на товарному ринку і умов здійснення операційної діяльності.**

У процесі формування цінової політики підприємства повинні дотримуватися таких принципів:

- 1) забезпечення ув'язки цінової політики підприємства з загальною політикою управління прибутком і пріоритетними цілями здійснення операційної діяльності;
- 2) забезпечення ув'язки цінової політики підприємства з кон'юктурою товарного ринку і особливостями обраної ринкової ніші;
- 3) забезпечення комплексності підходу до встановлення рівня цін на товар у поєднанні з рівнем післяпродажного обслуговування покупців;
- 4) здійснення активної цінової політики на ринку, активні форми якої визначаються такими чинниками, як самостійність підходів до встановлення рівня цін, диференціація підходів до формування рівнів цін на окремі якісні різновиди товарів та ін. Здійснення активної цінової політики забезпечує чітко виражене цінове позиціонування конкретного підприємства на товарному ринку;
- 5) забезпечення високого динамізму цінової політики.

З урахуванням викладених принципів здійснюється процес формування цінової політики на конкретному підприємстві. Цей процес охоплює 7 основних етапів:

*Етап 1. Вибір визначальних цілей формування цінової політики.* Цей вибір зумовлений забезпеченням стратегічного розвитку операційної діяльності, на підставі якого здійснюється формування цінової політики підприємства з урахуванням трьох цільових орієнтирів:

а) орієнтир на покупця, покликаний забезпечити розвиток операційної діяльності та реалізацію продукції, максимально враховуючи можливості певного сегмента товарного ринку і майбутніх змін його кон'юктури;

б) орієнтир на поточні витрати. Під поточними витратами в цьому випадку розуміється рівень операційних витрат підприємства, що склався в процесі виробництва й збуту продукції. Така цінова установка забезпечує відшкодування фактичних витрат трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів;

в) орієнтир на прибуток – формування обґрунтованого розміру операційного прибутку.

*Етап 2. Оцінка рівня цін, що склався на продукцію.* Основною метою здійснення такої оцінки є визначення мінімального її рівня, нижче за який вона не може бути встановлена, виходячи з вимог самоокупності процесу виробництва та збуту конкретних видів продукції. У процесі оцінки рівня цін на продукцію аналізуються:

а) середній рівень цін на окремі види продукції, які виробляються, і його динаміка;

б) диференціація рівня цін у розрізі конкретних найменувань продукції в співзіставленні з рівнем їх якості, формами післяпродажного обслуговування та іншими чинниками ціноутворення;

в) можливості зниження рівня операційних витрат завдяки економії окремих видів ресурсів і здійснення більш ефективної операційної діяльності підприємства в майбутньому періоді.

*Етап 3. Оцінка потенціалу й особливостей товарного ринку.* У процесі оцінки товарного ринку аналізуються можливості:

а) диференціації цін на окремі види продукції в межах конкурентного поля, що склалося на певному сегменті товарного ринку;

б) диференціації рівня цін на окремі види продукції в розрізі окремих категорій споживачів з урахуванням відмінностей в рівні їх післяпродажного обслуговування;

в) розширення обсягу збуту окремих видів продукції внаслідок зниження рівня цін на них. Така оцінка пов'язана з ціновою еластичністю попиту, що визначає міру чутливості реагування покупців на зміну кількості придбаної продукції залежно від зміни рівня цін на неї.

*Етап 4. Диференціація цілей цінової політики в розрізі конкретних видів продукції з*

урахуванням можливостей ринку та рівня операційних витрат. У процесі такої диференціації для кожного конкретного виду продукції використовуються різні цільові орієнтири цінової політики.

Диференціація цілей цінової політики в розрізі конкретних видів продукції здійснюється за такими класифікаційними ознаками:

а) роль продукції в задоволенні потреб (продукцію масового, періодичного і епізодичного попиту);

б) рівень якості продукції і характер післяпродажного обслуговування споживачів;

в) стадія життєвого циклу товару.

Результати проведеної диференціації дозволяють згрупувати всі види продукції, яка виробляється і реалізовується, за різними цільовими орієнтирами здійснення цінової політики.

*Етап 5. Вибір моделі розрахунку рівня цін на окремі види продукції.* Цей вибір визначається конкретним цільовим орієнтиром, обраним для цінової політики на конкретний вид продукції:

а) при орієнтирі цінової політики на покупця базовим елементом розрахунку є рівень ціни товару, прийнятний для відповідних категорій покупців;

б) при орієнтирі цінової політики на поточні витрати базовим елементом рівня ціни є сума повних операційних витрат, що припадають на одиницю продукції;

в) при орієнтирі цінової політики на прибуток базовим елементом розрахунку рівня ціни є цільовий коефіцієнт рентабельності операційних (поточних) витрат, який визначається відношенням цільового операційного прибутку до планової суми операційних витрат у відсотках.

*Етап 6. Формування конкретного рівня цін на окремі види продукції.* При цьому визначаються необхідні для розрахунку конкретні значення окремих початкових показників. Основна увага при цьому повинна приділятися калькулюванню повних операційних витрат за різними видами продукції.

*Етап 7. Формування механізму своєчасного коригування рівня цін на продукцію.*

## 12. Управління господарською діяльністю підприємства в кризовому стані.

**Банкрутство: сутність та ознаки.** Будь-яке підприємство, що здійснює комерційну діяльність, вступає у відносини з податковими органами, банками, іншими підприємствами (постачальниками і споживачами) тощо. В процесі цих відносин у підприємства виникають зобов'язання, які можуть призвести до того, що воно стане боржником і буде зобов'язане в деякий термін здійснити на користь іншої особи певні дії (зробити платіж, поставити товар, виконати послугу та т.п.).

*Зобов'язання підприємства можуть поділятися на:*

- зобов'язання перед фіскальною системою – це зобов'язання по податках, штрафи та пені по платежах у бюджет, пенсійний, дорожній та інші фонди, тобто ті зобов'язання, по яких необхідно платити в установленому порядку незалежно від волі підприємства;
- зобов'язання перед фінансово-кредитною системою – зобов'язання перед банками, фінансовими компаніями у випадку, якщо підприємство взяло позику в грошовій формі або у вигляді цінних паперів на основі кредитного договору, зобов'язання перед страховими компаніями;
- зобов'язання перед кредиторами за поставлені ними товари або послуги;
- зобов'язання перед акціонерами і працівниками підприємства (внутрішній борг – зобов'язання з оплати праці, виплати премій, дивідендів і т.п.).

Зобов'язання підприємства, які виникають у процесі його фінансово-господарської діяльності, мають певні терміни виконання. Порушення цих термінів призводить до виникнення у контрагентів ризиків. Чим більше ризиків створює підприємство контрагентам, чим частіше і триваліше затримує виконання зобов'язань, тим ненадійніше воно виглядає. Таке підприємство знаходить репутацію ненадійного партнера, несумлінного платника, роботодавця тощо.

Ненадійне виконання зобов'язань свідчить про:

- ✓ необов'язковість як стиль взаємодії з партнерами, якщо підприємство має в своєму розпорядженні ресурси, достатні для виконання зобов'язань;
- ✓ дефіцит або кризи можливостей для виконання зобов'язань.

Необов'язковість як стиль взаємодії призводить до відмови партнерів від взаємодії, штрафів і інших санкцій, передбачених законодавством і договорами, але зрештою партнери або кредитори зберігають шанс на погашення зобов'язань без особливих збитків.

Коли підприємство відчуває дефіцит або кризи можливостей для виконання зобов'язань, виникає питання, чи здатне воно в повній мірі задовольнити кредиторів. Неплатоспроможність є змінна характеристика, яка може мати різні градації – від епізодичної до стійкої та хронічної. Стіяка і хронічна неплатоспроможність підприємства з фінансової точки зору означає, що таке підприємство:

- поглинає (із затримкою або безнадійно) ресурси або кошти кредиторів, їх товари, гроші та послуги (це кошти банків, інших підприємств, власних працівників, акціонерів і т.п.);
- формує недоплати по податках і інших обов'язкових платежах.

Неплатоспроможне підприємство ставить своїх кредиторів (і державу в тому числі) перед вибором:

або дати підприємству деякий контрольований шанс на подолання внутрішньої фінансової кризи, фінансове оздоровлення, що може бути реалізовано в межах обмеженої в часі угоди;

або виставити вимоги щодо ліквідації підприємства і продажу його майна, щоб за рахунок цього задовольнити повністю або частково вимоги кредиторів.

**Банкрутство підприємства – цивілізована процедура ліквідації боржника, продажу його майна і розрахунку з кредиторами, яка настає за рішенням суду або після офіційного оголошення боржником про своє банкрутство при його добровільній ліквідації.** Розглядаючи справу про банкрутство, суд може і не оголошувати підприємство банкрутом, а піти шляхом спроб його фінансового оздоровлення.

Банкрутство є результатом розвитку кризового фінансового стану, коли підприємство



проходить шлях від епізодичної до стійкої (хронічної) нездатності задовольняти вимоги кредиторів, у тому числі по обов'язкових платежах до бюджету і позабюджетних фондів. Отже, банкрутство є можливим юридичним підсумком несприятливого розвитку фінансового стану підприємства, при якому його здатність своєчасно погасити борги прогресивно меншає.

Для прогнозу настання банкрутства використовуються **кількісні показники**:

- низька величина показника відношення руху грошових коштів до загальних зобов'язань;
- висока величина показника відношення боргових зобов'язань до акціонерного капіталу та показника відношення боргових зобов'язань до загальної суми активів;
- низький прибуток на інвестиції;
- низька рентабельність;
- низька величина відношень нерозподіленого прибутку до загальної суми активів, оборотного капіталу до загальної суми активів та оборотного капіталу до суми продажів; необоротних активів до середньо- і довгострокових зобов'язань;
- недостатній коефіцієнт покриття відсотка;
- нестабільний прибуток;
- невеликі розміри компанії, що визначаються обсягами продажів і/або загальною сумою активів;
- різке зниження ціни акцій, облігацій;
- значне збільшення коефіцієнта Бета;
- велика різниця між ринковою ціною акції і їх балансовою вартістю;
- значне зростання середньозваженої вартості капіталу компанії;
- високий показник відношення постійних витрат до загальних витрат;
- нездатність підтримувати належний рівень необоротних активів (наприклад, зменшення величини відношення ремонтних витрат до необоротних активів).

Якісні чинники, які використовують для прогнозування банкрутства:

- погана система фінансової звітності та нездатність контролювати витрати;
- недосвідченість керівництва підприємства;
- спад у промисловості;
- висока конкуренція;
- нездатність отримувати відповідне фінансування та значні кредитні обмеження на будь-яке фінансування, що отримується;
- нездатність погасити прострочені зобов'язання;
- некваліфіковане управління;
- впровадження в сфери, де у керівництва немає досвіду роботи;
- нездатність підприємства йти в ногу з часом, особливо в технологічно орієнтованому бізнесі;
- високий рівень комерційного ризику;
- недостатнє страхове покриття;
- шахрайські дії (наприклад, спотворення даних про товарно-матеріальні запаси з метою уникнути банкрутства);
- циклічна діяльність бізнесу;
- нездатність перебудувати виробництво відповідно до запитів споживачів;
- сприйнятливність до суворого урядового регулювання, сприйнятливність до нестачі енергії, сприйнятливність до ненадійних постачальників;
- перегляд боргових і/або орендних угод;
- недостатньо якісна система бухгалтерської та фінансової звітності.

Якщо можливо з достатньою точністю передбачити наближення підприємства до банкрутства, то можна розробити коректуючі дії і захистити його.

**Запобігання банкрутству підприємства.** Заходи щодо виходу з кризи можна поділити на **тактичні, оперативні та стратегічні.**

**Тактичні заходи** щодо виходу з кризи можуть бути як *захисними* (закриття підрозділів, скорочення витрат, обсягів виробництва і збуту), так і *наступальними* (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління).

**Оперативні заходи** щодо виходу з кризи передбачають зниження поточних витрат, виявлення внутрішніх резервів, залучення фахівців, кадрові зміни, отримання кредитів, зміцнення дисципліни і т.п.

**Стратегічні заходи** полягають в аналізі й оцінці стану підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики прибутків, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Проблеми ліквідності та платоспроможності можуть бути зведені до мінімуму завдяки:

- ✓ уникненню великих боргових зобов'язань (якщо зобов'язання надмірно великі, необхідно фінансуватися за рахунок акціонерного капіталу);
- ✓ відмові від збиткових підрозділів і виробничого обладнання;
- ✓ управлінню активами, домагаючись максимального прибутку та мінімального ризику;
- ✓ розподілу в часі та подовженню термінів погашення боргових зобов'язань;
- ✓ використанню кількісних методів;
- ✓ забезпеченню буфера безпеки між фактичним станом і відповідністю вимогам (наприклад, оборотний капітал);
- ✓ наявності негативної кореляції в продукції і інвестиціях;
- ✓ зниженню дивідендних виплат.

*Нефінансові чинники*, що мінімізують можливість банкрутства, включають:

- вертикальну та горизонтальну диверсифікацію виробничого обладнання й операцій;
- фінансування активів за рахунок зобов'язань зі схожими термінами платежу (страхування від втрат);
- географічну диверсифікацію;
- наявність відповідного страхування;
- розширення маркетингової роботи;
- розробку програм зі скорочення витрат;
- підвищення продуктивності;
- мінімізацію негативного впливу інфляції і спаду на діяльність компанії;
- інвестування переважно в багатоцільові, а не спеціалізовані активи, оскільки з ними пов'язано менше ризику;
- уникнення впровадження в галузь промисловості з високим показником рівня банкрутства;
- наявність багатьох варіантів проектів;
- впровадження виробничого обладнання, на яке мінімально впливає циклічність бізнесу і за допомогою якого випускається продукція, що має стабільний попит;
- уникнення довгострокових, з фіксованими платежами контрактів з покупцями і включення в контракти статей, що регулюють проблеми інфляції і використовують енерговитратні показники;
- уникнення ринків, що знаходяться в стані спаду, або ринків, що вже висококонкурентні;
- гнучку реакцію на зміни в технології.

**Регулювання кризового стану підприємств.** Передбачаються певні позасудові процедури, тобто способи, що дозволяють боржнику шляхом переговорів з кредиторами уникнути

арбітражного процесу та визнання боржника неспроможним по суду. Результати переговорів можуть бути різними. Боржник може домовитися зі всіма або частиною кредиторів про відстрочку або розстрочку належних кредиторам платежів або зменшення боргу, що дасть йому можливість продовжувати свою виробничу діяльність, в якій кредитори часто також зацікавлені. Звичайно, кожен кредитор може ухвалювати такі рішення тільки відносно себе. Угода боржника з частиною кредиторів не перешкоджає іншим звернутися до арбітражного суду з вимогою визнати боржника неспроможним.

Усю сукупність процедур, що застосовуються до підприємств-боржників, можна поділити на дві основні групи: реорганізаційні та ліквідаційні.

До реорганізаційних процедур відносяться санація і зовнішнє управління майном.

**Санація (оздоровлення) – це така процедура, коли власником підприємства, кредитором або іншою зацікавленою особою надається фінансова допомога підприємству-боржнику.**

Коло осіб, які можуть надати фінансову допомогу підприємству - боржнику не обмежене. Однак клопотання про проведення санації може бути подане лише боржником, власником підприємства-боржника і кредитором. Клопотання про проведення санації повинне бути подане в арбітражний суд, який задовольняє клопотання про санацію при наявності реальної можливості відновленню платоспроможності підприємства. Наприклад, суд переконується в тому, що фінансова допомога дозволить підприємству-боржнику розплатитися зі своїми постачальниками, а потім налагодити виробництво своєї продукції. Але, якщо протягом 36 місяців повторно подана заява про відкриття провадження про неспроможність (банкрутство) підприємства, арбітражний суд позбавлений права винести рішення про проведення санації.

Переважне право на участь в проведенні санації надається членам трудового колективу підприємства, його власникам та кредиторам. У тому випадку, якщо бажання брати участь в санації виразили члени трудового колективу підприємства-боржника і (або) його власник, конкурс на участь в санації не оголошується, вона проводиться цими особами. У конкурсі на проведення санації можуть брати участь іноземні юридичні особи.

У 7-денний термін від дня винесення визначення про проведення санації учасники санації зобов'язані розробити угоду, в якій повинні міститися зобов'язання про задоволення вимог всіх кредиторів підприємства- боржника в узгоджені з ними терміни, передбачені термінами проведення санації та іншими умовами. Відповідальність за виконання зобов'язань перед кредиторами учасники санації несуть солідарно, якщо в угоді не передбачене інше. Санація повинна проводитися в період не більш 18 місяців. По клопотанню учасників санації цей термін може бути продовжений судом, але не більш, ніж на 6 місяців. У разі неспроможності державних або комунальних підприємств термін проведення санації продовженню не підлягає. Після закінчення 12 місяців з початку санації повинне бути задоволено не менше 40% загальної суми вимог кредиторів.

Контроль за проведенням санації здійснює арбітражний суд, який виніс визначення про проведення санації. Так, він розглядає заяви членів трудового колективу підприємства-боржника, його власника або кредитора про неефективність санації або про дії її учасників, що обмежують права та інтереси власника підприємства-боржника, його кредиторів або членів трудового колективу. Арбітражний суд на основі перевірки заяви може прийняти рішення щодо припинення санації. У цьому випадку арбітражний суд ухвалює рішення про визнання боржника неспроможним (банкротом) і відкриття конкурсного виробництва. Якщо санація призвела до позитивних результатів: зобов'язання перед кредиторами виконані, відновлена платоспроможність підприємства, то арбітражний суд виносить визначення про завершення санації та припинення провадження про неспроможність (банкрутство) підприємства.

*Під зовнішнім управлінням майном підприємства-боржника розуміється процедура, спрямована на продовження діяльності цього підприємства, вводиться рішенням арбітражного суду по заяві боржника, власника підприємства або кредитора і здійснюється на основі передачі функцій з управління підприємством-боржником арбітражному керівнику.*

Таким чином, основна відмінність усіх реорганізаційних процедур полягає в тому, що їх застосування не спричиняє за собою припинення діяльності підприємств-боржників. Головним завданням тут є забезпечення виведення з неплатоспроможного стану і забезпечення

нормального функціонування підприємства.

Зовнішнє управління майном боржника складається в призначенні арбітражним судом спеціального керівника, якщо є підстави вважати, що причиною важкого фінансового положення боржника є незадовільне управління організацією і реальна можливість відновити платоспроможність підприємства-боржника з метою продовження його діяльності шляхом здійснення організаційних і економічних заходів.

Клопотання про проведення зовнішнього управління майном боржника може бути подане в арбітражний суд самим боржником, власником підприємства, кредиторами. Така заява може бути подана до прийняття судом рішення про неспроможність (банкрутстві). У заяві обґрунтовуються необхідність і доцільність призначення арбітражного керівника, може бути запропонована конкретна кандидатура. До заяви додається письмова згода кандидата на здійснення ним зовнішнього управління майном боржника. Необхідно також прикласти бухгалтерський баланс або замінюючи його документи на останню звітну дату. Крім того, необхідна згода на здійснення зовнішнього управління майном боржника всіх кредиторів, оскільки на період зовнішнього управління вводиться мораторій на задоволення їх вимог до боржника. З власної ініціативи арбітражний суд призначити зовнішнього керівника не може.

При дотриманні всіх вказаних вище умов арбітражний суд на засіданні розглядає питання про можливість встановлення зовнішнього управління майном неплатоспроможного боржника. Тривалість проведення зовнішнього управління майном боржника не повинна перевищувати 18 місяців.

Закон висуває певні вимоги до особи зовнішнього (арбітражного) керівника. Кандидатом повинен бути економіст, юрист, або особа, яка має досвід господарської роботи. Він не повинен мати судимості. Кандидатом в арбітражні керівники не можуть бути посадові особи адміністрації підприємства-боржника або кредитора, тим більше керівники цих підприємств. Ця заборона викликана тим, що діяльність зовнішнього керівника пов'язана з проведенням певних організаційних змін, удосконаленням організації труда тощо. Призначення арбітражним керівником керівника організації кредитора недоцільне тому, що останній може використати таке призначення в своїх корисних інтересах на шкоду майновим інтересам підприємства-боржника та інших кредиторів неплатоспроможної організації. Кандидат в арбітражні керівники надає декларацію про свої прибутки та майновий стан. При наявності декількох запропонованих кандидатів арбітражний керівник призначається на конкурсній основі.

Рішення арбітражного суду про призначення зовнішнього керівника та кандидата арбітражним керівником є обов'язковим для сторін. Воно може бути оспорене тільки в загальному порядку. Особливістю рішення арбітражного суду про зовнішнє управління є те, що воно приймається для досягнення певної господарської мети – виведення організації-боржника з кризового фінансового стану.

Закон надає арбітражному керівнику широкі права керівника підприємства. При необхідності він звільняє колишнього керівника від виконання обов'язків по управлінню підприємством, приймає на роботу і звільняє інших працівників відповідно до законодавства про працю, розпоряджається майном неплатоспроможної організації і виконує інші функції. У той же час можливості арбітражного керівника обмежені. Оскільки в діяльності арбітражного керівника безпосередньо зацікавлені кредитори неплатоспроможного боржника, арбітражний керівник зобов'язаний діяти в їх інтересах і під їх контролем. Не пізніше 3 місяців після свого призначення арбітражний керівник скликає збори кредиторів, які діють як спеціальний орган з вельми широкими повноваженнями. Вони затверджують план проведення зовнішнього управління майном боржника, розроблений арбітражним керівником. Проект плану заздалегідь надають учасникам зборів. Кожен кредитор на зборах має кількість голосів пропорційно своїй частці в загальній сумі кредиторської заборгованості підприємства-боржника. Відхилити представлений арбітражним керівником план проведення зовнішнього управління збори кредиторів можуть лише кваліфікованою більшістю голосів, яка складає не менш двох третин загальної суми кредиторської заборгованості. На збори кредиторів запрошується представник трудового колективу організації-боржника. Про рішення зборів кредиторів арбітражний керівник повідомляє арбітражний суд. Якщо ж збори кредиторів не схвалюють план проведення зовнішнього управління, запропонований арбітражним керівником, то арбітражний суд може винести визначення про

скасування зовнішнього управління майном боржника або залишити його в силі, призначивши нового арбітражного керівника.

При позитивному рішенні арбітражний керівник приступає до виконання плану під контролем кредиторів. На їх вимоги арбітражний керівник зобов'язаний представляти необхідну інформацію і давати пояснення по виконаній роботі. Спори між кредиторами і арбітражним керівником можуть розглядатися арбітражним судом.

Передбачено, що на період зовнішнього управління майном боржника вводиться мораторій на задоволення вимог кредиторів до боржника.

Якщо мета зовнішнього управління майном боржника досягнута і відновлена його платоспроможність, арбітражний керівник звертається до арбітражного суду із заявою про завершення зовнішнього управління майном боржника. Арбітражний суд може на цій основі винести визначення про завершення зовнішнього управління майном боржника і припинення провадження про неспроможність (банкрутство). Якщо ж арбітражний керівник вважає, що досягнення мети неможливе, то він також звертається до арбітражного суду з відповідною заявою. Тоді арбітражний суд або виносить визначення про продовження зовнішнього управління майном боржника в межах встановленого законом 18-місячного терміну і залежно від результатів може призначити іншого арбітражного керівника, або ухвалює рішення про припинення зовнішнього управління майном боржника, визнає організацію неспроможною (банкротом) і відкриття провадження на конкурсне виробництво.

Результатом переговорів боржника з кредиторами може бути і узгодження з ними питань і умов його **добровільної ліквідації**. Така ліквідація буде відбуватися під контролем кредиторів після офіційного оголошення боржником про свою неспроможність (банкрутство) в порядку і на умовах, установлених законом. Рішення про добровільну ліквідацію підприємства-боржника має право прийняти керівник підприємства спільно з всіма кредиторами та підлягає затвердженню власником підприємства- боржника. Якщо власник або будь-хто з кредиторів не згодний з добровільною ліквідацією підприємства, то це призводить до відкриття провадження про неспроможність (банкрутство) підприємства.

З моменту затвердження власником (власниками) підприємства-боржника рішення про його добровільну ліквідацію підприємство вважається таким, що знаходиться в процесі ліквідації, про що публікується офіційне повідомлення.

Процес добровільної ліквідації підприємства починається з відсторонення керівника підприємства від своїх функцій, які він передає конкурсному керівнику. Конкурсний керівник призначається власником підприємства-боржника за пропозицією керівника підприємства. При незгоді з кандидатурою конкурсного керівника кредитори мають право призначити нового конкурсного керівника. Конкурсний керівник зобов'язаний скликати збори кредиторів і регулярно представляти їм звіт про хід ліквідації підприємства, а також він виконує і інші функції. Наприклад, може направити в арбітражний суд вимоги про визнання недійсними окремих операцій підприємства-боржника, оскаржити рішення зборів (комітету) кредиторів, прийняті з порушенням компетенції або обмежуючі повноваження конкурсного керівника. Після призначення конкурсного керівника підприємство-боржник не має право задовольнити вимоги кредиторів за рахунок свого майна, за винятком привілейованих кредиторів, або вимог, на задоволення яких є згода кредиторів.

Остаточною стадією процесу добровільної ліквідації підприємства- боржника є реалізація його майна і розподіл грошових коштів між кредиторами. Підприємство вважається ліквідованим з моменту виключення його з Державного реєстру.

Добровільна ліквідація підприємства може мати місце тільки якщо з цим згодні всі кредитори підприємства-боржника.

*Конкурсне виробництво* спрямовано на примусову ліквідацію організації-боржника за рішенням арбітражного суду. Основною метою цієї процедури є забезпечення майнових інтересів кредиторів боржника шляхом збереження майна, що залишилося, і подальшого справедливого розподілу цього майна між кредиторами відповідно до положень закону. Одночасно конкурсне виробництво охороняє учасників від неправомірних дій відносно один одного. Справи про визнання організації банкрутом і відкриття конкурсного виробництва розглядаються арбітражними судами, якщо вимоги до боржника в сукупності складають суму

не менше за 500 мінімальних розмірів оплати праці, встановлену законом. Основою для відкриття провадження про конкурсне виробництво в арбітражному суді є заяви кредитора (кредиторів), в тому числі податкової інспекції, а також прокурора. Останній має право звертатися до арбітражного суду із заявою про відкриття провадження про неспроможність (банкрутство) організації у разі виявлення ним ознак умисного або фіктивного банкрутства і в інших передбачених законом випадках для охорони державних і суспільних інтересів.

Внаслідок примусової ліквідації організації-боржника остання припиняє своє існування як суб'єкт права і більше не може брати участь в цивільному обороті. Її майно реалізовується з публічних торгів, а кошти, виручені від реалізації, прямують на задоволення вимог кредиторів. Правоприємства в таких випадках не виникає.

*До ліквідаційних процедур відносяться:*

- 1) примусова ліквідація підприємства-боржника за рішенням арбітражного суду;
- 2) добровільна ліквідація неспроможного підприємства під контролем кредиторів.

Ліквідація підприємств-боржників здійснюється в процесі конкурсного виробництва, при якому визначається майно боржника (конкурсна маса), що розподіляється між кредиторами в порядку черговості.

На відміну від реорганізаційних ліквідаційні процедури ведуть до припинення діяльності підприємств.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Кількісні фактори, що свідчать про високу ймовірність банкрутства.
2. Основні якісні фактори, що свідчать про високу ймовірність банкрутства.
3. Заходи, спрямовані на попередження банкрутства. Сутність санації.
4. Мета зовнішнього управління майном боржника.
5. Конкурсне виробництво.
6. Ознаки банкрутства, що наближається.
7. Заходи щодо зниження проблем платоспроможності та ліквідності підприємства.
8. Шляхи стратегічної реструктуризації підприємства.
9. Організація процесу фінансового оздоровлення підприємства.