

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний лісотехнічний університет України**  
*Кафедра економіки підприємства*

**Р. Я. Кіндрат, В. В. Якімцов, Л.С. Гарасим**

# **Економічне управління підприємством**

## **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

для студентів спеціальності 051 «Економіка»



**Л Ъ В І В – 2017**

**УДК 005.93**  
**К-41**  
**ББК 65.291.21**

**Кіндрат Р. Я., Якімцов В. В., Гарасим Л.С.** Конспект лекцій «Економічне управління підприємством» для студентів спеціальності 051 «Економіка» / Р. Я. Кіндрат, В. В. Якімцов, Л.С. Гарасим; НЛТУ України – Львів: НЛТУ України, 2017. – 180 с.

---

Для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, викладачів, науковців, менеджерів, усіх, хто цікавиться питаннями економічного управління підприємством.

**Розглянуто та рекомендовано**  
до друку науково-методичною радою НН ІЕЕМ НЛТУ України  
**Протокол № 8 від “21” грудня 2017 року**

**Автори:** *Кіндрат Ростислав Ярославович,*  
доцент, кандидат економічних наук  
*Якімцов Віктор Вікторович,*  
доцент, кандидат економічних наук  
*Гарасим Людмила Степанівна,*  
старший викладач, кандидат економічних наук

**Рецензенти:** *Гарасим П.М.,*  
професор, доктор економічних наук  
*Михайловський В.І.,*  
доцент, кандидат економічних наук

**R.Y. Kindrat, V.V. Yakimtsov, L.S. Garasym** Economic enterprise management:  
National Forestry University, 2017. – 180 p.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. Предмет, завдання і зміст дисципліни	
«Економічне управління підприємством» .....	6
1.1 Предмет дисципліни. Суть та мета економічного управління підприємством.....	6
1.2. Підприємство та його організаційно-правові форми.....	7
1.3 Об'єднання підприємств та їх характеристика.....	13
Питання для самоперевірки і самоконтролю.....	16
ТЕМА 2. Технологія розв'язання завдань економічного управління підприємством .....	17
2.1 Ринкова модель підприємства .....	17
2.2 Підприємство – виробничо-господарююча система.....	18
2.3 Структура елементів виробничої системи та їх функції .....	22
2.4 Технологія економічного управління підприємством .....	25
Питання для самоперевірки і самоконтролю.....	33
ТЕМА 3. Система економічного управління підприємством .....	34
3.1 Стратегія і тактика діяльності підприємства .....	34
3.2. Функції та технологія управління підприємством .....	40
Питання для самоперевірки і самоконтролю.....	44
ТЕМА 4. Економічний порядок підприємства та інструменти його наведення .....	45
4.1. Інформаційне забезпечення управління підприємством .....	45
4.2. Аналіз інформації про підприємство та виявлення резервів підвищення його ефективності .....	47
4.3. Прогнозування ринкового стану та багатоваріантне планування підприємства.....	50
4.4. Економічна оцінка варіантів плану та вибір планово-управлінського рішення .....	52
4.5. Мотивація підприємницької діяльності .....	55
4.6 Контроль, координація та моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства.....	58
Питання для самоперевірки і самоконтролю.....	60
ТЕМА 5. Система бюджетного управління підприємством .....	61
5.1 Зміст і завдання системи бюджетування.....	61
5.2 Системи бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.....	62
Питання для самоперевірки і самоконтролю.....	67
ТЕМА 6. Організація бюджетного управління підприємством та його інформаційне забезпечення .....	68
6.1 Організація бюджетування на підприємстві.....	68
6.2 Принципи бюджетування та планування .....	70
6.3 Інформаційне забезпечення бюджетного управління підприємством.....	71
Питання для самоперевірки і самоконтролю.....	72
ТЕМА 7. Технологія формування операційних бюджетів та бюджету доходів і витрат.....	73
7.1 Визначення потреби в капіталі для здійснення виробничо-господарської діяльності.....	73

7.2 Зміст і завдання поточних операційних бюджетів в системі бюджетування.....	80
7.3 Складання фінансового плану (бюджету доходів і видатків) .....	82
Питання для самоперевірки і самоконтролю .....	86
ТЕМА 8. Управління грошовими потоками підприємства .....	87
8.1. Економічна сутність і класифікація грошових потоків підприємства.....	87
8.2. Сутність і завдання управління грошовими потоками .....	93
8.3. Напрями та методи оптимізації грошових потоків Підприємства.....	95
8.4. Планування надходження та витрачання грошових коштів.....	100
Питання для самоперевірки і самоконтролю .....	108
ТЕМА 9. Фінансова діагностика підприємства .....	109
9.1 Основні завдання та джерела діагностики фінансово-господарського стану підприємств .....	109
9.2 Оперативна діагностика фінансово-господарського стану Підприємств.....	113
9.3 Діагностика фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності .....	116
9.4 Аналіз ефективності та інтенсивності використання капіталу .....	120
Питання для самоперевірки і самоконтролю .....	129
ТЕМА 10. Управління оборотним капіталом.....	130
10.1. Суть оборотних активів та їх класифікація .....	130
10.2 Управління оборотними активами .....	133
10.3 Політика управління окремими видами оборотних активів.....	139
Питання для самоперевірки і самоконтролю .....	153
ТЕМА 11. Управління інвестиційним портфелем підприємства.....	154
11.1. Суть інвестиційної діяльності підприємства та управління нею .....	154
11.2 Методика порівняльного аналізу альтернативних інвестиційних проектів.....	160
11.3 Ефективність придбання та використання нематеріальних активів .....	167
11.4 Ефективність фінансових інвестицій у системі прийняття управлінських рішень.....	168
Питання для самоперевірки і самоконтролю .....	169
ТЕМА 12. Стратегічне та оперативне управління фінансуванням діяльності Підприємства.....	170
12.1. Зміст та основні завдання фінансової діяльності суб'єктів господарювання .....	170
12.2 Фінансова діяльність у системі функціональних завдань фінансового управління підприємства .....	172
12.3. Форми фінансування підприємств .....	175
Питання для самоперевірки і самоконтролю .....	177
Рекомендована література.....	178

## ВСТУП

Будь-яке підприємство, незалежно від форми власності, галузевої приналежності, характеру виробленої продукції або надання послуг, розміру і тому подібне є відкритою економічною системою. Це значить, що воно має зв'язок із зовнішнім середовищем, реалізований за допомогою взаємного обміну різними ресурсами (природними ресурсами, готовою продукцією, енергією, інформацією, відходами виробництва, грошовими засобами).

Особливого значення набуває діяльність підприємства на ринку, де воно вступає в договірні ринкові відносини з постачальниками та потенційними споживачами своєї продукції. При цьому треба мати на увазі, що всі ринкові відношення між суб'єктами ринку (підприємствами, їх посередниками, банками, страховими компаніями і т.п.) будуть відбуватися в умовах жорсткої конкуренції між товаровиробниками. Саме конкурентне ринкове середовище створює найбільш сприятливі умови для економічного розвитку підприємств і суспільства, є рушійною силою їх економічного і соціального прогресу. Дія законів ринкової конкуренції спонукає підприємства вести постійну боротьбу за споживача, пропонуючи йому продукцію високої якості і за доступною ціною. Тільки так підприємство може зайняти гідне положення на ринку, мати свою нішу в ньому, займати певну частку в обсязі ринкових пропозицій конкретного товару. Лише за таких умов підприємство зможе отримати свій прибуток, величина якого величезною мірою залежатиме від того, наскільки успішно воно змогло організувати виробництво свого товару і як діяло на ринку.

Тому основними завданнями вивчення дисципліни є засвоєння наукових основ економічного управління підприємством – технології розв'язання завдань економічного управління та системи економічного управління, інструментів наведення економічного порядку підприємства, бюджетного управління та фінансового управління підприємством .

## **ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ І ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Суть та мета економічного управління підприємством. Основні завдання дисципліни «Економічне управління підприємством» і її роль в підвищенні ефективності виробництва.

Зміст дисципліни «Економічне управління підприємством». Поняття економічного управління підприємством. Наукові основи економічного управління підприємством. Взаємозв'язок економічного управління підприємством з попередніми та наступними (суміжними) дисциплінами.

Предмет та джерела вивчення дисципліни. Система знань та вмінь щодо економічного управління підприємством.

Об'єкт дисципліни – підприємство як суб'єкт ринкових відносин та його організаційно-правові форми. Об'єкти діяльності підприємства, які розглядаються в економічному управлінні підприємством. Об'єднання підприємств та їх характеристика.

### **1.1 Предмет дисципліни. Суть та мета економічного управління підприємством**

**Метою викладання** дисципліни є формування теоретичних знань щодо системного уявлення про економічне управління підприємством та забезпечення набуття практичних навичок використання технологій та інструментарію бюджетного та фінансового управління підприємством.

**Основні завдання вивчення дисципліни** полягають в засвоєнні наукових основ економічного управління підприємством – технології розв'язання завдань економічного управління та системи економічного управління, інструменти наведення економічного порядку підприємства, бюджетне управління та фінансове управління підприємством.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- про зміст, завдання та предмет економічного управління підприємством;
- про систему економічного управління підприємством та основні її елементи;
- про економічний порядок підприємства та інструменти його наведення;
- про роль бюджетування в управлінських процесах, цілі, завдання та принципи бюджетування;
- про систему та організацію бюджетного управління підприємством;
- про технологію формування операційних бюджетів та бюджету доходів і витрат;
- про фінансову діагностику підприємства та організацію її проведення;
- про управління оборотним капіталом та інвестиційним портфелем підприємства.

**ВМІТИ:**

- застосовувати технологію розв'язання завдань економічного управління;
- використовувати інструменти бюджетного управління підприємством, розробляти окремі операційні та фінансові бюджети;
- на прикладі розкрити сутність аналізу бюджетів;
- проводити фінансову діагностику підприємства;
- проводити управління оборотним капіталом та його складовими елементами: управління виробничими запасами, дебіторською заборгованістю і грошовими коштами;
- проводити аналіз інвестиційного портфеля, визначати економічну ефективність проектів та обґрунтовувати доцільність вкладення інвестицій;
- проводити стратегічне та оперативне управління фінансування діяльності підприємства.

**Предметом навчальної дисципліни** є система знань, вмінь і навичок щодо економічного управління підприємством.

**Об'єктом дисципліни** є підприємство як суб'єкт ринкових відносин та його організаційно-правові форми.

## **1.2. Підприємство та його організаційно-правові форми**

### **1.2.1 Види підприємств та зміст їхньої діяльності**

Виходячи з позицій системного підходу, народне господарство України справедливо розглядати як макросистему, в склад якої в якості підсистем входять промисловість, сільське господарство, будівництво та інші галузі. Промисловість, в свою чергу, це велика система, яка включає множину підсистем – галузей промисловості.

Кожна галузь промисловості має в своєму складі підсистеми: виробничі об'єднання і підприємства. Отже, *підприємство* – це основна організаційна ланка народного господарства України. Тобто, основна форма, в якій реалізується підприємництво та бізнес, є комерційна організація, або відповідне цьому поняттю підприємство, яке має на меті діяльності отримання прибутку.

Згідно з Господарським кодексом України, чинним від 1.01.2004 року, *підприємство* – це самостійний суб'єкт господарювання, який діє на основі статуту, має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку, комерційну та іншу господарську діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, а промислове підприємство

– товарний знак. Основні ознаки підприємства: наявність самостійного балансу; наявність права юридичної особи; статус самостійного господарського об'єкта – основної організаційної ланки народного господарства; здійснення виробничої, науково-дослідної і комерційної діяльності; переслідування головної мети – одержання прибутку; наявність печатки зі своєю назвою і товарного знака; наявність розрахункових та інших рахунків у закладах банку; відсутність у його складі інших юридичних осіб.

Підприємство здійснює будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства.

Кожне підприємство (добровільне об'єднання підприємств) діє на підставі власного *статуту* – певного зібрання обов'язкових правил, що регулюють його індивідуальну (їхню сукупну) діяльність, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. Статут має відповідати основним положенням Господарського кодексу України; його затверджує власник (власники) чи засновник (засновники) підприємства (добровільного об'єднання підприємств), а для державних підприємств – власник майна за участю відповідного трудового колективу.

У статуті підприємства визначаються: його точне найменування та місцезнаходження; власник (власники) або засновник (засновники); основна місія й цілі діяльності; органи управління та порядок їхнього формування; компетенція (повноваження) трудового колективу та його виборних органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації і припинення існування.

У найменуванні підприємства треба відобразити його конкретну назву (завод, фабрика, майстерня тощо), вид (приватне, колективне, державне, акціонерне товариство) тощо.

У статуті має бути визначено орган, що має право репрезентувати інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет тощо). До нього можна включити положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові взаємини, які виникають на підставі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про товарний знак тощо.

На підприємстві важливу соціальну роль відіграє *колективний договір* – угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи вповноваженим ним органом), що укладається (уточнюється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України. Колективним договором регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією (власником) будь-якого підприємства, яке

використовує найману працю. Колективний договір, як правило, складається зі вступної частини, що знайомить трудовий колектив із напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності), умов праці і культурно-побутового забезпечення працівників, а також кілька розділів із конкретними зобов'язаннями адміністрації за основними напрямками діяльності колективу.

Отже, *підприємство* – самостійна господарсько-адміністративна самофінансована і самоуправлінська одиниця – юридична особа, яка здійснює виробничі, комерційні, торговельні і інші функції, надає послуги з метою отримання прибутку.

Об'єктами діяльності підприємств є: товари народного споживання; матеріали, сировина, напівфабрикати; обладнання; транспортні засоби; будівлі, приміщення, споруди; цінні папери; послуги; майнові і немайнові права; кредити і валюта; ноу-хау.

Основними цілями діяльності (крім головної) є: укріплення позиції на ринку; підвищення індексу фірми; обслуговування певного сегменту ринку; задоволення споживчого попиту в товарах і послугах тощо.

Незалежно від типу та виду підприємства, всі вони функціонують як товаровиробники і здійснюють свою діяльність для задоволення потреб споживачів. Зв'язок підприємства з іншими учасниками господарської діяльності показано на рисунку 1.1.

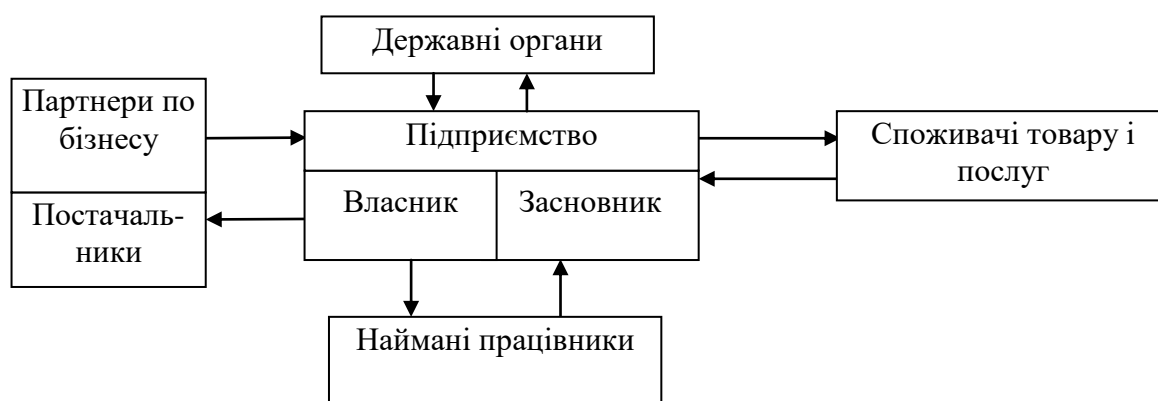


Рис. 1.1. *Зв'язок підприємства з іншими учасниками господарської діяльності*

Як видно, підприємство крім основної виробничої діяльності, здійснює матеріально-технічне постачання та комерційну діяльність по збуту товарів та наданню послуг.

### ***1.2.2 Основні види підприємств та їх класифікація***

**Залежно від форм власності майна**, передбачених Господарським кодексом України, підприємства поділяються на приватні, колективні, комунальні, державні, чи спільні.

***Приватне підприємство (одноосібні володіння)*** – це підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найняття робочої сили. В свою чергу, приватне підприємство може бути *індивідуальне чи сімейне*.

***Індивідуальне підприємство*** – це підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно її праці.

***Переваги одноосібного володіння:*** легкість заснування та ліквідації; 2) особистий контроль за фірмою, повна свобода дії та рішень; 3) можливість одержувати задоволення, працюючи на самого себе; 4) податкові пільги; 5) конфіденційність (плани, звіти, стратегії, клієнтура, та ін.); 6) можливість індивідуально привласнювати весь прибуток.

***Недоліки одноосібного володіння:*** необмежена відповідальність власника; 2) обмеженість фінансових ресурсів; 3) труднощі при спробі одержати кредит під низькі відсотки; 4) недостатність менеджерських здібностей, кваліфікації, практичних навиків; 5) строк функціонування одноосібного володіння залежить від волі, рішення однієї особи (власника) або тривалості його життя.

***Сімейне підприємство*** – це підприємство, засноване на власності та праці громадян України – членів однієї сім'ї, які проживають разом.

**Особливості сімейного підприємства:** 1) учасники несуть відповідальність усім капіталом та особистим майном і не виникає проблем з розподілом прибутку; можливості використання кооперації праці, сполучення різних професій у веденні бізнесу; 2) повна довіра у стосунках між учасниками сімейного підприємства, гарантія забезпечення конфіденційності інформації; 3) готовність працювати напружено з тривалим робочим часом; 4) можливості передачі спадкоємцям «сімейних секретів» у технології виготовлення продукції.

***Колективне підприємство*** – це підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації.

***Державне підприємство*** – це підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

***Комунальне підприємство*** – це підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць.

***Спільне підприємство*** – це підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). У числі засновників

спільного підприємства можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав.

**Іноземне підприємство** – це підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян інших держав (в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків).

Важливою є класифікація підприємств за **правовим статусом і формою господарювання**. Згідно з цією ознакою підприємства поділяються на кооперативні, орендні та господарські товариства.

**Кооперативні підприємства** – це добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їх ознакою є особиста участь кожного в спільній діяльності, використання власного або орендованого майна.

**Орендні підприємства** є однією з форм підприємництва в державному секторі економіки. *Оренда* означає засноване на договірних взаєминах тимчасове володіння і користування майном, що необхідне орендарю для здійснення підприємницької діяльності.

Відповідно до Господарського кодексу України **господарські товариства** – це підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їхнього майна для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Загальні особливості господарських товариств полягають в тому, що вони є юридичними особами; можуть набувати майнових та немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в арбітражному суді від свого імені; засновниками та учасниками товариств можуть бути юридичні особи й громадяни України та інших держав; можуть відкривати розрахунковий та інші рахунки у банках, укладати угоди після їх реєстрації; мають право створювати на території України та за її межами філії, дочірні підприємства; є власниками майна засновників, виробленої продукції, одержаних доходів; товариства мають право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду.

**Переваги** товариства: простота створення; можливість об'єднати практичні навички і здібності, матеріальні ресурси для ведення спільного бізнесу; розширення джерел фінансування і кредитування; податкові пільги; можливість розгорнути більш перспективну справу; можливість продовжувати бізнес незалежно від зміни власників.

**Недоліки** товариства: необмежена відповідальність головних партнерів (засновників); ймовірність особистих конфліктів між партнерами (членами фірми); недостатньо чітке розмежування відповідальності партнерів в

управлінні; потенційна загроза конкуренції між найнятими робітниками за статус партнера.

Види господарських товариств в Україні:

- акціонерне товариство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- повне товариство;
- командитне товариство.

**Акціонерне товариство** – це товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості.

**Відкрите акціонерне товариство** – це акціонерне товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на біржах.

**Особливості створення відкритого акціонерного товариства:** відкрита передплата на акції організується засновниками; засновники зобов'язані бути власниками акцій на суму не менше 25% статутного фонду; строк відкритої передплати не може перевищувати шість місяців; акціонерне товариство вважається заснованим, якщо вдалося охопити передплатою не менше як 60% акцій.

**Закрите акціонерне товариство** – це акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом відкритої передплати, купуватися та продаватися на біржі.

У закритому акціонерному товаристві засновники повинні внести до дня скликання установчих зборів не менше як 50% номінальної вартості акцій. Рішення про створення акціонерного товариства, затвердження його статуту, обрання органів управління і контролю та ряд інших організаційних питань приймається на установчих зборах.

**Товариство з обмеженою відповідальністю** – це товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

**Особливості товариства з обмеженою відповідальністю:** учасники несуть відповідальність в межах їхніх внесків; до моменту реєстрації товариства кожен з учасників зобов'язаний внести не менше як 30% вказаного в установчих документах вкладу; при виході учасника з товариства йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді, а також належна йому частка прибутку.

**Товариство з додатковою відповідальністю** – це товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми

внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного вкладника.

**Повне товариство** – це товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном.

**Командитне товариство** – це товариство, яке включає поряд з одним або декількома учасниками, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, також одного або більше учасників (вкладників), відповідальність яких обмежується їхнім внеском у майно товариства. Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50% майна товариства. На момент реєстрації командитного товариства кожний із вкладників повинен внести не менше 25% свого внеску.

### 1.3 Об'єднання підприємств та їх характеристика

З метою координації виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань утворюються об'єднання підприємств.

**Об'єднання підприємств** є господарська організація, утворена, як правило, на добровільних засадах та передбачає об'єднання двох або більше підприємств для здійснення спільної діяльності.

*Переваги* об'єднання підприємств: 1) розширення капіталу, матеріальної бази, джерел постачання сировини, матеріалів або готової продукції; 2) можливості зниження витрат виробництва; 3) підвищення конкурентоспроможності завдяки одержанню «менеджерського таланту» іншого підприємства; 4) розширення ринку; 5) зниження ступеня господарського ризику; 6) можливості більш раціональних капіталовкладень; 7) об'єднання фінансових ресурсів на науково-дослідні роботи та подальший розвиток; 8) можливості більш раціонального продажу та розподілу продукції; 9) можливість придбання цінних промислових ноу-хау, репутації торгової марки іншого підприємства.

*Недоліки* об'єднання підприємств: втрата гнучкості; ускладнення організаційної структури; можливості втрати торгової марки, назви підприємства, репутації, клієнтури, виробничих секретів; імовірність конфліктів та суперечностей у внутрішній структурі створюваного об'єднання; можливості тимчасового припинення виробничого процесу.

Форми об'єднання підприємств в Україні показані на рис. 1.2.

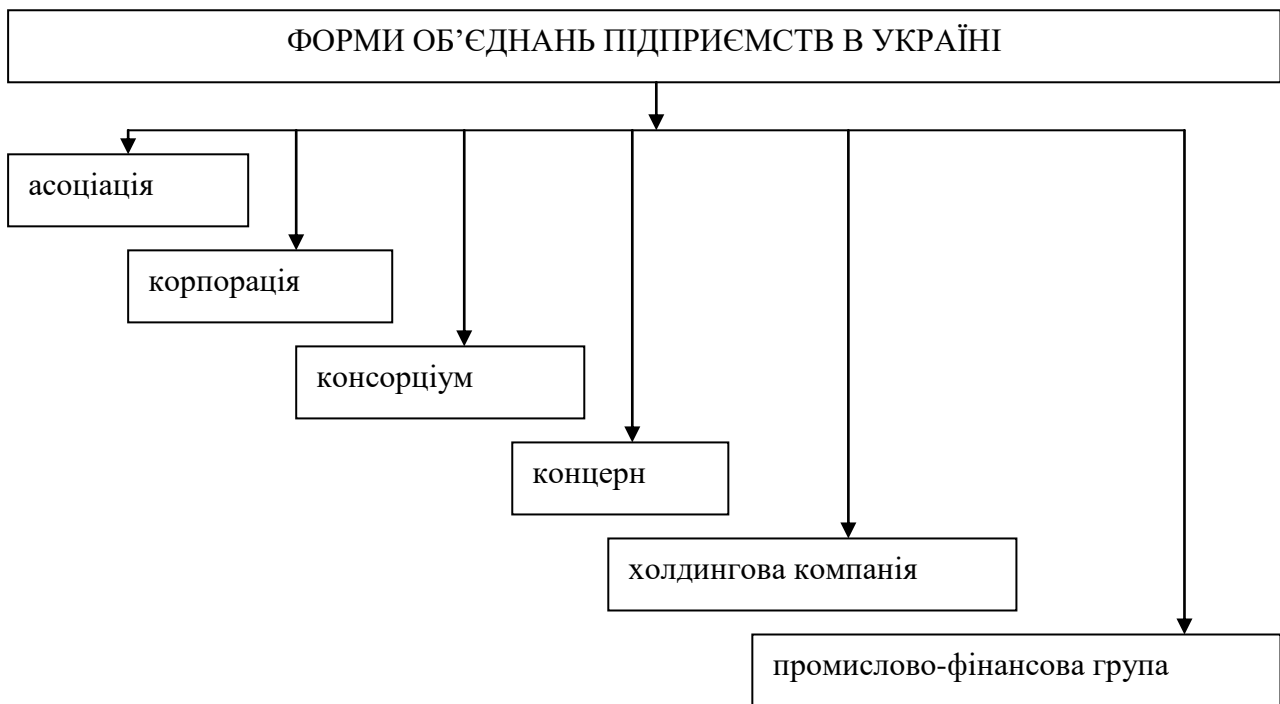


Рис. 1.2. *Форми об'єднання підприємств в Україні*

**Асоціація** – це договірне об'єднання, яке створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу й комерційну діяльність будь-якого з її учасників.

**Функції** (види координаційної діяльності) асоціації: 1) забезпечення учасників необхідною внутрішньою та ринковою інформацією; 2) координація спільних досліджень та розробок, проведення маркетингових досліджень; 3) юридичне обслуговування учасників; 4) допомога в стимулюванні збуту, кредитуванні, страхуванні, навчанні; 5) централізований ремонт обладнання; 6) підтримка інтересів учасників в державних органах та комерційних організаціях; 7) представництво інтересів учасників на ярмарках, виставках, допомога у пошуку прийнятних постачальників або покупців, укладенні вигідних комерційних угод; 8) пошук нових ринків збуту, сприяння у здійсненні експорту продукції членів асоціації.

**Корпорація** – це договірне об'єднання, яке створене па основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

**Особливості** корпорації: збереження юридичної та фінансової незалежності учасників від об'єднання або будь-якого з його членів; делегування учасниками корпорації її центру (правлінню і його апарату) частини повноважень, пов'язаних із централізованим виконанням деяких функцій в інтересах кожного з них; кооперування у випуску продукції, координація основної господарської діяльності підприємств - членів корпорації;

можливість повернення раніше делегованих функцій та повноважень учасником (у порядку, передбаченому засновницькими документами).

**Консорціум** – це тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети, наприклад, для будівництва певного об'єкту. Після досягнення цієї мети консорціум припиняє свою діяльність.

**Концерн** – це статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного підприємства або групи підприємств.

**Холдингова компанія** – це господарючий суб'єкт який володіє контрольним пакетом акцій інших, одного або більш господарюючих суб'єктів (Згідно з Указом Президента України «Про холдингові компанії, що створюються у процесі корпоратизації та приватизації» №224/94 від 11.06.1994р.). Господарючий суб'єкт, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія називається *дочірнім підприємством*. Зв'язок холдингових компаній з дочірніми підприємствами показано на рис. 1.3.

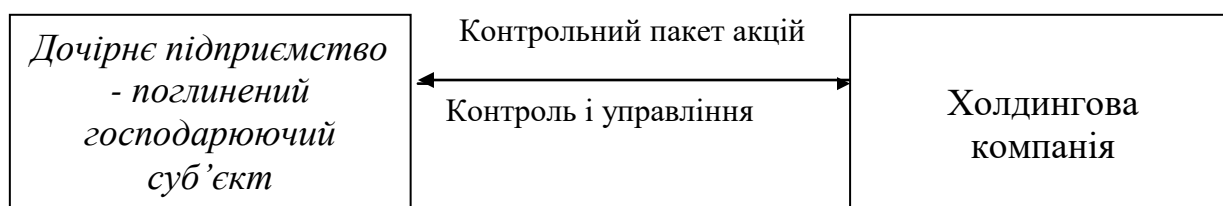


Рис. 1.3. *Зв'язок холдингових компаній з дочірніми підприємствами*

**Промислово-фінансова група (ПФГ)** – це об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також з метою виробництва кінцевої продукції. ПФГ створюється на добровільних засадах. До складу ПФГ входять головне підприємство та учасники ПФГ.

**Головне підприємство ПФГ** – це підприємство, створене відповідно до законодавства України, яке виготовляє кінцеву продукцію ПФГ, здійснює її збут, сплачує податки в Україні та офіційно представляє інтереси ПФГ в Україні та за її межами.

**Учасники ПФГ** – це підприємство, банк, наукова чи проектна установа, організація, створена згідно з законодавством України або іноземна юридична

особа, що входить до складу ПФГ, виробляє проміжну продукцію ПФГ або надає банківські та інші послуги учасникам і головному підприємству ПФГ та має на мсті отримання прибутку.

Особливості ПФГ та його членів: 1) головне підприємство та учасники ПФГ зберігають статус юридичної особи, незалежність у здійсненні господарської й фінансової діяльності; 2) ПФГ не має статусу юридичної особи. Право діяти від імені ПФГ має виключно головне підприємство; 3) у складі ПФГ може бути тільки одне головне підприємство; 4) головним підприємством не може бути банк, фінансово-кредитна установа, торговельне, транспортне підприємство, підприємство у сфері громадського харчування, побутового обслуговування; 5) у складі учасників ПФГ обов'язкова наявність банківської установи; 6) головне підприємство та учасники ПФГ укладають генеральну угоду про спільну діяльність щодо виробництва кінцевої продукції ПФГ; 7) підприємство, установа, організація можуть бути головним підприємством чи учасником тільки однієї ПФГ. Рішення про створення (реєстрацію) ПФГ приймає Кабінет Міністрів України.

#### ***Питання для самоперевірки і самоконтролю:***

1. Перерахуйте об'єкти господарської діяльності.
2. Що таке підприємництво?
3. Назвіть головні ознаки підприємства і мету його діяльності.
4. Що таке підприємство?
5. Перерахуйте види підприємств в Україні.
6. Як розрізняються підприємства за формами власності?
7. Назвіть організаційно-правові форми підприємств.
8. Поясніть переваги і недоліки одноосібного володіння.
9. Поясніть переваги і недоліки товариства.
10. Дайте характеристику основних видів товариств.
11. Дайте характеристику основних форм об'єднань.

## ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ринкова модель підприємства. Підприємство як суб'єкт ринкових відносин. *Природне навколишнє середовище*. Суспільне середовище.

Підприємство та управління ним, як відкрита економічна система. Основні елементи системи економічного управління підприємством. Ресурси підприємства на вході системи: трудові ресурси (персонал), матеріальні та нематеріальні ресурси, капітал (основні засоби), фінансові ресурси.

Об'єкти управління – виробничо-господарські процеси: маркетинг, матеріально-технічне постачання, виробництво, реалізація та інші. Якість господарських процесів і проблеми її оцінювання.

Елементи на виході системи: продукція, сектор ринку, фінансові результати, оплата та стимулювання працівників.

Структура елементів виробничої системи: підрозділи підприємства, виробничі процеси, функції управління підприємством. Технологія економічного управління підприємством – раціональна організація виробництва, мотивація діяльності та вдосконалення виробництва .

### 2.1 Ринкова модель підприємства

**Підприємство як суб'єкт ринкових відносин.** Будь-яке підприємство, незалежно від форми власності, галузевої приналежності, характеру виробленої продукції або надання послуг, розміру і тому подібне є відкритою економічною системою. Це значить, що воно має зв'язок із зовнішнім середовищем, реалізований за допомогою взаємного обміну різними ресурсами (природними ресурсами, готовою продукцією, енергією, інформацією, відходами виробництва, грошовими засобами).

Стосовно підприємства зовнішнє середовище виступає в двох формах: у формі природного навколишнього середовища і в загальнодержавній формі.

*Природне навколишнє середовище.* Воно надає пряму дію на підприємство через клімат, мінеральні корисні копалини, якісний стан лісів, морів, озер, річок, землі, атмосферне повітря. *Але і підприємство робить найсильніший тиск на природне середовище, якщо відходи його виробництва не нейтралізуються, потрапляють в природу і забруднюють її. У такій ситуації найкращим є варіант, коли симбіоз природи і підприємства зведе до нуля їх негативний взаємний вплив і буде досягнута повна гармонія. Однак таке можливо лише тоді, коли підприємства, використовуючи досягнення науково-технічного прогресу, зведуть до мінімуму забруднення навколишнього природного середовища, що благотворно позначиться на діяльності самих же підприємств.*

**Суспільне середовище.** Взаємний вплив підприємств і суспільства вельми багатолікий і проявляється за багатьма напрямками, такими як:

- відносини з державою;
- відносини з регіональними органами і службами;
- відносини з населенням даного регіону, з його інфраструктурою і соціальним середовищем;
- зв'язок з чинним законодавством і правовим середовищем;
- взаємозв'язок з ринком, з численними суб'єктами ринкових відносин.

Держава і муніципальні органи регулюють діяльність підприємств шляхом законодавчих та підзаконних актів, а також створення для окремих підприємств різних організаційно-економічних пільг (наприклад, державні замовлення, пільгове оподаткування, централізоване фінансування робіт, дотації на виробництво і випуск окремих товарів і т.п.).

Особливого значення набуває діяльність підприємства на ринку, де воно вступає в договірні ринкові відносини з постачальниками та потенційними споживачами своєї продукції. Тут з'ясовується: які підприємства, в якій кількості, якої якості і за якою ціною будуть поставляти виробнику всі необхідні йому виробничі ресурси; які підприємства і споживачі купуватимуть продукцію, що випускається, в якій кількості і скільки платити за кожен її одиницю. При цьому треба мати на увазі, що всі ринкові відношення між суб'єктами ринку (підприємствами, їх посередниками, банками, страховими компаніями і т.п.) будуть відбуватися в умовах жорсткої конкуренції між товаровиробниками. Саме конкурентне ринкове середовище створює найбільш сприятливі умови для економічного розвитку підприємств і суспільства, є рушійною силою їх економічного і соціального прогресу. Дія законів ринкової конкуренції спонукає підприємства вести постійну боротьбу за споживача, пропонуючи йому продукцію високої якості і за доступною ціною. Тільки так підприємство може зайняти гідне положення на ринку, мати свою нішу в ньому, займати певну частку в обсязі ринкових пропозицій конкретного товару. Лише за таких умов підприємство зможе отримати свій прибуток, величина якого величезною мірою залежатиме від того, наскільки успішно воно змогло організувати виробництво свого товару і як діяло на ринку.

## **2.2 Підприємство – виробничо-господарюча система**

Кожне підприємство, незалежно від того, велике воно чи мале, функціонує для досягнення цілком певної *мети* – отримання зі своєї діяльності необхідного прибутку, має конкретну організаційно-виробничу структуру. Це значить, що воно включає в свій склад ряд виробничих і управлінських підрозділів (елементів), що спільно складають єдине ціле, що мають спільну мету, спільний виробничо-технічний, кадровий і енергетичний потенціал, загальний розрахунковий рахунок у банку. Другими словами,

підприємство є виробнича система, яка прагне вести своє господарство найбільш раціональним і економічним способом. Підприємство як відкрита система має вхід і вихід з неї.

За економічним змістом вхід в систему є не що інше, як використання на підприємстві виробничі і фінансові ресурси, які складають величину витрат на виробництво майбутньої продукції і результат від виробництва і реалізації виготовленої продукції. Вихід із системи відображає результати майбутнього виробництва і продажів виготовлених в системі товарів. Таким чином, структура ресурсів на вході спочатку зумовлена і формується під впливом того, що підприємство планує отримати на виході.

Як результати, так і витрати на виробництво і реалізацію продукції становлять величезний інтерес для всіх учасників виробничого процесу, бо в сукупності вони формують таке важливе поняття, як економіка підприємства.

**Ресурси підприємства.** Для здійснення виробничого процесу та отримання бажаного кінцевого результату кожному підприємству необхідні ресурси, які можна поділити на дві великі групи: ресурси-витрати, і ресурси-результати. Друга група включає вироблену продукцію, призначену для реалізації (готова продукція, її кількість і якість), та грошові кошти.

Ці ресурси належать йому на правах власності або володіння. Так, для безпосереднього здійснення виробничого процесу, незалежно від його технології та одержаного продукту праці, необхідне використання різноманітних ресурсів. Різноманітність цих ресурсів, які використовуються в процесі виробництва, в економічній літературі називають *елементами виробництва*. Це засоби праці, предмети праці та персонал працівників. Засоби праці та предмети праці ще називають засобами виробництва, вартісна форма яких іменується виробничими фондами. Тому названі нижче елементи виробництва можна відповідно класифікувати як основні виробничі засоби, матеріальні ресурси та трудові ресурси. Крім цього для здійснення виробничо-господарської діяльності необхідна наявність фінансових ресурсів, а також нематеріальних ресурсів та активів.

Всі ресурси (за виключенням персоналу працівників), якими володіє підприємство, називаються активами. **Активи** являють собою економічні ресурси підприємства, що сформовані за рахунок інвестованого в них капіталу й характеризуються детермінованою власністю, продуктивністю та здатністю генерувати дохід [4, с.167].

Активи, в свою чергу, поділяють на необоротні активи (основні засоби і нематеріальні ресурси та активи), а також оборотні активи (матеріальні та інші ресурси).

Слід зазначити, що в процесі господарювання виробничі ресурси входять під різними назвами. Навіть для невеликого виробництва перелік цих ресурсів складає декілька тисяч назв. Тому необхідне їх наукове групування. Таке групування повинно бути єдиним за окремими ознаками для усіх галузей народного господарства та для окремих галузей.

На наш погляд, загальна класифікація всіх виробничих ресурсів дозволяє згрупувати їх на такі чотири групи:

- трудові ресурси (персонал підприємства);
- основні виробничі засоби (основний капітал);
- нематеріальні ресурси та активи;
- матеріальні ресурси (оборотний капітал).

Разом з необхідними для діяльності фінансовими ресурсами виробничі ресурси утворюють нову економічну категорію *економічні ресурси підприємства*.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта і підготовка. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки і рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій.

Для характеристики *трудових ресурсів* використовують термін – *персонал підприємства*, тобто сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технологія та організація виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, характер ринку праці тощо) факторів. Вони зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Виготовлення продукції на підприємстві здійснюється в процесі взаємодії праці персоналу працівників та певних засобів виробництва. *Засоби виробництва* за своїм матеріально-речовим складом становлять виробничі фонди підприємства, які відповідно поділяють на *основні та оборотні*. Складовим частинам виробничих фондів властиві певні характерні ознаки, за якими можна розрізнити основні виробничі фонди (засоби) та оборотні фонди.

*Основні виробничі засоби (основний капітал)* – це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній споживній формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість продукції, що виробляється, частинами в міру їх спрацювання.

*Оборотні фонди (оборотний капітал)* – це та частина виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких цілком споживаються у кожному виробничому циклі, змінюють або повністю

втрачають натуральну форму і переносять всю свою вартість на вартість продукції, що виробляється.

У практиці планування та обліку господарської діяльності до складу оборотних фондів включають виробничі запаси, незавершене виробництво та напівфабрикати власного виготовлення, витрати майбутніх періодів.

**Матеріальні ресурси** являють собою ту частину оборотних фондів, яку іменують виробничими запасами. До них належать запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів, купованих напівфабрикатів, палива, тари, запасних частин для ремонту, малоцінних та швидкозношуваних предметів.

Необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковій економіці є ефективне використання його власних нематеріальних ресурсів. **Нематеріальні ресурси** – це активи підприємства, які не мають речової форми, але приймають участь у виробничій діяльності. Це в основному об'єкти інтелектуальної власності, а саме:

- *об'єкти промислової власності*: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки та інші;
- *об'єкти що охороняються авторським правом*: твори, комп'ютерні програми, бази даних, топології інтегральних мікросхем та інші;
- *інші нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності*: раціоналізаторські пропозиції, "ноу-хау", комерційні таємниці.

Для здійснення виробничо-господарської діяльності, збалансування доходів і витрат підприємству необхідні також відповідні *фінансові ресурси*. Разом з необхідними для діяльності фінансовими ресурсами виробничі ресурси утворюють нову економічну категорію – *економічні ресурси підприємства*.

**Під фінансовими ресурсами** слід розуміти грошові кошти, що є в розпорядженні підприємств, а саме грошові фонди та грошові кошти в не фондовій формі.

До грошових фондів відносяться: статутний фонд, амортизаційний фонд, фонди економічного стимулювання, резервний фонд та інші. Кошти підприємства використовуються не тільки у фондовій формі.

Для кожного підприємства найбільш важливі ті *фінансові ресурси*, тобто грошові кошти, які необхідні для закупівлі та оплати сировини, матеріалів, комплектуючих, палива та енергії, на оплату праці працівників, на обслуговування сфери обігу. Такі ресурси називають *оборотними засобами* (оборотними фондами). Вони постійні, але поновлюються після продажу виготовленого товару і оплати його вартості споживачами.

Якщо останні затримують оплату придбаних товарів, то підприємству для відновлення виробництва потрібні додаткові оборотні кошти. І часто

підприємствам доводиться вдаватися до банківського кредиту, за який банкам необхідно платити відсотки. Високі відсотки, які доводиться платити за використаний кредит, заставляють підприємство відмовитися від нього. Виникають масові неплатежі підприємств один одному, зростає кредиторська і дебіторська заборгованість підприємств, що сковує їх виробничі сили. Тому фінансовий стан підприємства, його грошові ресурси повинні постійно і жорстко контролюватися, регулюватися та забезпечувати надійне і стабільне його функціонування.

Крім цього, підприємства використовують *природні ресурси* – сукупність об'єктів та систем живої та неживої природи, які використовуються в процесі виробництва (землі, надра, ліси, води, повітря та інші). Раціональне використання названих ресурсів вимагає відповідного управління ними, тобто здійснення відповідних управлінських функцій. А це, в свою чергу, передбачало проведення комплексної класифікації виробничих ресурсів.

### 2.3 Структура елементів виробничої системи та їх функції

Як зазначалося раніше, підприємство є складна виробничо-господарська система, що складається з безлічі функціонуючих елементів. Елементи системи можна диференціювати по трьох незалежних напрямках, кожне з яких представлятиме підсистему підприємства.

*Перший напрямок* – підрозділи підприємства. Їх склад, співвідношення між ними, форми побудови та взаємозв'язку формують так звану *виробничу структуру підприємства*. У цю структуру і надходять придбані підприємством ресурси (вхід в систему), де вони переробляються і в кінцевому рахунку набувають форму готового до реалізації продукту. В цьому полягає основна функція підрозділів підприємства.

*Під виробничою структурою підприємства* слід розуміти склад виробничих підрозділів підприємства – виробництв, цехів, дільниць і інших, а також їх взаємозв'язок та розміщення.

Виробнича структура підприємства відображає особливості будови виробничого процесу, обумовлені рівнем спеціалізації та концентрації виробництва і особливостями взаємодії цехів, дільниць та інших підрозділів в просторі і в часі.

Виробнича структура підприємства будується на основі сукупного виробничого процесу. Підприємство, відповідно до структури виробничого процесу, поділяється на *основне, допоміжне (забезпечуюче), обслуговуюче виробництва та загальнозаводські об'єкти*, на яких здійснюється загальне обслуговування підприємством.

*Виробництво* – це комплекс цехів, утворений відповідно до певної ознаки: єдність територіального розташування, єдність технологічного процесу, єдність предметів виробництва і продукції та інші. Необхідно зазначити, що цех є основною структурною одиницею підприємства.

*Цех* – це організаційно відокремлений підрозділ, який виконує певні відокремлені виробничі функції, основані на поділі та кооперації праці в самому підприємстві. Рамки діяльності цеху, на відміну від підприємства в цілому, обмежуються виробничою сферою і визначаються зобов'язаннями по випуску продукції та обслуговуванню суміжних цехів.

Ці зобов'язання полягають у виконанні цехом всіх встановлених для нього показників. Цех має самостійне адміністративно-технічне керівництво, підпорядковане апарату управління підприємства.

Всі цехи, що входять в склад сучасного підприємства, поділяються в свою чергу на *цехи основного виробництва, забезпечуючі (або допоміжні) цехи та обслуговуючі господарства та цехи*. На окремих підприємствах можуть також бути побічні та підсобні цехи.

*До цехів основного виробництва* відносяться цехи, що виготовляють основну продукцію підприємства (наприклад, лісопильний, стільцевий та інші).

*Завданням допоміжних (забезпечуючих) цехів* є забезпечення основного виробництва інструментом, пристосуванням та оснащенням, парою, енергією, стиснутим повітрям, а також проведення ремонту обладнання. Число забезпечуючих цехів та їх розміри визначаються залежно від масштабу виробництва, розміру підприємства та складу основних цехів.

Велике підприємство може мати такі допоміжні (забезпечуючі) цехи: ремонтно-механічний, паросиловий, електроцех, інструментальний цех та інші.

*Призначення обслуговуючих цехів та господарств* – забезпечення всіх ланок підприємства різноманітними видами обслуговування – доставка матеріальних цінностей, їх складування та зберігання, перевезення різноманітних вантажів і т.п. До них відноситься: складське господарство, транспортний цех чи дільниця. *Побічні цехи* займаються переробкою та виготовленням продукції з відходів основного виробництва. Це, наприклад, цех ширвжитку чи сувенірний цех. А підсобні цехи здійснюють підготовку основних матеріалів для основних цехів (наприклад, сушильний цех), а також виготовляють тару для упакування продукції.

*До загальнозаводських об'єктів* відносять заводоуправління, пожежно-сторожову охорону, телефонну станцію, об'єкти комунального господарства та інші. Служби заводоуправління здійснюють загальне управління всіма структурними підрозділами підприємства.

Таким чином, визначена загальноприйнята класифікація підрозділів підприємства: основні, допоміжні, обслуговуючі, підсобні, побічні. Ці підрозділи мають між собою строго визначені зв'язки, що робить їх існування виробничо-необхідними і економічно доцільними.

**Другий напрямок** – процеси, що відбуваються на підприємстві: наукові дослідження, проектування, матеріально-технічне постачання, виготовлення, контроль і профілактика якості, ремонт, обслуговування, зберігання, реалізація та інші. Тобто, в практиці господарювання кожне підприємство, що являє собою складну виробничо-економічну систему, здійснює багато видів діяльності, основними з яких є такі.

В умовах ринкових відносин визначальним видом діяльності кожного підприємства є **вивчення ринку товарів**, яке передбачає комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності і цін на продукцію, методів формування попиту і каналів товарообігу. Тобто, фактично це означає *проведення маркетингових досліджень*. Результати маркетингових досліджень є вихідною базою для розвитку інноваційної діяльності підприємства.

**Інноваційна діяльність** охоплює науково-технічні розробки, процес підготовки виробництва, впровадження технічних, організаційних та інших нововведень, визначення обсягу необхідних інвестицій для їх здійснення.

Найбільш складним видом є **виробнича діяльність** підприємства, її організація і оперативне регулювання в просторі і часі. Виробнича діяльність передбачає безпосереднє виготовлення продукції, чи надання певних послуг, а її організація включає здійснення таких заходів, як обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури і асортименту відповідно до потреб ринку; формування маркетингових програм і їх оптимізація відносно виробничих можливостей підприємства; збалансування виробничої потужності і програми випуску продукції; забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами; розробка узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

Ефективність інноваційно-виробничих процесів, які здійснюються на кожному підприємстві, визначається рівнем його комерційної діяльності. **Комерційна діяльність** передбачає дійову рекламу і безпосередню організацію збуту своєї продукції, певне стимулювання покупців. Від організації комерційної діяльності найбільше залежить фінансова результативність виробництва, тобто його прибутковість.

На кожному підприємстві можуть відбуватись або всі із зазначених процесів, або деяка їх частина. Все залежить від характеру підприємства, його розмірів, кооперації виробництва, його масштабів і т.п.

*Третій напрямок* – функції управління підприємством. Загальний перелік функцій, що використовуються в управлінні підрозділами підприємства та підприємством в цілому, приведено нижче:

1. Облік (статистика) управлінської інформації.
2. Аналіз обліково-статистичної інформації.
3. Планування діяльності підприємства (фірми).
4. Прийняття рішення та його виконання.
5. Мотивація діяльності трудового колективу.
6. Контроль виконання.
7. Регулювання діяльності.

Як правило, в кожному підрозділі підприємства при проектуванні або виконанні того чи іншого процесу реалізуються всі або деякі функції управління. Наприклад, в лісопильному цеху при контролі якості готової продукції ведеться облік всіх показників, накопичується їх статистика. Потім отримана інформація піддається аналізу, на основі якого планується діяльність контрольного апарату на майбутній період. Після обговорення план приймається (прийняття рішення) і починається його реалізація. При цьому обґрунтовується мотивація позитивної діяльності (тобто встановлюються стимули, які сприятимуть профілактиці браку, його скороченню і своєчасному виявленню) і ведеться контроль виконання запланованого рішення.

В процесі контролю виявляються відхилення від плану і встановлюються їх причини. Служба управління повинна внести корективи в хід виконання контрольних робіт, інакше кажучи, здійснити їх регулювання. І всі ці функції виконуються на підприємстві постійно, безперервно і циклічно, періодично поновлюючись. Наприклад, після коригування дій контрольної служби продовжується облік її діяльності, набирається інформаційна статистика, аналізуються показники.

Аналогічним чином виконуються функції управління за всіма іншими процесами, що відбуваються на підприємстві.

## **2.4 Технологія економічного управління підприємством**

Підприємство в залежності від характеру виробленої продукції, масштабу виробництва, наявних у нього можливостей інвестування вибирає технологію виробництва, а на основі цього – і **технологію економічного управління підприємством**. Остання є революційним елементом будь-якого виробничого процесу. Саме обрана технологія визначає склад і необхідну кількість ресурсів на вході в виробничу систему. З'ясування технології може привести до зміни професійного і кваліфікаційного складу необхідних для виробництва кадрів, технологічного обладнання, транспортних засобів, інструменту, а іноді і до

зміни використовуваних видів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих та т.п.

**Технологія економічного управління підприємством** передбачає раціональну організацію виробництва, мотивацію діяльності та вдосконалення виробництва .

**Організація виробництва на сучасному підприємстві.** Всі три підсистеми підприємства (блок підрозділів, блок процесів і блок функцій управління) тісно взаємопов'язані і, спільно функціонуючи, забезпечують виробничо-технологічний процес виготовлення продукції з тим чи іншим результатом (з певним прибутком).

Але для того, щоб цей процес запустити, потрібно організувати і постійно підтримувати виробництво. Цю комплексну і важливу функцію виконує організація виробництва, яка забезпечує з'єднання трьох зазначених підсистем підприємства в єдиний функціональний організм.

Строго кажучи, *організація виробництва* є комплекс заходів щодо забезпечення спільного функціонування в часі і просторі живої праці, засобів виробництва і самого управління, об'єднаних в скоординований виробничий процес виготовлення і реалізації певного продукту.

Організація виробництва включає безліч функцій. Це, наприклад, нормування (живої праці, витрати паливно-енергетичних і матеріальних ресурсів, запасів ресурсів і величини оборотних фондів тощо), координація діяльності (розробка графіків виконання робіт і операцій, узгодження їх у часі), оперативне планування і диспетчеризація виробництва, поділ праці і його кооперація, оплата праці, постачання ресурсами і збут готової продукції.

У широкому сенсі організація виробництва передбачає організацію всіх вище перелічених процесів усередині кожного виробничого підрозділу. Це і організація наукових досліджень, організація проектування різних об'єктів (продукції, процесів виробництва тощо), організація виготовлення продукції, контролю якості та профілактики браку, управління виробництвом та інші.

Організація поширюється і на функції управління: організуються облік статистичної інформації та її аналіз, система стимулювання результатів праці та т.д. Можна стверджувати, що на підприємстві немає жодної сфери діяльності, яка не потребувала би організації. І не просто організації, а наукової організації.

Наука про організацію і управління виникла і дала перші сходи в галузі промислового виробництва. Її основоположником вважається відомий американський інженер Фредерік У.Тейлор. Його основними працями є «Відрядна система» і «Принципи управління». В них Ф.Тейлор висловив думку про те, що на першому місці повинна бути не людина-організатор, а впровадження системи організації.

Наукова організація виробництва будується на фундаментальних принципах, сформульованих ще на початку ХХ ст. організатором першого в світі потокового виробництва масових легкових автомобілів Г. Фордом. Такими принципами є ритмічність, паралельність, безперервність, прямоплинність, спеціалізація. Це значить, що процес виробництва треба будувати таким чином, щоб він був ритмічним, рівномірним, всі елементи і частини загального процесу відбувалися б по можливості паралельно (а не послідовно) і без перерв, щоб в русі предметів праці не було зворотньо-поступальних і зигзагоподібних переміщень і щоб кожна частинка праці була в розумних межах спеціалізована.

Раціонально організований процес виробництва – важлива умова високої продуктивності праці на підприємстві, економного використання предметів і засобів праці, випуску якісної продукції в необхідному обсязі, в необхідні терміни і з мінімальною тривалістю виробничого циклу.

**Мотивація діяльності підприємств.** Будь-яка діяльність, і підприємництво тут не виняток, завжди має в своїй основі деяку мотивацію, тобто мета, якої треба досягнути, щоб виправдати свої вчинки і дії, в сукупності відображають ті чи інші її інтереси. Так як підприємництво і підприємства, що його уособлюють, переслідують в переважній більшості інтереси економічні, то на цій підставі можна стверджувати, що найважливіша мотиваційна складова діяльності підприємства – отримання доходу взагалі і чистого прибутку зокрема.

Відмінності між ресурсами на виході і вході в виробничо-господарську систему є підсумок її діяльності, результат всіх процесів, які постійно відбуваються на підприємстві. І від того, наскільки успішно виникають процеси всередині виробничої системи, залежатимуть і величина виручки від реалізації готової продукції ( $V_p$ ), і величина витрачених ресурсів ( $C_p$ ), а отже, стане ясным питання, наскільки наблизиться підприємство до досягнення поставленої мети – виробництва продукції й одержання прибутку.

**Прибуток** – мета функціонування і головний результат діяльності підприємства в ринкових умовах. Чим краще і раціональніше воно працює, тим більше за інших рівних умов виявиться прибуток, надійніше, стійкіше буде стан підприємства, збалансована і міцніше буде його економіка. У загальному вигляді методика розрахунку прибутку можна подати так:

$$P_{\text{вал}} = V_p - C_p, \quad (2.1)$$

де  $P_{\text{вал}}$  – валовий прибуток підприємства;

$V_p$  – виручка підприємства від реалізації споживачам створеної товарної продукції;

$C_p$  – витрати на виробництво і реалізацію товарної продукції.

Виручка від реалізації товарної продукції визначається за формулою:

$$V_p = \sum_{i=1}^n q_i \cdot C_i \quad (2.2)$$

де  $q_i$ , – кількість виробленої та реалізованої споживачам  $i$ -ої продукції в натуральному вираженні;

$C_i$  – ціна реалізації одиниці  $i$ -ої продукції;

$n$  – кількість позицій реалізованої товарної продукції (включаючи утилізовані відходи виробництва).

Як видно з формули, чим більше буде реалізовано продукції, чим дорожче вона стане продаватися і чим ширше буде представлена номенклатурно-асортиментна різноманітність виробів, що випускаються, тим більшу виручку отримає підприємство. Звідси впливає один з найважливіших принципів ринкового господарства: важливо не тільки виробити продукцію, а й довести її як можна повніше до споживача і повністю продати. При цьому чим менше втрат продукції на шляху до споживача, чим вище рівень її якості, тим успішніше підприємство зможе видержати конкуренцію інших товаровиробників і продати свою продукцію за вигідними для нього цінами. З цього ж принципу впливає важливість для кожного підприємства в добре і грамотно організованій рекламній компанії. Тільки реклама здатна довести і донести до споживачів повну інформацію про товар, що реалізується, про його властивості, призначення, функціональні можливості.

Витрати на виробництво продукції визначається за формулою:

$$C_p = \sum q_i \cdot S_i \quad (2.3)$$

де  $S_i$  - собівартість виробництва одиниці  $i$ -ої продукції.

Як видно з формули, щоб знизити витрати на виробництво продукції, необхідно прагнути до скорочення її собівартості. Однак подібний висновок справедливий лише тоді, коли якість продукції, що випускається при цьому не погіршується, а як мінімум залишається на колишньому рівні. Якщо зниження собівартості продукції супроводжується погіршенням її якості, то це може привести до скорочення продажів продукції на ринку, до підриву довіри споживачів до даної фірми і в кінцевому рахунку – до її банкрутства.

Тому кожне підприємство, перш ніж піти на погіршення якості продукції, що випускається заради отримання тимчасової вигоди, повинне ретельно зважити наслідки від такого рішення, бо престиж фірми, її імідж створюється роками і навіть десятиліттями, а зруйнувати його можна в короткий термін. Відновити позитивне реноме, як правило, дуже складно але і обійдеться це надзвичайно дорого.

Звідси впливає другий важливий принцип ринкового господарства – висока якість продукції є вагомий аргумент у конкурентній боротьбі, бо

дозволяє підприємству більше виробляти і більше продавати, відчувати себе набагато впевненіше на ринку, забезпечити стійке економічне становище.

Виручка і витрати є синтезоване вираження в грошовій формі результатів виробництва і у величезній мірі характеризує вихід з виробничої системи і вхід у неї. На величину виходу з системи впливають операційні доходи та витрати, а також фінансові доходи та витрати ( відсотки за депозит, платежі підприємства за банківський кредит і т.п.) і податок на прибуток.

Прибуток від операційної діяльності визначається за формулою:

$$П_{оп} = П_{вал} + Д_{ін.оп} - (В_{зб} + В_{ад} + В_{оп}); \quad (2.4)$$

де  $П_{оп}$  – прибуток від операційної діяльності;

$П_{вал}$  – валовий прибуток;

$Д_{ін.оп}$  – інші операційні доходи;

$В_{зб}$  – витрати на збут;

$В_{ад}$  – адміністративні витрати;

$В_{оп}$  – інші операційні витрати.

Прибуток від звичайної діяльності дорівнює:

$$П_{зв} = П_{оп} + Д_{ф} - В_{ф} \quad (2.5)$$

де  $П_{оп}$  – прибуток від операційної діяльності;

$Д_{ф}$ ,  $В_{ф}$  – інші фінансові доходи, інші фінансові витрати;

Кожному підприємству необхідні грошові кошти для фінансування інвестицій. Вони потрібні на: організацію нової справи; поповнення обігових коштів; впровадження нових технологій і техніки; освоєння виробництва нових виробів і т.п. Отримати такі кошти у тимчасове користування можна, але за рахунок банківського кредиту. Але за це підприємство платить банку відсотки. Треба сказати, що високі відсотки можуть збанкрутувати підприємця. Вони стримують розвиток підприємництва, чинять негативний вплив на організацію виробничого бізнесу. Тому очевидно, щоб сприяти процвітанню бізнесу, необхідно різко знизити відсотки за кредит.

Чистий прибуток розраховуємо:

$$П_{чис} = П_{зв} - Под; \quad (2.6)$$

де  $П_{чис}$  – чистий прибуток підприємства, що залишається в його розпорядженні і яку воно може використовувати на виплату дивідендів по акціях, а також на виробничий та соціальний розвиток;

$П_{зв}$  – прибуток від звичайної діяльності;

$Под$  – розмір податків, виплачуваних підприємством у бюджет.

Чинна податкова система має великий вплив на економіку підприємства, на розвиток підприємництва і майбутній стан всього національного господарства. Оптимальною слід визнати таку систему податків, величина яких, з одного боку, забезпечить надходження необхідних грошових коштів у

національний і місцевий бюджети, а з іншого – дасть простір розвитку підприємницької діяльності, створить зацікавленість підприємств у збільшенні виробництва товарів.

Якщо величина податків в основному залежить від держави і його законодавчих органів, то штрафні санкції повністю визначаються поведінкою підприємства та його дією на природне і ринкове середовище. Так, штрафні санкції можуть піти за: надмірне забруднення навколишнього середовища; затримку оплати рахунків; порушення своїх договірних зобов'язань по відношенню до постачальників і споживачів і т.п.

Строгий контроль і серйозне ставлення до результатів своєї діяльності дозволять підприємствам мінімізувати штрафні санкції, розширять їх можливості в зміцненні своєї економіки, підвищенні стійкості фінансового стану.

Якщо в формулу 2.1 підставити вирази 2.2 і 2.3, то після нескладних перетворень отримаємо:

$$\Pi = \left[ \sum_i^n q_i \cdot (C_i - S_i) \right] - \text{Под} \quad (2.7)$$

Оскільки з платежами банку, податками, штрафними санкціями все ясно, то звернемо свою увагу у формулі 2.7 на вираз, що стоїть під знаком суми. Воно свідчить про те, що кожне підприємство в своєму прагненні підвищити прибуток володіє чотирма ступенями свободи, які можна використовувати в процесі прийняття планово-управлінського рішення і його подальшої реалізації. Йдеться про свободу встановлення цін  $C_i$ , про вільне формування витрат  $S_i$ , свободу випуску продукції в певному обсязі  $q_i$  і, на кінець, про вільний вибір номенклатури і асортименту продукції.

Удавана простота залежності величини прибутку від чотирьох зазначених факторів насправді не є такою, бо вони є залежними один від одного. В ринкових умовах ціна товару відіграє винятково важливу роль. За допомогою орієнтованої цінової політики підприємство може змінити співвідношення попиту і пропозиції конкретного товару на ринку.

Реалізуючи, наприклад, свій товар дешевше, підприємство може більше його продати, а отже, більше виготовити продукції. Збільшення виробництва продукції знизить її собівартість.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати ще один важливий принцип ринкового господарства. Він полягає в тому, що ціна є істотною регулятором виробництва і надає безпосередній і опосередкований вплив на величину формованого прибутку, на характер і результати конкурентної боротьби. В кінцевому рахунку саме ціна визначить величину і швидкість обороту виробничих ресурсів та реалізації готової продукції.

Звідси може бути вибраний стратегічний курс підприємства. Наприклад, більше виробляти продукції (тобто збільшуючи  $q_i$ , і зменшуючи  $S_i$ ) і продавати її дешевше. Або прийняти прямо протилежну стратегію: менше виробляти продукції, але продавати її дорожче. Можуть бути вироблені і компромісні стратегії. При цьому будь-яка з правильно обраних стратегій здатна привести до зростання прибутку на підприємстві. Питання полягає лише в тому, щоб знайти оптимальний курс, що забезпечує підприємству гарантований успіх і веде його до процвітання.

**Удосконалення виробництва.** Яким би досконалим не був виробничий процес, на підприємстві завжди знайдуться внутрішньовиробничі резерви з його модернізації і раціоналізації. З плином часу в силу появи нових досягнень науково-технічного прогресу величина цих резервів буде зростати.

Якщо розкрити існуючі внутрішньовиробничі резерви, а потім реалізувати їх, то вихід із системи повинен покращитися, результати виробництва – стати більш значущими і корисними для підприємства. Конкретно це виражається в: *вдосконаленні структури своєї продукції і запуск у виробництво більш досконалих і прогресивних її моделей; підвищенні якості готових продуктів і зразків; збільшенні виробництва тих видів продукції, що користуються попитом та скороченні тих її видів, які не знаходять збуту; скороченні відходів виробництва, їх утилізації; зниженні забруднень навколишнього природного середовища; зменшенні витрат виробництва; своєчасного відвантаження і постачання готової продукції споживачам. У кінцевому рахунку це призведе до збільшення прибутку підприємства і скороченню виплачуваних штрафів.*

Проте досягти цієї мети можна лише в тому випадку, якщо всередині виробничо-господарської системи буде вестися постійна робота по її вдосконаленню, для чого необхідно знати основні напрямки можливої раціоналізації виробництва і комплексно їх використовувати.

Аналіз роботи багатьох підприємств показує, що поряд з незаперечними досягненнями в техніці, технології, в організації виробництва і управлінні на окремих ділянках виробництва використовуються старе обладнання та застаріла технологія, багато ручної, важкої праці, випускається низькоякісна продукція. Все це свідчить про відсутність системного, комплексного підходу в роботі по удосконаленню виробництва, що обертається серйозними диспропорціями в здійснюваних процесах і в підрозділах підприємства, веде до невисокої ефективності модернізації та раціоналізації виробництва.

Щоб усунути зазначені недоліки, насамперед слід усвідомити, що об'єктами вдосконалення будуть підрозділи підприємства і процеси, які у них відбуваються. Удосконалення може відбуватися за двома напрямками:

1) за рахунок зміни елементів процесів, тобто шляхом покращення внутрішньої структури кожного процесу (внесення змін в технологію виробництва, в використовувані предмети праці, обладнання, оснастку, пристосування, інструмент, у професійний і кваліфікаційний склад кадрів, в навколишнє виробниче середовище). Джерелом таких змін є конструктивно-технологічні рішення і заходи по їх реалізації;

2) за рахунок зовнішніх по відношенню до процесів факторів, які змінюють склад процесів і підрозділів, їх зв'язки, структуру, рівень використання. Такі зміни вносяться службами організації виробництва і управління та реалізуються за рахунок проведеної на підприємстві реконструкції його виробничої та організаційної структури.

Комплексне використання та реалізація всіх внутрішньовиробничих резервів за всіма напрямками, процесами і підрозділами підприємства повинно привести до поліпшення кінцевих результатів його діяльності, до зростання прибутку.

Економічна оцінка результатів вдосконалення виробництва може бути проведена за формулою:

$$\Delta\P = \Pi_{\text{вд}} - \Pi_{\text{б}}, \quad (2.8)$$

де  $\Delta\P$  – приріст прибутку підприємства в результаті вдосконалення;

$\Pi_{\text{б}}$  – прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства за базовим варіантом;

$\Pi_{\text{вд}}$  – прибуток підприємства після реалізації внутрішньовиробничих резервів.

Таким чином, приріст прибутку може бути отриманий в результаті структурних зрушень в продукції, що випускається, при змінах обсягу реалізації виробленої продукції, цін і собівартості кожної одиниці продукції, а також змінах величини податків і штрафів.

Однак, не кожне рішення по реалізації резервів, що забезпечує позитивний приріст прибутку, може бути признаним вдалим для підприємства. Справа в тому, що потрібно ще оцінити, якою ціною він досягається. Адже для реалізації резервів потрібні інвестиції, і часом чималі. Отже, для остаточного рішення необхідно оцінити ефективність інвестицій в ринкових умовах. Така оцінка може бути проведена з достатньою для практики точністю за формулою

$$E = \frac{(\Delta\P - \alpha \cdot K)}{K} \quad (2.9)$$

де  $E$  – розрахунковий коефіцієнт ефективності інвестицій в реалізацію внутрішньовиробничих резервів (реконструкція підприємства, його модернізація, раціоналізація, технічне переозброєння, впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво);

$\Delta\Pi$  – приріст прибутку (формула 2.8);

$K$  – величина інвестованих капітальних вкладень в реалізацію резервів;

$\alpha$  – річний відсоток платежів підприємства за використовуваний банківський кредит (поділений на 100).

Якщо умова формули 2.9 витримується, то рішення про реалізацію резервів приймається, в іншому випадку – ні. Як показує численний і багаторічний світовий виробничий досвід, на кожному підприємстві завжди маються внутрішньовиробничі резерви, реалізація яких дозволить суттєво поліпшити кінцеві результати виробництва.

### ***Питання для самоперевірки і самоконтролю :***

1. Назвіть основні елементи зовнішнього довкілля по відношенню до підприємства.
2. Чому підприємство можна віднести до виробничо-господарської системи?
3. Наведіть перелік виробничих ресурсів, які підприємство використовує у своїй діяльності.
4. Які типові виробничі процеси мають місце на підприємстві при його функціонуванні?
5. Назвіть основні принципи раціонального господарювання підприємства в ринкових умовах.
6. Перелічіть виробничі підрозділи підприємства. Що собою являє його виробнича структура?
7. Яку роль на підприємстві відіграє організація виробництва?
8. Яку роль відіграє технологія виробництва в економіці підприємства?
9. Що включає технологія економічного управління підприємством.
10. Що є найважливішою складовою мотивації діяльності підприємства? Яку роль для підприємства відіграють оборотні кошти?
11. Напишіть формулу чистого прибутку підприємства. Які елементи входять до складу цієї формули, і як вони впливають на величину чистого прибутку підприємства?
12. Як відображаються податкова система та відсотки за банківський кредит на ефективності діяльності підприємства?

## ТЕМА 3. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Визначення стратегії і тактики діяльності підприємства. Стратегічний план розвитку підприємства та управління ним. Критерій стратегічного розвитку підприємства – показник максимуму чистого прибутку.

Факторні показники, що визначають розвиток підприємства (максимум обсягу продажів товару, величина конкурентної ціни товару, мінімум витрат виробництва та сукупні діючі податки, сплачувані виробником товару).

Зовнішнє управління та внутрішньофірмове управління підприємством. Основні функції системи економічного управління підприємством та їх характеристика. Облік (статистика) управлінської інформації. Аналіз обліково-статистичної інформації. Планування діяльності підприємства (фірми). Прийняття рішення та його виконання. Мотивація діяльності трудового колективу. Контроль виконання. Регулювання діяльності.

### 3.1 Стратегія і тактика діяльності підприємства

*Система економічного управління підприємством* передбачає визначення стратегії і тактики діяльності підприємства. Кожне підприємство (фірма), якщо воно прагне довгий час функціонувати і при цьому обов'язково процвітати, постійно думає про майбутнє. Багато питань виникає у менеджерів підприємства в зв'язку з майбутнім ринком і місцем, яку воно в ньому займає.

**Стратегією** називається генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, основні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення.

Щоб мати чітку перспективу майбутніх успіхів, підприємство повинно сформулювати стратегічний план свого розвитку на період порядку 5-10 років. В цьому плані підприємство повинне відповісти для себе на низку найважливіших питань:

- що воно буде виробляти і пропонувати на продаж, в якій кількості і якої якості?
- чи слід нарощувати виробничу потужність підприємства, які кошти будуть потрібні для інвестування його модернізації?
- які товаровиробники будуть його конкурентами?
- якою буде їхня ринкова частка, до якої ринкової частки слід прагнути підприємству?
- яка технологія буде застосовуватися у виробництві, які засоби праці будуть використовуватися?
- які витрати будуть потрібні при виробництві продукції, як вони будуть співвідноситися з витратами основних конкурентів?
- яка буде ціна реалізації продукції в майбутньому ринку, яка буде рентабельність її виробництва?

- якою буде платоспроможність майбутніх споживачів на ринку товарів і послуг?

- якою буде політика держави в галузі оподаткування підприємств, як це може позначитися на розвитку бізнесу в майбутньому?

- які будуть темпи інфляції в майбутньому, як вони відіб'ються на величині банківської ставки платежів за банківський кредит?

- як побудувати управління стратегічним розвитком підприємства, яку обрати тактику досягнення поставленої мети?

Щоб зробити хоча б спробу відповісти на питання, що виникають при розробці плану стратегічного розвитку підприємства, необхідно побудувати схему причинно-наслідкових зв'язків, що діють в реальному ринку, які слід по можливості враховувати в процесі прогнозу і вироблення планово-управлінських рішень, що приймаються за основу формування майбутнього стану фірми.

Перш за все слід сформулювати для себе, які параметри є критерієм стратегічного розвитку підприємства. Це можуть бути різні показники, які слід або максимізувати (якщо мова йде про результат виробництва), або мінімізувати (якщо інтерес підприємства локалізується на витратах виробництва).

Однак якщо мова йде про підприємництво, то не підлягає сумніву, що *критерієм стратегічного розвитку повинен бути максимум прибутку підприємства за сумарний плановий період стратегії*, що визначається. І не просто максимум прибутку, а максимум чистого прибутку, бо податки, які виплачують підприємства, мають істотне значення при виробленні їхньої стратегії. Вона може значно змінитися в залежності від того, яка буде політика державних органів в галузі оподаткування підприємств.

Отже, для бізнес-підприємств критерієм їх стратегічного розвитку повинен бути показник максимуму чистого прибутку. Так, в усякому разі, працює бізнес у всьому ринковому світі. І немає підстав для зміни цієї практики, що позитивно себе зарекомендувала, і багаторічного досвіду функціонування світового бізнесу. Таким чином, *максимум чистого прибутку* – найважливіший узагальнюючий економічний показник діяльності будь-якої ринкової бізнес-фірми.

Тепер перейдемо до розгляду наступного питання на шляху рішення про стратегію розвитку підприємства. Це показники, які є факторними по відношенню до чистого прибутку підприємства і частковими, розташованими на сходінку нижче узагальнюючого показника (рис. 3.1):

- обсяг продажу товару;
- ціна одиниці товару, за якою вона буде продана споживачу;

- витрати виробництва одиниці товару;
- сукупні податки (система прямого і непрямих оподаткування підприємства).

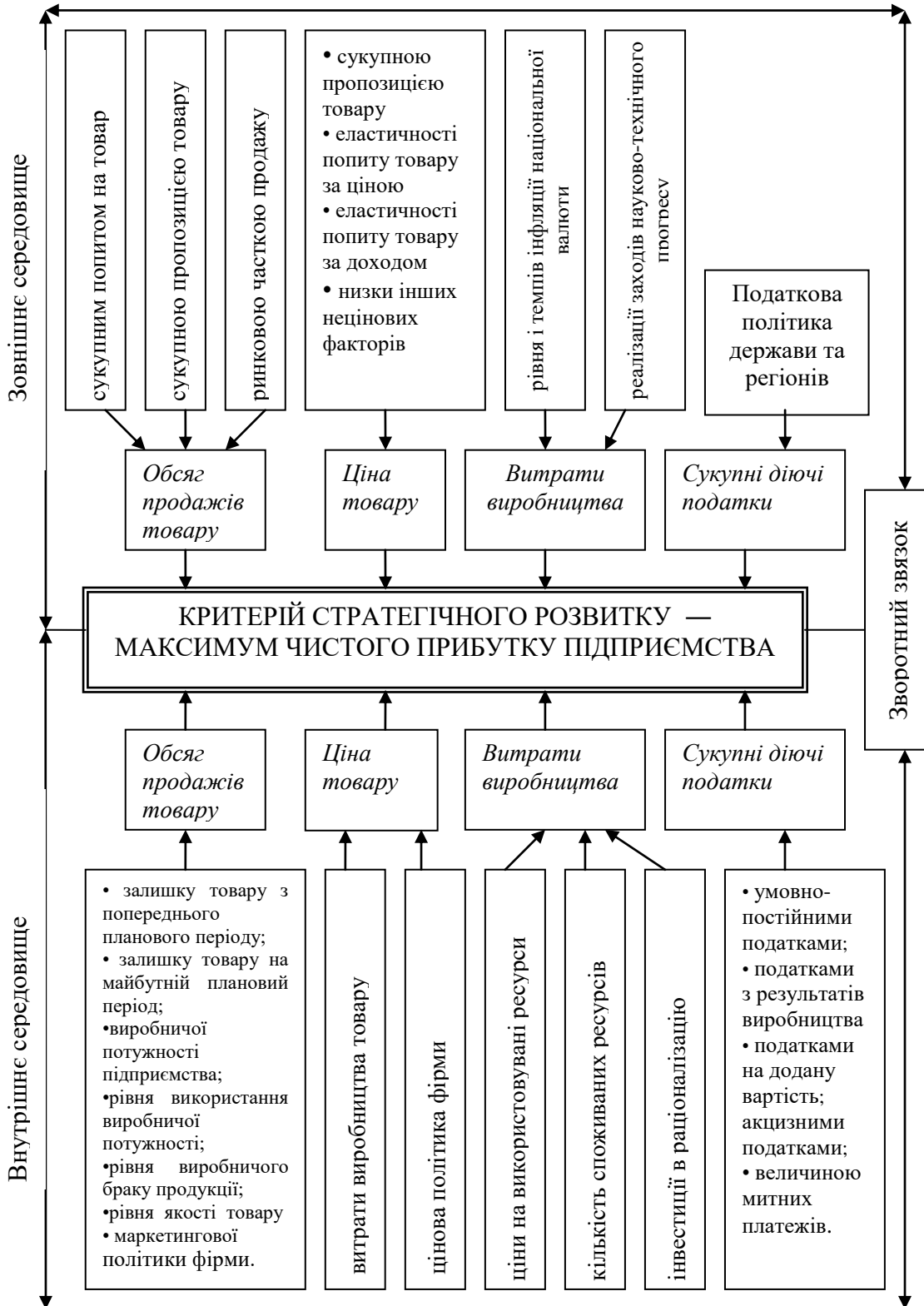


Рис. 3.1. Критерії визначення стратегії розвитку фірми

Залежно від того, яке кількісне значення приймуть всі ці показники, залежатиме кінцева величина чистого прибутку підприємства, а отже, можливості дальшого розвитку, процвітання або, навпаки, згортання виробництва, зниження його економічного і фінансового потенціалу, появи збитків і навіть банкрутство.

Звернемо увагу на те, що схема причинно-наслідкових зв'язків при формуванні чистого прибутку підприємства представлена факторними показниками в двох площинах: перша – внутрішнє середовище впливу прийнятих рішень на величину чистого прибутку підприємства, друга – зовнішнє середовище, під впливом якого факторні показники можуть змінюватися, і насправді змінюються, істотно впливаючи на фактичні результати діяльності фірми.

Можна сказати, що внутрішньо фірмові прогнозовані результати є по суті справи очікуваний факт або індикатор майбутнього стану підприємства, а зовнішнє середовище – це ті зміни, які приведуть підприємство до деякого відхилення від прогнозу, і роль її буде в основному зводитися до зворотного зв'язку, що діє на нього. Цей зв'язок як би скоректує початковий прогноз, і якщо його не враховувати при розробці стратегічного плану, то такий прогноз буде абсолютно недостовірним.

Слід особливо зауважити, що розробка плану стратегічного розвитку на тривалу перспективу повинна будуватися на заздалегідь прийнятій концепції загальної ринкової ситуації в майбутньому. Повинні враховуватися світові або локальні тенденції розвитку суспільства, його потреби в даному продукті, закономірність зміни конкурентного середовища і (або) кожного конкурента, стану рівня інфляції, тенденції зміни витрат виробництва.

Весь плановий горизонт стратегічного розвитку необхідно розбити на окремі часові інтервали (квартали, півріччя, роки), для яких повинні бути вироблені тактичні планові рішення на основі обраного критерію. Останній може бути обґрунтований або за критерієм стратегічного розвитку (максимум чистого прибутку підприємства), або по одному з факторних показників (максимум обсягу продажів товару, величина конкурентної ціни товару, мінімум витрат виробництва), або по конкретній ринковій проблемі (збільшення ринкової частки підприємства, підвищення якості товару і зростання його конкурентоспроможності, розширення виробничої потужності підприємства, різке скорочення браку, впровадження прогресивної технології і реалізація науково-технічного прогресу і т.п.).

На величину тих чи інших факторних параметрів впливають такі внутрішньофірмові показники.

1. *Обсяг продажів товару.* Його величина залежить від наступних показників нижчого ієрархічного рівня:

- залишку товару з попереднього планового періоду;
- залишку товару на майбутній плановий період;
- виробничої потужності підприємства;
- рівня використання виробничої потужності;
- рівня виробничого браку продукції;
- рівня якості пропонуваних на продаж товарів;
- маркетингової політики підприємства в області структури товарного виробництва і ціни товарів.

2. *Ціна товару.* Її величина залежить від витрат виробництва товару та цінової політики підприємства.

3. *Витрати виробництва товару.* Їх величина залежить від таких показників, як:

- ціни на використовувані ресурси;
- кількість споживаних ресурсів;
- інвестиції в раціоналізацію виробництва товару.

4. *Сукупні діючі податки, сплачувані виробником товару.* Їх величина визначається:

- умовно-постійними податками;
- податками з результатів виробництва;
- податками на додану вартість;
- акцизними податками;
- величиною митних платежів.

Звернемо увагу на те, що деякі факторні показники прямої дії одночасно можуть виступати як показники більш низького ієрархічного рівня при визначенні інших факторних показників. Наприклад, показник ціни товару. Він є факторним показником прямої дії, що впливає на величину чистого прибутку підприємства, але одночасно впливає на величину іншого факторного показника – обсягу продажів товару, і вже опосередковано – на величину чистого прибутку підприємства. Причому зростання ціни товару, з одного боку, збільшує чистий прибуток, прямо діє на його величину, а з іншого, – зменшує цей прибуток, викликаючи скорочення обсягу продажів товару.

Таким чином, тільки один цей приклад показує, наскільки не проста задача оптимізації планово-управлінських рішень діяльності підприємства (фірми). І надалі легко можна буде переконатися, що це далеко не єдиний приклад двоякого впливу конкретного показника, який одночасно діє відразу на декількох напрямках, викликаючи одночасне збільшення і зменшення кінцевого результату виробництва – чистого прибутку підприємства.

Перейдемо тепер до розгляду зміни тих же факторних показників під впливом зовнішнього середовища по відношенню до конкретного підприємства. В основному це ринкове середовище і державні установи в особі управлінських служб. Вони впливають на підприємство за допомогою інформаційного зворотного зв'язку.

Отже, візьмемо перший факторний показник – **обсяг продажу товару**. Його величина буде визначатися наступними системними ринковими параметрами:

- сукупним попитом на товар з боку всіх його споживачів;
- сукупною пропозицією товару з боку всіх його виробників (тобто з урахуванням поставки товару на ринок усіма конкурентами);
- ринковою часткою продажу товару конкретною фірмою.

Другий факторний показник – **ціна товару**. Її величина залежатиме від:

- сукупної пропозиції товару;
- еластичності попиту товару за ціною на нього;
- еластичності попиту товару за доходом споживачів (їх платоспроможності);
- рівня якості товару, що поставляється на ринок конкурентами;
- ряду інших нецінових факторів, які будуть розглянуті нижче (наприклад, від реклами, екологічної чистоти товару, наявності технічного сервісу товару тощо).

Третій факторний показник – **витрати виробництва**. Його величина залежить від:

- рівня і темпів інфляції національної валюти;
- реалізації заходів науково-технічного прогресу.

Нарешті, четвертий факторний показник – **сукупні податки** – цілком залежить від податкової політики держави та регіонів, які можуть посилити податковий прес на той чи інший бізнес, а можуть і суттєво полегшити його тягар, створюючи сприятливі умови для його розвитку.

Внутрішньофірмові і зовнішні факторні показники зустрічаються в процесі вироблення насамперед стратегічного розвитку підприємства на весь його плановий період, а потім – при формуванні тактичних рішень на кожен часовий інтервал цього періоду. В результаті, коли будуть отримані кількісні оцінки планових факторних показників діяльності підприємства на майбутній період, можна розрахувати кінцевий результат у відповідності з прийнятим критерієм. Причому для оптимізації прийнятих рішень за обраним критерієм слід обов'язково побудувати імітаційну економіко-математичну модель діяльності підприємства з урахуванням ризику виробництва.

На основі прогнозування майбутніх факторних показників діяльності фірми можна, використовуючи комп'ютерну технологію, багаторазово «програвати» різні ринкові ситуації, які можуть виникнути в реальній дійсності, і отримувати рекомендації щодо прийняття найбільш раціональних планово-управлінських рішень як в тактичних, так і в стратегічних планах. У цьому бачиться одне з найбільш прогресивних напрямків в галузі економічних методів управління виробництвом не тільки в ситуації кризової економіки, але і в стабільних ринкових умовах. Тоді і тільки тоді з'явиться можливість стабілізувати та суттєво поліпшити стан з фінансами підприємств, які, безумовно, залежать від прийнятих економічних рішень в області їх виробничо-господарської діяльності, бо економіка визначає фінанси підприємства, а від останніх, в свою чергу, залежить його економічний стан.

### **3.2. Функції та технологія управління підприємництвом**

Розглядаючи підприємництво як деяку цілком конкретну підприємницьку справу (виробничу, комерційну, фінансову), можна стверджувати, що вона, як і всяка громадська діяльність, потребує управління.

**Управління** – це складний, постійно діючий процес, який носить багатофункціональний характер і здійснюється як в рамках кожного підрозділу, так і підприємства в цілому. *Мета такого процесу* – забезпечення визначених результатів діяльності підприємства відповідно до прийнятого критерію у рамках прийнятого тимчасового інтервалу (місяць, квартал, півріччя, рік або довгостроковий період, що включає кілька років).

Основні функції управління зводяться до наступних.

1. Облік (статистика) управлінської інформації.
2. Аналіз обліково-статистичної інформації.
3. Планування діяльності підприємства (фірми).
4. Прийняття рішення та його виконання.
5. Мотивація діяльності трудового колективу.
6. Контроль виконання.
7. Регулювання діяльності.

Розглянемо найбільш загальні функції і технологію управління бізнесом, сукупна ілюстрація яких представлена на рис. 3.2.

В тій чи іншій мірі всі перераховані функції використовуються в підприємстві незалежно від його характеру, розмірів, галузевої приналежності, організаційно-правової форми та інших ознак. Однак наповнення цих функцій конкретним змістом і технологія управлінської діяльності дещо різняться в залежності від масштабів професійної діяльності та інших специфічних ознак.

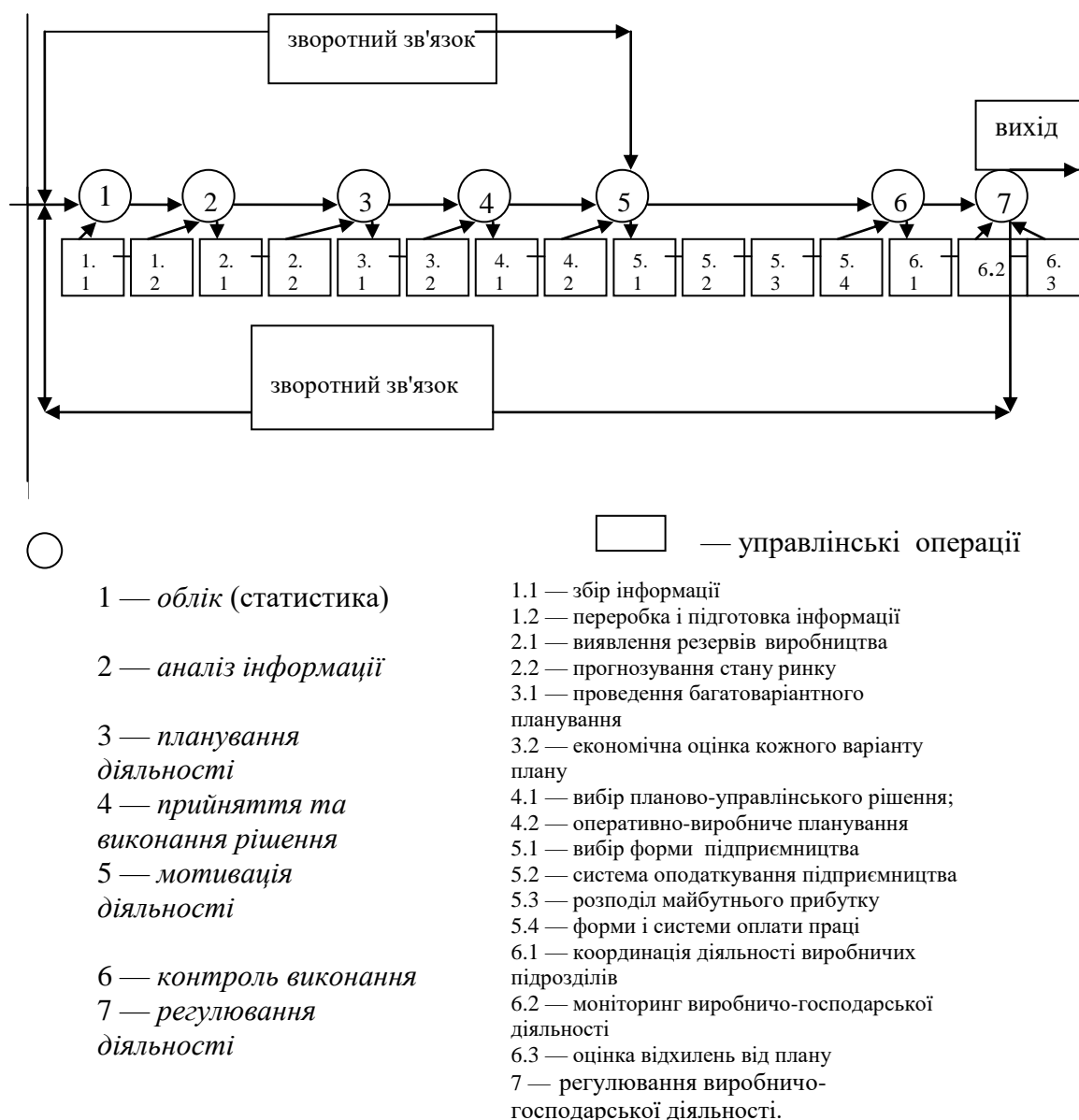


Рис. 3.2 Функції системи економічного управління підприємством

Перш за все зазначимо, що саме управління підприємством необхідно розглядати в двох аспектах: зовнішнє управління (зовнішній контур управління, представлено на малюнку) і внутрішньофірмове управління (внутрішній контур управління).

Почнемо з розгляду внутрішньофірмового контуру управління. Воно являє собою деяку послідовність виконуваних функцій і в їх рамках – виконуваних управлінських операцій.

Отже, перша функція управління – *облік (статистика) управлінської інформації*. Без інформації, як відомо, не можна прийняти взагалі ніякого рішення і, отже, неможлива ніяка управлінська діяльність.

До складу цієї важливої функції входять наступні управлінські операції:

1.1 - збір необхідної управлінсько-статистичної інформації (інформація про результати діяльності підприємства в минулому періоді, про ціни на випущені товари на ринку, результати виконання балансу підприємства, оцінка використання виробничих ресурсів, показники фінансового стану підприємства, інформація про конкурентів, про їх товари та ін.);

1.2 - переробка всієї зібраної інформації та підготовка її до подальшого аналізу.

Друга функція управління – *аналіз обліково-статистичної інформації*. Він містить наступні управлінські операції:

2.1 - виявлення резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності (резерви підвищення чистого прибутку підприємства за рахунок збільшення кількості продажів товару і встановлення його оптимальної ціни, зниження витрат виробництва, пропозицій з реформування системи оподаткування бізнесу);

2.2 - прогнозування стану ринку з урахуванням можливої поведінки фірм-конкурентів в кожній ринковій ніші, в якій дана фірма має свої інтереси (стан показників еластичності попиту товару за ціною, за доходом споживачів, зміна платоспроможності споживачів продукції, підвищення якості товарів у конкурентів даного підприємства, стан ринкової частки продажів товару і зміни поставок товару конкурентами).

Третя функція управління – *планування діяльності підприємства*. В рамках цієї важливої функції виконуються такі управлінські операції:

3.1 - проведення необхідних розрахунків та розробка декількох альтернативних варіантів плану (обґрунтування критерію прийняття рішення, отримання багатоваріантних оцінок результатів діяльності підприємства в плановому відрізку);

3.2 - економічна оцінка кожного варіанту плану і розробка пропозицій по обґрунтуванню кращого варіанту.

Четверта функція управління – *прийняття рішення та його виконання*. Вона передбачає виконання таких управлінських операцій, як:

4.1 - вибір планово-управлінського рішення;

4.2 - оперативно-виробниче планування.

П'ята функція управління – *мотивація діяльності трудового колективу*. В рамках цієї функції виконуються такі управлінські операції:

5.1 - вибір організаційно-правової форми майбутнього бізнесу;

5.2 - система оподаткування підприємництва;

5.3 - розподіл майбутнього прибутку між учасниками підприємництва;

5.4 - форми і системи оплати праці учасників виробничого процесу.

Шоста функція управління – *контроль виконання*. До її складу входять наступні управлінські операції:

6.1 - координація діяльності виробничих підрозділів і виробничих процесів в часі і просторі;

6.2 - моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства;

6.3 - оцінка відхилень від плану по тимчасовим інтервалах і по окремих структурних підрозділах.

Заключна, сьома функція управління – *регулювання діяльності*. Дана функція передбачає здійснення управлінського зворотного зв'язку між входом в систему і виходом з неї. При виконанні всіх названих функцій і технологічних управлінських операцій підприємство може розраховувати на позитивні результати у своїй виробничо-господарській діяльності та забезпечити їх виконання в рамках встановленого планового діапазону.

Нерідко підприємства потрапляють у важке економічне і фінансове положення з вини зовнішнього контуру управління. В цей контур входять центральні та інші територіальні органи управління. Вони видають закони, постанови, укази, розпорядження, які повинні виконуватися підприємствами, але погрожують їм важкими наслідками.

Щоб цього не відбувалося, має бути налагоджений оперативний зворотний управлінський зв'язок між усіма підприємствами, що функціонують та вищими зовнішніми управлінськими службами держави. Останні повинні постійно отримувати з підприємств інформаційні відгуки на наслідки прийнятих документів в області взаємин між бізнесом і державними органами. З цією метою за результатами виконання перших п'яти управлінських функцій на підприємствах повинна надходити оперативна управлінська інформація, а за результатами останньої – зовнішній контур управління державою повинен вносити поправки до діючих регламентуючих документів. Зворотній зв'язок повинен йти з багатьох напрямків, включаючи прямі звернення підприємств до вищих органів управління, широке висвітлення положення справ в підприємстві в засобах масової інформації (газети, журнали, монографії, радіо, телебачення).

Результати обговорення і корективи в діючі управлінські документи надійдуть на вхід діючих підприємств і принесуть безумовну користь національній економіці, розширять підприємницький корпус, збільшать кількість діючих робочих місць, приведуть до підвищення рівня життя народу і, зрозуміло, сприятимуть збільшенню отримуваних податків. Все це в кінцевому рахунку призведе до зниження соціальної напруженості в суспільстві і підвищить рівень його добробуту.

***Питання для самоперевірки і самоконтролю:***

1. Вкажіть логічний зв'язок і взаємозалежність між ціною товару, обсягом його виробництва і собівартістю.
2. Що є найважливішою складовою мотивації діяльності підприємства?
3. Назвіть основні функції управління підприємством.
4. Що таке управлінські операції і як їх класифікують.
5. Що таке стратегія розвитку підприємства? На який період зазвичай складається план стратегічного розвитку підприємства?
6. Які питання слід підприємству пропрацювати, щоб представити основні напрямки стратегічного розвитку?
7. Що слід приймати як критерій стратегічного розвитку підприємства?
8. Назвіть найважливіші факторні показники діяльності підприємства, від величини яких залежатиме фактична величина обраного критерію стратегічного розвитку підприємства.
9. Який вплив на факторні показники надає внутрішньофірмове і зовнішнє середовище підприємства?
10. Що таке тактика реалізації стратегічного розвитку підприємства? За яким критерієм вона може будуватися?
11. Яка роль комп'ютерної технології в рішенні проблеми стратегічного розвитку підприємства і як її можна для цього використовувати?
12. Дайте перелік управлінських операцій внутрішньофірмового контуру управління підприємством.
13. Що з себе представляє зовнішній контур управління підприємством?
14. У чому сенс зворотного зв'язку внутрішнього і зовнішнього контурів управління підприємством?

## **ТЕМА 4. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО НАВЕДЕННЯ**

Зміст функцій управління підприємництвом. Інформаційне забезпечення управління підприємством. Класифікація інформації для управління підприємством.

Аналіз інформації про підприємництво. Параметри і показники, що змінюються під впливом підприємства. Параметри і показники, що змінюються під дією зовнішнього ринкового і законодавчого середовища.

Виявлення резервів підвищення ефективності підприємництва. Прогнозування ринкового стану підприємництва. Розробка економічного прогнозу.

Багатоваріантне планування бізнесу та економічна оцінка варіантів плану. Вибір планово-управлінського рішення. *Рішення про мінімізацію забруднень навколишнього середовища*. Мотивація підприємницької діяльності.

Контроль, координація та моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства.

### **4.1. Інформаційне забезпечення управління підприємством**

*Інформація для підприємництва* – вихідна складова прийняття планово-управлінського рішення, його виконання, контролю і регулювання виробничого процесу. В основі інформаційного забезпечення лежать постійний збір, переробка, оновлення та підготовка до використання даних про виробництво, його результати, про тенденції розвитку, про закономірності й перспективи досліджуваного бізнесу в майбутньому й інші статистичні дані.

Доцільно всю інформацію по бізнесу та управління підприємством систематизувати певним чином.

А. За характером стабільності інформації.

1. Статистична інформація про минулий період.
2. Похідна інформація, отримана в результаті оброблення статистичної інформації.

Б. За джерелами отримання інформації.

1. Інформація внутрішньофірмова.
2. Інформація зовнішня, яка повинна відслідковувати всі процеси і явища, що відбуваються за межами даного підприємства, але мають для нього певне значення.

В. За точністю інформації.

1. Інформація фактична, отримана по факту, і тому приймається як точна.
2. Інформація прогнозна, яку приймають на основі прогнозу майбутніх процесів і явищ, і тому можлива похибка.

Г. За джерелами отримання зовнішньої інформації.

1. Інформація ринкова, враховує дію ринкових процесів і явищ.
2. Інформація законодавча, яка діяла в минулому періоді, але може бути змінена в законодавчому порядку.

Конкретизуємо характер використовуваної інформації для управлінської діяльності.

До внутрішньофірмової інформації, що становить інтерес для вироблення і прийняття планово-управлінського рішення, відносяться наступні статистичні дані про роботу підприємства в минулому по окремих часових інтервалах:

- обсяги виробництва продукції по кожній асортиментній позиції в натуральному вираженні;
- обсяги продажів цієї продукції за періодами;
- ціни товарів по асортиментним позиціям, за періодами і ринкових нішах, в яких реалізуються дані товари;
- рентабельність виробництва в цілому по підприємству і за окремими товарними позиціями;
- виробнича потужність підприємства за товарними позиціями;
- рівень використання виробничої потужності;
- загальні поточні витрати на виробництво продукції;
- питома вага змінних і постійних витрат у загальних витратах підприємства;
- витрати підприємства за економічними елементами (загалом, а також з виділенням частки змінних і постійних витрат) на оплату праці, соціальні платежі (податки), на сировину і матеріали, на паливо, енергію, амортизацію і інші;
- структура собівартості продукції по змінних і постійних витратах.

Вся статистична інформація відповідним чином повинна бути оброблена методами бухгалтерського обліку. Отримана на її основі необхідна управлінська інформація і використовуватиметься при розрахунках та обґрунтуванні планово-управлінських рішень. Таким чином, практично вся використовувана для управління інформація носить похідний характер, тобто вихідна статистична інформація повинна бути відповідним чином перероблена і підготовлена для подальшого споживання.

До внутрішньофірмової інформації можна також віднести інформацію, яку треба прогнозувати підприємству на майбутній період. До неї можна віднести наступні дані про зміну минулих затрат, які приймаються за базу порівняння:

- прогноз зміни витрат за економічними елементами в абсолютному вираженні (оплата праці, соціальний податок, сировину і матеріали, паливо і енергія, амортизація та ін.), в розрізі змінної і постійної їх частки;
- прогноз зміни собівартості продукції в майбутньому періоді в цілому, а також окремо по змінній і постійній складовим.

Зовнішня інформація для прийняття управлінських рішень в основному прогнозна і може бути підрозділена на ринкову і законодавчу. До ринкової належать:

- цінова еластичність товару;
- еластичність попиту товару за доходом споживачів;
- прогноз зміни платоспроможності споживачів продукції;
- перехресна еластичність товару за ціною взаємозамінних експортних і взаємодоповнюючих товарів;
- прогноз зміни якості товару, що випускається;
- еластичність попиту товару за якістю;
- ринкова частка фірми за загальним обсягом продажів товару;
- прогноз зміни поставок товару конкурентами даної фірми.

До зовнішньої законодавчої інформації належать дані про діючі податки і можливі зміни податкової системи як за складом податкових платежів, так і за нормами цих платежів. Складовими системи оподаткування є податки, сплачувані: підприємством; членами трудового колективу фірми; споживачами продукції.

В процесі використання інформації в управлінській діяльності особливе значення має прогноз зміни фактичної інформації минулого періоду. Саме прогнозна інформація дозволяє передбачити, як зміниться стан конкретного підприємства в майбутньому, якщо ті чи інші параметри його діяльності, а також параметри зовнішні за відношенням до фірми, зазнають змін. Ця властивість прогнозованої інформації відіграє надзвичайно важливу роль, - бо вона, будучи оброблена особливим чином, дозволяє передбачити, яка ситуація може виникнути на ринку в майбутньому і як підприємству до неї підготуватися, а також до яких наслідків для бізнесу може привести внесення змін до законодавства України і місцевих органів самоврядування.

Тому до інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень треба ставитися особливо серйозно, бо від цього в майбутньому в величезній мірі залежатиме становище конкретної фірми на ринку: чи буде вона рентабельною або збитковою, стабільною та стійкою або положення її буде непередбачуваним.

#### **4.2. Аналіз інформації про підприємництво та виявлення резервів підвищення його ефективності**

Зібрана і оброблена відповідним чином інформація потребує аналізу для виявлення тенденцій розвитку підприємництва, визначення закономірностей ринку, а також установа напрямків зміни цін на використовувані ресурси, темпів інфляції національної валюти.

Методи аналізу інформації добре відомі з економічних курсів з аналізу господарської діяльності підприємств. Зауважимо, що всі доступні методи аналізу виробничої, ринкової та законодавчої інформації без жодних обмежень можуть бути використані при оцінці підприємництва. Це методи угруповань, порівняння, ланцюгових підстановок, індексний метод, факторний аналіз і ін.

*Метою проведення аналізу інформації для прийняття планово-управлінських рішень є, перш за все, визначення тих параметрів і показників, які не зміняться в майбутньому плановому періоді, і, отже, не зможуть вплинути ні якісно, ні кількісно на майбутні результати діяльності фірми.*

Задача в цьому випадку при прийнятті рішення суттєво спроститься, бо залишиться з'ясувати тільки змінювані в майбутньому періоді параметри і показники в порівнянні з базисом, з тим щоб врахувати їх вплив на кінцевий результат діяльності підприємства і відобразити його при виробленні планового рішення. Перерахуємо деякі параметри і показники в діяльності підприємств, які майже завжди зазнають зміни в часі як під дією власних зусиль, так і під впливом зовнішнього середовища.

До числа параметрів і показників, що змінюються під впливом самого підприємства, відносяться:

- обсяг виробництва продукції;
- рівень використання виробничої потужності;
- величина витрат на виробництво продукції, структура витрат за економічними елементами;
- питома вага змінних і постійних витрат на виробництво;
- зміна витрати виробничих ресурсів на випуск продукції під впливом впровадження заходів науково-технічного прогресу;
- рентабельність виробництва;
- зміна якості виробленої продукції.

До параметрів і показників, що змінюються під дією зовнішнього ринкового і законодавчого середовища, належать:

- темпи інфляції національної валюти;
- зміна цін на використовувані виробничі ресурси;
- зміна собівартості виробленої продукції;
- зміна еластичності попиту товару за доходом споживачів (тільки в довгостроковому періоді, бо в короткостроковому періоді в межах півроку цей параметр практично не зміниться);
- зміна платоспроможності споживачів;
- зміна ринкової частки продажів товару;
- політика конкурентів в області обсягу виробництва товару і зміна його поставок на ринок;

- політика конкурентів в області цін на товар;
- зміни законодавчої бази в області оподаткування (діє тільки в довгостроковому періоді, бо кожні місяць-два або квартал закони не змінюються).

При аналізі всієї цієї інформації дуже важливо простежити динаміку змін всіх показників у часі, встановити сформовані тенденції та закономірності. Відповідні служби підприємства (в основному служби маркетингу) повинні постійно збирати відповідну інформацію за періодами, конкурентами, ринковими товарними нішами, асортиментом продукції та ін. Це створює можливість перетворити аналіз в дієвий інструмент прогнозування, пошуку резервів виробництва і підвищення його ефективності. Проведений аналіз функціонування бізнесу в минулому дозволяє виявити резерви підвищення його ефективності, які в майбутньому періоді слід використовувати і реалізувати з метою забезпечення максимуму встановленого критерію діяльності підприємства.

З точки зору спрямованості реалізованих резервів їх можна поділити на резерви інтенсифікації кінцевого результату виробництва та його окремих елементів і резерви кращого екстенсивного використання всіх факторів виробничого процесу.

Якщо розглядати резерви за їх джерелами, то можна виділити резерви: кращого використання всіх виробничих ресурсів, що застосовуються на підприємстві при виготовленні продукції; підвищення якості готового товару; збільшення обсягу виробництва і продажів товару; підвищення ринкової частки продажів і конкурентоспроможності продукції; збільшення платоспроможності споживачів продукції; формування прогресивної номенклатурно-асортиментної структури продукції, що випускається; зниження ризиків виробництва.

Виявлення та реалізація всіх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, які можуть бути визначені і науково обґрунтовані тільки в результаті проведеного економічного аналізу, як показує багаторічний передовий виробничий досвід розвинених країн і тривала дія провідних фірм, є обов'язковою умовою успішного функціонування підприємства. Тому необхідно ретельно відслідковувати ринкову інформацію з усіх напрямків, піддавати її періодичному аналізу і на цій основі отримувати всебічну картину про те, як і за якими напрямками можна істотно поліпшити економічне становище підприємства.

### 4.3. Прогнозування ринкового стану та багатоваріантне планування підприємництва

Для прийняття остаточного планово-управлінського рішення на черговий інтервал часу стратегічного періоду необхідно мати досить достовірний прогноз ринкового стану даного підприємства. Добре відомо, що суспільне життя (а виробництво взагалі є частина суспільного життя) неможливе без прогнозування перспектив його розвитку. Суспільство і суспільне виробництво повинні знати, до чого вони повинні бути підготовлені. Саме з цією метою і здійснюється прогнозування.

В основі процесу прогнозування лежить розробка *економічного прогнозу*, що являє собою науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому або про альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів. Інакше кажучи, це є спроба заглянути в майбутнє, передбачити стан досліджуваного об'єкта через певний проміжок часу.

Прогнозування тісно пов'язане з плануванням. Таким чином, якщо планування спрямоване на прийняття і реалізацію управлінських рішень, то мета прогнозування – створити наукові передумови для їх прийняття. Ці передумови включають:

- науковий аналіз тенденцій розвитку виробництва і ринку;
- варіантне передбачення майбутнього розвитку виробництва;
- оцінку можливих наслідків прийнятих рішень.

Типи прогнозів різноманітні і залежать від цілей, задач, об'єктів, методів організації прогнозування і т.п. Тому типологія прогнозів будується по ряду найважливіших ознак. До них відносяться масштаб прогнозування, час попередження, характер об'єкта, функції прогнозу, спосіб прогнозування.

Економічний прогноз, будучи найважливішим елементом передпланової роботи, повинен визначати основні напрямки розвитку економіки підприємства, відображати всю сукупність складних зовнішніх і внутрішніх зв'язків між ланками виробничих підрозділів і ринком, а також між ланками господарського комплексу. Для цього економічний прогноз повинен ґрунтуватися на таких принципах, як:

- єдність політики та економіки;
- системність прогнозування;
- наукова обґрунтованість прогнозування;
- адекватність прогнозів об'єктивним закономірностям розвитку;
- альтернативність прогнозування.

Дотримання всіх цих принципів у процесі прогнозування – запорука отримання досить надійного і точного прогнозу розвитку об'єкта, без чого

ухвалення достовірного планово-управлінського рішення практично неможливо.

У будь-якій сфері людської діяльності, як правило, перше ніж прийняти будь-яке рішення, розглядається багато підваріантів, що відрізняються між собою низкою ознак. До них можна віднести ознака мінімізації витрат (грошових коштів, часу, використовуваних ресурсів і т.д.) при досягненні поставленої мети або ознака вибору кращої цілі з їх множини. Не є в цьому сенсі виключенням і виробнича діяльність, в якій особливо важливо розглянути кілька варіантів планово-управлінських рішень. Адже абсолютно очевидно, що всі ці варіанти будуть істотно відрізнятися один від одного за різними напрямками.

По-перше, в рамках заздалегідь встановленого критерію потрібно: мінімізувати загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції або мінімізувати витрати будь-яких виробничих ресурсів; досягти певного рівня оплати праці або зберегти кадровий потенціал підприємства; мінімізувати брак виробництва; збільшити рівень використання виробничої потужності підприємства шляхом модернізації та технічного переозброєння виробництва; істотно підвищити якість продукції, що випускається або розширити її функціональні можливості; змінити структуру своєї продукції чи докорінно переглянути асортиментну політику в галузі виробництва; переглянути цінову політику фірми; нарешті, поєднувати всі ці напрямки в визначеній пропорції, розробивши варіант плану, який буде мати елементи кожного із зазначених напрямків.

По-друге, використовуючи заздалегідь встановлену і бажану величину прийнятого критерію, можна розробити безліч варіантів плану, в яких слід керуватися такими діями: мінімізувати ризик виробництва або можливі втрати, пов'язані з перевиробництвом і затоварюванням готовою продукцією; досягти найбільш сприятливої частки фірми в кожній ринковій ніші; вступивши в договірні відносини зі своїми конкурентами, проводити певну цінову політику; проводячи певну інвестиційну політику, впроваджувати у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу, які згодом забезпечать ривок в області підвищення ефективності роботи даної фірми.

Хоча перелік варіантів плану не є вичерпним, сам по собі він вже несе багату інформацію про те, як різноманітні підстави для формування як мінімум декількох альтернативних планових завдань на майбутній часовий інтервал.

В ринковій економіці діють як мінімум три ступені свободи підприємств: вони можуть управляти витратами, цінами на реалізований товар і цінами на сировину і, нарешті, обсягом виробництва продукції. В таких умовах кількість

варіантів плану, що відрізняються між собою витратами і результатами виробництва, зростає як мінімум на два порядки.

Крім того, можливості формування планів, розгляд безлічі варіантів їх оцінки, а також оцінки наслідків від їх реалізації в даний час серйозно зросли завдяки застосуванню в планово-розрахунковій роботі комп'ютерної технології. Тому з точки зору існуючих зараз можливостей і науково-технічного потенціалу, принципів обмежень для застосування багатоваріантного планування не існує. Зате позитивні наслідки від такої роботи більші на багато разів. Адже з точки зору ринку будь-яка конкуренція сприятливо позначається на кінцевих результатах діяльності, і різноманітне планування – теж достатньо характерна область конкурентного відбору кращої стратегії розвитку фірми і тактики її реалізації.

Застосовуючи багатоваріантне планування діяльності підприємства, з'являється можливість його ретельної оцінки з усіх позицій і вибору відповідно до встановлених критеріїв кращого планово-управлінського рішення.

#### **4.4. Економічна оцінка варіантів плану та вибір планово-управлінського рішення**

Яке б рішення не приймалося на рівні підприємства, слід завжди виходити з інтересів його власника і всього трудового колективу. Перш за все мова йде про економічні інтереси підприємства, бо вони найбільш поширені і є універсальними.

Як відомо, ознака, за якою приймається те чи інше рішення, називається критерієм. Зазвичай до критеріїв ставиться ряд вимог, які бажано витримати, щоб вони найбільш успішно виконували відведену їм роль. До таких вимог відносяться наступні.

1. Критерій повинен бути виражений у кількісній формі і представлений у вигляді цільової функції.

2. Критерій повинен бути єдиним, бо єдиним має бути і прийняте рішення (у разі, коли попутно потрібно відобразити ще якісь важливі ознаки при прийнятті рішення, по них слід встановлювати кількісні обмеження).

3. Критерій прийнятого рішення повинен бути похідним від критерію виробничого підрозділу більш високого ієрархічного рівня, з тим щоб між усіма підрозділами не було протиріч в інтересах і вони були б повністю між собою узгоджені.

Виходячи з перерахованих вимог для підприємств, що функціонують в умовах ринку, можна назвати кілька альтернативних показників, яким може бути відведена роль критерію прийняття рішень. Це можуть бути такі показники, як: мінімізація сукупних витрат; максимум продуктивності праці;

мінімум матеріаломісткості виробництва; *мінімізація забруднень навколишнього середовища*; максимум валового доходу; максимум виручки підприємства; максимум рентабельності виробництва; максимум валового прибутку; максимум чистого прибутку і ін.

Більшість з названих показників повністю задовольняє не всім, але лише деяким з перерахованих вимог. Так, показники, що характеризують будь-які витрати, можуть відображати інтереси окремих проміжних підрозділів і при цьому не відповідати інтересам кінцевої виробничої ланки. Тому їх не можна розглядати як альтернативні критерію, здатному відобразити кінцеві результати виробництва. Мабуть, найбільш узагальнюючими показниками, що відображають кінцеві результати виробництва, можуть бути: виручка підприємства; рентабельність виробництва; валовий прибуток і чистий прибуток підприємства.

Розглянемо ці показники з позицій їх можливої конкуренції в відображенні кінцевих результатів виробництва. Показник виручки хоч і важливий для підприємства, але може виконувати роль критерію прийняття управлінських рішень тільки в виключних випадках і то тимчасово, аж до зміни ринкової та виробничої ситуації, що визначила цей критерій. Головний його недолік полягає в тому, що він не відображає витрат, які підприємство понесло, щоб цю виручку отримати.

Показник рентабельності виробництва теж виконує важливу для підприємства роль, бо він характеризує ефективність виробництва. Однак в ньому не знаходять відображення капітальні вкладення та інвестиції, а також податкові платежі підприємства. Тому прийняти даний показник як критерій прийняття управлінських рішень теж не є можливим, бо помилка в даному випадку може виявитися досить серйозною.

Залишаються два показники – валовий прибуток і чистий прибуток підприємства, які повністю відповідають духу і букві ринкової економіки, відображають реальний кінцевий результат виробництва на даному підприємстві. Зрозуміло, більш повно відповідає інтересам не лише підприємства, а й національної економіки показник чистого прибутку, в якому присутні податкові платежі. Тому саме максимум чистого прибутку підприємства буде надалі розглядатися як основний критерій прийняття планово-управлінських рішень на кожному конкретному підприємстві.

Величину цього критерію можна представити у наступному вигляді:

$$\Pi_{\text{ч}} = q_i \times [(\text{Ц} - \text{S}) + E_{\text{н}} \times K_{\text{п}} + \text{Под}_{\text{п}}] \max \quad (4.1)$$

де  $\Pi_{\text{ч}}$  – річний чистий економічний прибуток, який буде отриманий від реалізації більш досконалого управлінського рішення;

$q_i$  – річний обсяг виробництва продукції за варіантом;

$C$  – ціна реалізації одиниці продукції;

$S$  – собівартість одиниці продукції;

$K_n$  – питомі капітальні вкладення, що припадають на одиницю продукції  
( $K_n = K : q_i$ );

$Под_n$  – питомі податкові платежі на одиницю продукції ( $Под_n = Под : q_i$ );

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності.

Оцінюючи кожен варіант планово-управлінського рішення по формулі 4.1, можна визначити кращий з них, який буде відповідати вимогам встановленого критерію. Тоді будь-який інший варіант плану буде свідомо гірше відібраного за встановленим критерієм, і в разі його впровадження призведе підприємство до додаткових витрат і до зниження чистого прибутку.

Така повинна бути типова схема економічної оцінки та прийняття планово-управлінського рішення з множини альтернативних варіантів. Проте в деяких випадках від цієї схеми можуть бути певні відхилення, що часто зустрічаються на практиці.

Отже, наявність обґрунтованого критерію відбору кращого рішення не дає стовідсоткової гарантії того, що з його допомогою можна завжди вибрати найдостойніший з економічної точки зору варіант планового рішення. Справа в тому, що наявність критерію оптимізації економічної системи є умова необхідна, але не достатня, щоб забезпечити дійсно найкращий варіант плану. Цьому перешкоджає цілий ряд об'єктивних причин (виробничі обмеження по використаним ресурсам, по техніко-економічним можливостям самого підприємства, а також обмеження ринкового і законодавчого характеру). Розглянемо деякі особливо поширені в практиці діяльності підприємств обмеження, які вносять істотні поправки при виборі варіантів планово-управлінських рішень.

Перш за все, вкажемо на таке обмеження, як виробнича потужність підприємства. Понад цю потужність випуск продукції в принципі неможливий, і підприємство не зможе реалізувати оптимальний план виробництва продукції, якщо такий по своїй величині виявиться більше наявного потенціалу. Тому мимоволі доведеться скорочувати план виробництва продукції проти його оптимальної величини, доводячи об'єм виробництва товару нижче рівня виробничої потужності підприємства.

Наступний фактор, під дією якого знижується можливість виробництва продукції, – обмеження по різних виробничих ресурсах, які нерідко виникають в реальному виробничому плануванні. До таких ресурсів відносяться: різноманітні матеріали, яких бракує для прийняття плану на рівні оптимальної виробничої програми; нестача кваліфікованої робочої сили за окремими професіями та спеціальностями; відсутність в потрібній кількості

комплектуючих деталей, вузлів, агрегатів, що поставляються підприємствами-суміжниками; неможливість придбати необхідну кількість високопродуктивного обладнання; відсутність знань в області прогресивної технології та ноу-хау; нестача необхідних фінансових ресурсів. Серйозним обмежувачем виробництва продукції може стати відсутність достатніх замовлень з боку споживачів даного товару, у яких виникли труднощі в галузі фінансів, попиту на продукцію та ін.

Можна привести безліч прикладів різноманітних обмежень виробництва продукції, дія яких не дає можливості вийти на рівень оптимальної виробничої програми. Тому стає цілком очевидною необхідність вибору варіанта планово-управлінського рішення з безлічі альтернативних, бо діючі обмежувачі майже завжди не дозволяють використовувати той єдиний варіант, який має ознаку оптимальності.

Тому при виборі планового варіанту виробництва треба одночасно вирішувати питання щодо усунення вузьких місць на підприємстві в усіх напрямках виниклих диспропорцій в засобах виробництва, в матеріально-технічному забезпеченні, в збуті продукції і т.п.

#### 4.5. Мотивація підприємницької діяльності

Людська діяльність завжди зумовлена певною мотивацією, тобто якимсь конкретним інтересом, задоволення якого спонукає індивіда до певних дій з метою бажаного або ще краще – обов'язкового його досягнення.

Зрозуміло, інтереси можуть бути різні, але в нашому дослідженні йтиметься про виключно економічний інтерес.

Сам по собі інтерес полягає в задоволенні визначених потреб, класифікація яких у відповідності з теорією А. Маслоу і з урахуванням ієрархії значимості для конкретної людини являє собою наступну систему:

1) фізіологічні потреби, 2) безпека, 3) соціальні потреби, 4) повага, 5) самовираження.

Перші три позиції представленого списку потреб відображають у сукупності економічні інтереси. Тому зупинимося на розгляді саме останніх.

Перелічимо основні показники, які тією чи іншою мірою характеризують економічні інтереси конкретних підприємців незалежно від того, яку організаційно-правову форму підприємництва вони представляють:

- розмір оплати праці;
- величина валового прибутку підприємства;
- величина операційного і чистого прибутку підприємства;
- величина підприємницького пакета і дивідендів по акціях;
- ризик виробництва і реалізації продукції;

- окупність інвестицій у створення нової справи;
- тривалість виробничого циклу;
- фінансовий стан підприємства;
- ринкова вартість підприємства і його ліквідність.

Представлений перелік показників складено з точки зору комплексності економічних інтересів і не відображає їх ієрархічної пріоритетності, бо для кожної конкретної справи значимість окремих показників для підприємців може істотно змінюватися.

*Показник розмір оплати праці* не потребує будь-яких пояснень, бо поточна особиста прибутковість підприємця має для нього виключно важливе значення. І чим вище ця прибутковість, тим за інших рівних умов вище інтерес підприємця в даному бізнесі і вище мотивація щодо створення його справи.

*Величина валового прибутку підприємства* – показник, незаслужено обійдений увагою і теорією і практикою підприємництва. А тим часом для деяких форм підприємницької діяльності (для приватних сімейних підприємств і підприємств колективної власності) він має надзвичайно важливе значення. Величина його обчислюється як різниця між виручкою підприємства і витратами матеріально-енергетичних та інших ресурсів підприємства. З решти підприємець виплачує податки та інші обов'язкові платежі, а інше розподіляється ним за власним розсудом (наприклад, на інвестиції). Немає необхідності доводити, що зростання валового прибутку – потужний стимул підприємницької діяльності.

*Показники величини операційного і чистого прибутку підприємства* характеризують можливості розвитку і розширення бізнесу, відображають його стабільність, стійкість, визначають рентабельність виробничої діяльності, прибутковість акцій і т.п.

*Величина підприємницького пакета і дивіденди по акціях* для багатьох підприємницьких структур – один з найважливіших показників, бо він визначає можливість впливати на управлінські рішення в даній підприємницькій справі, відображає в цих рішеннях особисті матеріальні інтереси, характеризує дохід підприємця за підсумками господарського року.

Такий показник, як *ризик виробництва і реалізації продукції* не потребує підтвердження як дуже значний для підприємця. Високий ризик – це постійна турбота про свою справу, постійна напруга у сфері управління бізнесом, вельми значні витрати на страхування діяльності. Не кожен підприємець візьметься за ризикований бізнес в силу низької його привабливості. Але зате якщо бізнес не дуже ризикований, мотивація створення і ведення такої підприємницької справи дуже велика. Інтерес з боку інвесторів і компаньйонів до такого бізнесу не має обмежень.

*Окупність інвестицій у створення нової справи* – досить важливий синтетичний показник ефективності вкладень в бізнес. Він визначається, по-перше, величиною вкладень у створення нової справи і, по-друге, величиною щорічної прибутковості від його функціонування. Дуже важливо при цьому забезпечити низьку потребу в інвестиціях на створення нової справи і високий щорічний прибуток. Тоді такий бізнес буде володіти найвищою мотивацією його створення.

*Тривалість виробничого циклу* – показник, недооцінений підприємницькими структурами. Практично на його величину просто не звертається жодної уваги. Насправді, чим більше тривалість виробничого циклу, тим вище потреба в оборотних коштах на ведення підприємницької справи, тим сильніше вони знецінюються при високих темпах інфляції. Слід мати на увазі, що цей показник в особливих випадках вимагає найсерйознішої уваги, бо він може виявитися найбільш вмотивованим при організації нової підприємницької справи.

*Показник фінансовий стан підприємства* – насправді не один, а система показників, які всі разом характеризують поточне положення підприємства: стійкість підприємства, його прибутковість, ділову активність, імовірність банкрутства та ін. Все це можна заздалегідь передбачити при організації нової підприємницької справи. Немає необхідності доводити високу мотиваційну значимість системи таких показників.

*Показник мотивації підприємництва – це ринкова вартість підприємства і його ліквідність.* Вона відіграє важливу роль і додатково характеризує фінансовий стан підприємства. Підприємець, знаючи про те, наскільки ліквідне його підприємство, почувається впевненіше, надійніше, і ця особливість дозволяє йому спокійно вести поточну діяльність, позитивно оцінюючи свій ліквідаційний капітал.

Оцінюючи позитивно всю сукупність мотиваційних факторів, підприємець може спокійно працювати. Однак йому потрібно ретельно зважувати всі складові економіки підприємництва, його позитивні і негативні сторони; оцінювати, наскільки будуть забезпечені мотиваційні очікування.

#### **4.6 Контроль, координація та моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства**

На кожному підприємстві для вдосконалення виробництва щодня видаються накази, вказівки, постанови, виносяться рішення. Всі вони повинні виконуватися, інакше отримати позитивний ефект від дії всіх цих документів просто не вдасться. Однак, як показує досвід, найчастіше всі ці вказівки і розпорядження тонуть в масі інших важливих документів, губляться, не

виконуються і завдають величезної шкоди виробництву. Отже, для успішного управління виробництвом та підвищення його ефективності необхідно ввести в практику діяльності підприємств жорсткий контроль за виконанням рішень адміністрації з тих чи інших питань управління. На багатьох підприємствах такий контроль діє, але не скрізь, і від цього підприємства багато втрачають: знижується ефективність підприємництва, наноситься збиток виробництву.

Як же здійснювати необхідний контроль виконання рішень у підприємстві? На сучасному етапі, в сучасних умовах комп'ютеризації управлінської діяльності такий контроль зводиться до наступного.

Кожне рішення, постанову чи наказ генерального директора підприємства вноситься в комп'ютер, де вказуються суть документа, термін його виконання, відповідальні виконавці, хто повинен контролювати рішення і дати періодичного контролю виконання рішення. Ці дані вводяться в оперативну пам'ять, і при досягненні календарного часу комп'ютер видає інформацію про необхідність проведення контролю даного рішення.

Той, хто за наказом курирує контроль виконання рішення, здійснює поточну перевірку виконання. У разі невиконання завдання відповідальною особою з'ясовуються причини невиконання, вживаються заходи з надання допомоги виконавцю, а інформація про відставання і невиконання поточного завдання передається директору або його заступнику.

Надалі періодично контроль за ходом виконання різних рішень поновлюється, чим і досягається його висока ефективність. Досвід показує, що введення обов'язкового контролю за виконанням різних документів дирекції позитивно впливає на підвищення виконавчої дисципліни і допомагає в управлінні підприємством.

Незважаючи на наявність на підприємствах оперативно-виробничого планування, часто ритмічність виробництва порушується в силу наявності безлічі поточних причин. До таких причин належать погане матеріально-технічне постачання, зрив виробництва, низька трудова та технологічна дисципліна і т.п. Отже, підприємству потрібна особлива управлінська служба, функцією якої практично є *диспетчерування виробництва*. Ця служба сприяє оперативному усуненню неполадок в процесі виробництва, вживає заходів з ліквідації аварій, поломок, стежить за ходом виробничого процесу з метою виконання робіт і операцій без перерв і зупинок, фіксує простої робітників і устаткування, з'ясовуючи їх причини, та інформує адміністрацію виробничого підрозділу про виниклі неполадки на ділянці або в цеху, а також займається розподіленням робіт між окремими виконавцями в разі індивідуального типу виробництва.

Таким чином, диспетчерська служба виконує надзвичайно важливу роботу з координації діяльності підрозділів підприємства і повністю себе виправдовує, забезпечуючи більш високе завантаження і вирівнювання зайнятості між дільницями виробництва.

### ***Моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства.***

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана не тільки з тим, щоб організувати виробництво, забезпечивши його необхідними ресурсами, але і з тим, щоб постійно стежити за поточною діяльністю підприємства, вносити корективи в управлінські рішення з метою досягнення планових результатів. Все це передбачає постійне порівняння основних економічних і фінансових фактичних результатів діяльності підприємства із заздалегідь розрахованими і запланованими показниками.

До таких найважливіших показників, які приймаються і встановлюються на одиницю часу, належать:

- виручка від реалізації товарів і зазначених послуг;
- сукупні витрати на здійснення виробничої діяльності підприємства;
- операційний прибуток підприємства;
- рентабельність виробництва;
- рівень оплати праці працівників;
- грошові кошти на розрахунковому рахунку підприємства;
- кредиторська заборгованість підприємства;
- дебіторська заборгованість.

Перераховані показники є предметом уваги менеджерів вищої управлінської ланки – від директора до його функціональних заступників.

Розраховавши значення всіх зазначених показників, що необхідно отримати на кінець планового періоду, слід представити інформацію з розбивкою по тимчасових інтервалах. В якості таких приймаються: календарний день, тиждень, декада, півмісяць, місяць, квартал, півріччя, рік. Вибір того чи іншого інтервалу залишається повністю за конкретним підприємством і залежить від його можливостей в отриманні фактичної інформації за окремими показниками, наявності в її структурі інформаційно-обчислювального центру та інших факторів.

Планові значення найважливіших показників – це тільки одна сторона багатогранної управлінської діяльності підприємства, контрольована адміністрацією. Щоб забезпечити його виконання, потрібно постійно стежити за тим, щоб фактичні результати не відхилялися в гіршу сторону від планових, тобто потрібен постійний контроль, тобто моніторинг.

Наявна інформація про фактичний поточний стан підприємства повинна стати предметом пильної уваги її управлінців та очолюваних ними служб, щоб

у разі необхідності терміново розробити і запропонувати конкретні заходи щодо усунення виявлених недоліків. Таким чином, контроль виконання планового завдання в сучасному виробництві – одна з найважливіших функцій управління підприємством.

Добре відомо, що найважливіші економічні та фінансові показники діяльності фірми представляють суму результатів, отриманих від реалізації програм виробництва по конкретних номенклатурно-асортиментних позиціях продукції і надаваних послуг. Саме по кожній товарній позиції слід розрахувати планові показники на конкретну календарну дату і потім порівнювати їх значення з досягнутими аналогічними показниками на ту ж дату. Отримані результати складаються по всіх товарних позиціях.

### ***Питання для самоперевірки і самоконтролю :***

1. За якими ознаками диференціюється інформація?
2. Назвіть основні показники внутрішньофірмової інформації.
3. Яка ринкова інформація вкрай необхідна при розробці планово-управлінського рішення?
4. Яку роль виконує прогнозування при розробці планового рішення?
5. Назвіть основні і найбільш поширені методи аналізу інформації.
6. Що таке внутрішньовиробничі резерви і яка їх роль для підвищення ефективності підприємства?
7. Які напрями використання резервів ви можете назвати?
8. На яких ознаках базується економічне прогнозування?
9. Чому виникає потреба в багатоваріантному плануванні бізнесу?
10. Які вимоги висуваються до критеріїв прийняття рішення?
11. Назвіть кілька альтернативних показників, які в принципі можуть претендувати на роль критерію прийняття рішення.
12. Чому показник чистого прибутку в умовах ринкової економіки є найбільш доцільним критерієм прийняття рішення?
13. Наведіть ієрархічну класифікацію потреб людини у відповідності з теорією А. Маслоу.
14. Перелічіть основні показники, що характеризують економічні інтереси підприємців і сприяють мотивації підприємницької діяльності.
15. У чому полягає важливість диспетчерування на підприємстві?
16. Для чого потрібен контроль виконання рішень на підприємстві?
17. У чому полягає функція моніторингу виробничо-господарської діяльності підприємства?

## **ТЕМА 5. СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Бюджетування як інструмент економічного управління підприємством. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів. Бюджетування – інструмент реалізації планування діяльності підприємства.

Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Вибір і розробка первинного бюджету. Типи первинного бюджету. Схема системи бюджетування на підприємстві на основі первинного бюджету реалізації продукції.

Зміст і завдання часткових бюджетів в системі бюджетування. Типові часткові бюджети: бюджет реалізації продукції; бюджет виробництва; бюджет товарно-матеріальних запасів; бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї; бюджет матеріальних витрат; бюджет споживання енергії; бюджет інших витрат.

Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності.

### **5.1 Зміст і завдання системи бюджетування**

Для організації ефективного економічного управління підприємством рекомендується створення сучасної системи бюджетування, яка б була заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів. Необхідною умовою успішного функціонування економічного управління на підприємстві є розробка бюджетів, їх аналіз і контроль.

У контексті підприємств *під бюджетом розуміється короткостроковий план, в якому відображається розподіл та використання ресурсів*. Вичерпну дефініцію цього інструменту фінансового управління дав ще в 1850 році представник італійської школи фінансів *Ф. Вілла*. Під бюджетом він розумів попередній кошторис, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і видатки, рух капіталу та всі результати ділової активності підприємства.

Для визначення важливості бюджетів у розвитку підприємства необхідно дати визначення цього терміну. *Бюджет* (англ. *Budget* – буквально означає сумка) – кошторис грошових витрат і доходів підприємства на визначений період (рік, квартал, місяць).

За визначенням різних авторів: бюджет – це план діяльності підприємства або його підрозділу в кількісному виразі (Данилевський Ю.); це фінансові плани на конкретний період, узгоджені з виробничою діяльністю фірми (Ватне Д.А.); це вираження бажаного стану, того що ми хочемо (Антонов А.С). На основі приведених визначень можна зробити висновок про те, що основою функціонування і розвитку підприємства служить система бюджетів, яка дозволяє оптимально розподілити ресурси і визначити витрати при розробці концепції господарювання.

Згідно із сучасними трактуваннями, *бюджет* – це сума коштів, які є в розпорядженні підприємства для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках планування розподілу та використання ресурсів. Він може складатися у формі заданих показників, яких слід дотримуватися у плановому періоді. У бюджеті можуть відображатися як вартісні, так і кількісні показники планового періоду.

Наприклад, для підприємства в цілому чи для окремого структурного підрозділу доводиться бюджет витрат (чи статті витрат), якого він повинен дотримуватися. Конкретні джерела покриття витрат при цьому не вказуються. Досить часто бюджет складається у формі каталогу заходів, які слід здійснити в плановому періоді; при цьому наводиться обсяг коштів, які виділені для реалізації цих заходів. Водночас є тип бюджетів, в яких поряд з напрямками використання ресурсів відображаються джерела покриття витрат.

Процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням одержав назву бюджетування, про що буде розглянуто в наступній темі.

## 5.2 Системи бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок

З метою організації бюджетного планування діяльності окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому доцільно запровадити наскрізну систему бюджетів. Ця система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Рішення щодо залучення та використання фінансових ресурсів приймаються на основі двох основних критеріїв: прибутковість та ліквідність (платоспроможність). Саме тому в ході фінансового планування слід чітко розмежовувати планування фінансових результатів і планування вхідних та вихідних грошових потоків (планування ліквідності), оскільки не всі доходи і витрати, які враховуються при визначенні фінансових результатів, призводять до відповідних грошових надходжень або виплат у плановому періоді. Досить часто можна спостерігати ситуацію, коли підприємство має прибутки, однак є неплатоспроможним, і навпаки – підприємство збиткове, однак платоспроможне.

Отже, система бюджетів повинна бути зорієнтована на планування фінансових результатів, з одного боку, та ліквідності – з іншого. Оцінка майбутніх **фінансових результатів (прибутків, збитків)** здійснюється шляхом складання бюджету доходів і витрат за всіма видами звичайної діяльності підприємства, які очікуються в плановому періоді.

**Прогнозування ліквідності** проводиться на основі зіставлення грошових надходжень і видатків, які очікуються в плановому періоді. Координація цих двох напрямів бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у формі планового балансу та бюджету Cash-flow (чистого доходу підприємства).

Система бюджетів повинна охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства. Вона включає первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів. У стандартному вигляді група **основних бюджетів** містить:

- план інвестицій;
- план фінансових результатів (прибутків і збитків);
- планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет);
- плановий баланс;
- план звіту про рух грошових коштів (Cash-flow).

Загалом, план інвестицій, план прибутків (збитків), плановий баланс, план руху грошових коштів належать до середньо- і довгострокових планів. Як правило, вони складаються на період від 1 до 5 років з поквартальною розбивкою і забезпечують ліквідність підприємства у довгостроковому періоді (структурна ліквідність). Показники окремих кварталів (чи місяців) розраховуються в рамках короткострокового бюджетування. Зіставлення короткострокових складових довгострокових планів з оперативним фінансовим планом забезпечує поточну ліквідність підприємства.

Важливими елементами системи бюджетування є вибір і розробка так званого **первинного бюджету**, в якому фіксуються планові значення фактора, що найбільше обмежує діяльність підприємства. Тип первинного бюджету залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та потенціалу залучення ресурсів. Він може бути зорієнтований на збут продукції, постачання факторів виробництва чи на можливості фінансування. Наприклад, якщо обсяги виробництва та реалізації продукції залежать від рівня забезпеченості підприємства дефіцитною сировиною, то первинним бюджетом, очевидно, буде бюджет матеріального забезпечення. Якщо обсяги діяльності визначають висококваліфіковані кадри, то за первинний слід брати бюджет оплати персоналу тощо.

Як первинний бюджет розглядають, як правило, бюджет реалізації продукції, оскільки саме величина продажів найчастіше є обмежуючим діяльність підприємства чинником.

Базовий бюджет реалізації може бути складений за формою, наведеною в табл. 5.1.

**Таблиця 5.1. Бюджет реалізації продукції**

Показник	За день	Квартал			
		I	II	III	IV
1. Обсяг реалізації, шт.: продукт А продукт Б					
2. Ціна одиниці продукції, грн: продукт А продукт Б					
3. Обсяг реалізації в оптових цінах: продукт А продукт Б					

На основі прогнозів реалізації розробляється **бюджет виробництва продукції** (табл. 5.2).

**Таблиця 5.2. Бюджет виробництва продукції**

Показник	За день	Квартал			
		I	II	III	IV
1. Плановий обсяг реалізації, шт.: продукт А продукт Б					
2. Залишок готової продукції на складі на початок періоду, шт.: продукт А продукт Б					
3. Плановий залишок готової продукції на складі на кінець періоду, шт.: продукт А продукт Б					
4. Обсяги виробництва в плановому періоді, шт.: продукт А продукт Б					
5. Виробнича собівартість одиниці продукції, грн: продукт А продукт Б					
6. Виробнича собівартість товарної продукції, грн: продукт А продукт Б					
7. Середня тривалість виробництва партії продукції, днів: продукт А продукт Б					
8. Середня тривалість зберігання сировини та матеріалів на складі, днів: продукт А продукт Б					
9. Середня тривалість зберігання готової продукції на складі, днів: продукт А продукт Б					

Прогнозний обсяг виробництва визначається як сума прогнозу реалізації та необхідного залишку продукції на складі на кінець планового періоду за

мінусом залишку продукції на складі на початок планового періоду. Маючи дані щодо прогнозних обсягів продажів, можна розрахувати, з одного боку, прогнозний обсяг виручки від реалізації продукції, а з іншого – необхідну кількість матеріальних і трудових ресурсів, визначити матеріальні і трудові затрати на виробництво планових обсягів продукції.

Базовою ланкою системи бюджетування є *часткові бюджети*, які формуються відповідно до принципів спеціалізації та декомпозиції і включають окремі частини грошових доходів і витрат підприємства (наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат чи доходів, функціональні бюджети у розрізі окремих затрат тощо). До типових часткових бюджетів можна віднести:

- план реалізації продукції;
- бюджет виробництва;
- бюджет товарно-матеріальних запасів;
- бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет споживання енергії;
- бюджет інших витрат;
- бюджет погашення кредитів (прив'язаний до графіків виконання зобов'язань);
- податковий бюджет (складається тільки в цілому по підприємству).

Часткові бюджети розробляються відповідно до загальної стратегічної лінії діяльності підприємства та з урахуванням особливостей його окремих функціональних підрозділів. Кількість часткових бюджетів залежить від рівня деталізації планування на підприємстві. Всі бюджети тісно пов'язані між собою і складають єдину систему бюджетів.

Структурно-логічна схема системи бюджетування на підприємстві (за умови, що за первинний береться бюджет реалізації продукції) представлена на рис. 5.1.

Система бюджетування повинна бути націлена на підвищення керованості й адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством.

*Впровадження системи наскрізного бюджетування* робить підприємство інформаційно прозорим для комерційних банків та інвестиційних компаній, інших інвесторів, що дозволяє розширити можливості підприємства з погляду отримання довгострокових кредитів або розміщення нових емісій на фондовому ринку на вигідніших умовах для емітента.

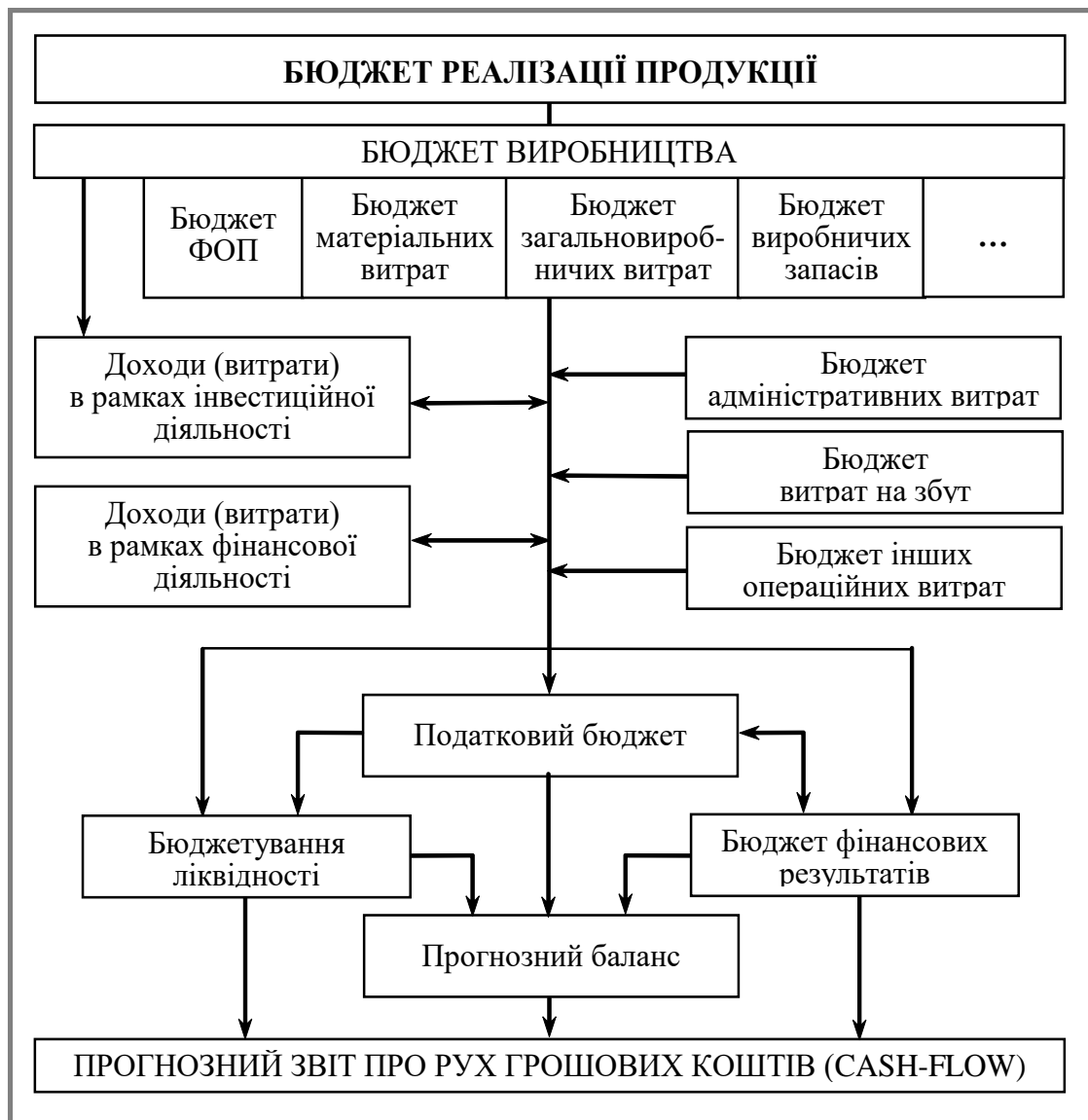


Рис. 5.1. Система бюджетів на підприємстві

### 5.2.1 Гнучкі та фіксовані бюджети

У науково-практичній літературі, присвяченій плануванню та бюджетуванню, розрізняють два основні види бюджетів, що класифікуються відносно обсягів виробництва та реалізації продукції на гнучкі та фіксовані.

У *гнучких бюджетах* планові розрахунки затрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції. До цієї категорії бюджетів належать бюджет витрат, які відносяться до умовно змінних (змінюються пропорційно до обсягів виробництва).

На відміну від цього, показники *фіксованих бюджетів* здебільшого не змінюються зі зміною обсягів виробництва. За принципом фіксованого бюджетування складають бюджет адміністративних витрат, бюджет на рекламу тощо.

***Питання для самоперевірки і самоконтролю :***

1. Система бюджетування та її застосування на підприємстві.
2. Поняття про бюджет та цілі складання бюджетів.
3. Система бюджетів на підприємстві та їх зміст.
4. На що повинна бути зорієнтована система бюджетів.
5. Як проводиться вибір і розробка первинного бюджету.
6. Які є типи первинного бюджету.
7. Що включає група основних бюджетів.
8. Що включається до типових часткових бюджетів.
9. За яким принципом проводиться поділ на гнучкі та фіксовані бюджети.

## **ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Організація бюджетування на підприємстві. Основні методи бюджетування: традиційне бюджетування та нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting).

Суть проведення традиційного бюджетування. Порядок проведення нуль-базис-бюджетування. Етапи бюджетування на підприємстві. Принципи бюджетування та планування.

Інформаційне забезпечення бюджетного управління підприємством: поточні та перспективні плани; норми витрат матеріальних ресурсів для виробництва продукції і розрахунки потреби в ресурсах у натуральному виразі; договори на постачання матеріальних ресурсів, обслуговування виробництва; норми витрат праці, розрахунки чисельності та професійного складу робітників, умови оплати їх праці, що визначаються колективними договорами і контрактами; економічні нормативи: норми амортизаційних відрахувань, відрахувань на соціальні заходи, податків, зборів та інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством; бухгалтерська та статистична звітність.

Критерії та методи дослідження повноти виконання бюджетів підприємства.

### **6.1 Організація бюджетування на підприємстві**

Процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням одержав назву бюджетування. До основних характеристик бюджетування можна віднести:

- короткостроковість (до одного року);
- високий рівень конкретизації;
- внутрішню спрямованість;
- тісну інтеграцію з контролем та аналізом відхилень.

**Бюджетування** можна визначити як процес розробки оптимальних напрямків формування витрат і використання доходів в ході здійснення фінансово-господарської діяльності та розрахований на визначений період часу. Процес бюджетування на підприємстві повинен здійснюватись як на рівні всього підприємства, так і на рівні структурних підрозділів. Якщо немає поділу бюджету за структурними підрозділами, результатами діяльності яких необхідно управляти, то губиться його значення. Бюджети структурних підрозділів розкривають вклад кожного у виконання загального плану підприємства.

Послідовність розробки бюджетів визначається прийнятими на підприємстві методами бюджетування. Розрізняють два основні методи бюджетування: традиційне бюджетування та нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting).

**Традиційне бюджетування** зорієнтоване на досягнуті показники діяльності, і зокрема, показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів. При цьому виробнича програма окремих підрозділів підприємства в цілому визначається на основі існуючих потужностей та прогнозу їх зміни.

Розробляється за принципом від загального до часткового. При цьому застосовується методологія екстраполяції. Цей спосіб, як правило, використовується за відносно стабільних тенденцій у сфері виробництва та реалізації продукції (асортимент та обсяги виробництва в плановому періоді суттєво не відрізняються від попередніх періодів або ж зміни відбуваються згідно з чітко вираженою тенденцією). У даному разі недоцільно наново здійснювати розрахунок усіх позицій витрат. Це можна зробити на основі коригування показників попередніх періодів на відповідні прогнозні величини. На основі виробничої програми визначається потреба в ресурсах (бюджет потреб у матеріалах, бюджет витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат по підрозділах). Розраховується кошторис комерційних витрат та кошторис загальногосподарських витрат. Визначається бюджет прибутків і збитків.

Методологія *нуль-базис-бюджетування* (*ZBB — Zero-Base-Budgeting*) використовується у разі заснування нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей (для збільшення обсягів та асортименту продукції) чи в рамках контролю витрат з метою виявлення резервів їх зниження. Основою для нуль-базис-бюджетування є так звана точка-нуль (інформація про результати діяльності попередніх періодів, зокрема витрати до розрахунків не беруться). Бюджетні показники за цим способом розраховуються на основі нового обрахунку потреби в капіталі для фінансування необоротних та оборотних активів з використанням широкого масиву інформації щодо технологічних процесів, норм і нормативів, калькулювання собівартості продукції, ціноутворення тощо. Планові показники за цим методом обчислюються на підставі нового обрахунку всіх норм та нормативів витрат, їх складу та структури. Головною метою ZBB є визначення оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. В рамках ZBB аналізують всі статті витрат і за кожною з них визначаються можливості економії.

Таким чином, основна відмінність ZBB від традиційного планування полягає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники діяльності, зокрема показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути не виправдано завищеними). Головною метою ZBB є визначення оптимального рівня витрат підприємства та пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. У рамках ZBB аналізуються всі статті затрат і по кожній із них визначаються можливості економії. Враховуючи те, що ZBB є більш трудомістким, а отже, витратнішим методом, його слід використовувати лише за неможливості застосування традиційного

бюджетування (наприклад, заснування нового підприємства) чи у разі, якщо воно є недостатньо об'єктивним (наприклад, суттєво завищена потреба в капіталі).

## 6.2 Принципи бюджетування та планування

У теорії і практиці економічної науки можна зустріти різні підходи до формулювання принципів бюджетування та планування. На нашу думку, до основних з них слід віднести такі:

- **принцип повноти:** всі операції підприємства, що призводять до надходжень чи виплат грошових коштів, а також впливають на його фінансові результати, повинні бути відображені в бюджеті;
- **принцип координації** означає, що бюджети окремих центрів прибутковості, витрат, структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет; окрім цього, слід узгоджувати стратегічні цілі з показниками довгострокових планів і короткострокових бюджетів;
- **принцип централізації** передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватися з єдиного центру, а отже, всі грошові надходження (в т. ч. позичкові ресурси) повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків;
- **принцип спеціалізації** бюджетів вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності;
- **принцип періодичності** бюджетування означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства (щоденні бюджети, щодакдні, тижневі, на місяць, квартал тощо);
- **принцип прозорості** передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, які перед ними ставляться, та мали стимули до їх виконання;
- **принцип точності:** всі операції та результуючі з них грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;
- **принцип декомпозиції** полягає в тому, що кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів включаються у зведений бюджет виробництва, часткові бюджети в розрізі статей затрат конкретизують бюджет виробництва тощо.

Наведені принципи бюджетного планування діяльності структурних підрозділів і всього підприємства необхідно впроваджувати з метою економії фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції, а також для підвищення точності заданих бюджетних показників.

### **6.3 Інформаційне забезпечення бюджетного управління підприємством**

При розробці бюджетів на підприємстві попередньо проводиться ретельний та всебічний аналіз його виробничо-господарської діяльності за попередній період.

Основна увага звертається на визначення величини і причин виникнення витрат, не обумовлених нормальною організацією виробничого процесу: наднормативних витрат сировини і матеріалів, палива, енергії; доплат робітникам за відхилення від нормальних умов праці та понаднормові роботи; втрати від простою машин та агрегатів, аварій, браку; матеріально-технічним забезпеченням та порушенням технологічної та трудової дисципліни.

На цій основі з'являються внутрішньовиробничі резерви і розробляються організаційно-технічні заходи підвищення економічної ефективності виробництва.

Розрахунки бюджетів проводяться з урахуванням суспільних умов виробництва, що визначають *умови праці, правила використання природних ресурсів, безпечного ведення робіт та охорони навколишнього природного середовища*.

Зазначені вище завдання вирішуються за допомогою техніко-економічних розрахунків, проведених з використанням технічних норм, нормативів та інших параметрів виробничого процесу, що фіксуються технічною документацією.

Вихідними даними для бюджетування є:

- планові обсяги виробництва продукції в натуральному та вартісному виразах;
  - норми витрат матеріальних ресурсів для виробництва продукції і розрахунки потреби в ресурсах у натуральному виразі;
  - договори на постачання матеріальних ресурсів, обслуговування виробництва і встановлення господарських зв'язків, у яких визначені умови їх виконання та оплати;
  - норми витрат праці, розрахунки чисельності та професійного складу робітників, умови оплати їх праці, що визначаються колективними договорами і контрактами;

- економічні нормативи: норми амортизаційних відрахувань, відрахувань на соціальні заходи, податків, зборів та інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством;
- плани організаційно-технічних заходів щодо технічного переоснащення та удосконалення організації виробництва, економії матеріальних ресурсів, поліпшення використання праці, спрямовані на усунення зайвих витрат і втрат.
- бухгалтерська та статистична звітність.

***Питання для самоперевірки і самоконтролю :***

1. Зміст бюджетування та його застосування на підприємстві.
2. Мета, основні завдання бюджетування.
3. Що відноситься до основних характеристик бюджетування.
4. Дайте визначення бюджетування та основних його методів .
5. Опишіть методику традиційного бюджетування
6. Опишіть методику нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting).
7. В чому різниця між традиційним бюджетуванням та нуль-базис-бюджетуванням.
8. Назвіть принципи бюджетування та планування.
9. Які вихідні дані використовуються для бюджетування.

## ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ ТА БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ

Визначення потреби в капіталі для здійснення виробничо-господарської діяльності. Потреба в капіталі для фінансування основної діяльності підприємства. Потреба в капіталі для фінансування основних засобів і нематеріальних активів (інвестиційна діяльність) та для фінансування оборотних активів (операційна діяльність).

Поточні бюджети. Бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет потреби в матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат. Бюджет загальногосподарських витрат, прибутків і витрат. Бюджет руху грошових коштів.

*Побудова енергетичних бюджетів (балансів) для економії паливно-енергетичних ресурсів з метою охорони навколишнього середовища.* Впровадження системи наскрізного бюджетування.

Бюджет доходів і витрат, його цілі, методика розробки.

### 7.1 Визначення потреби в капіталі для здійснення виробничо-господарської діяльності

Як було зазначено в попередній темі, система бюджетів повинна охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства і включати первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів. У стандартному вигляді група *основних бюджетів* містить:

- план інвестицій;
- план фінансових результатів (прибутків і збитків);
- планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет);
- плановий баланс;
- план звіту про рух грошових коштів (Cash-flow).

Для успішного складання плану інвестицій та інших видів бюджетів необхідно визначення потреби підприємства в капіталі.

*Потреба в капіталі* — це виражена в грошовому еквіваленті потреба підприємства в грошових коштах і матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги. Потреба в капіталі розраховується на основі методології нуль-базис чи традиційного бюджетування.

За традиційного бюджетування плановий обсяг потреби в капіталі залежить від прогнозних величини грошових виплат і надходжень, а також часового інтервалу між ними. Дефіцит чи надлишок грошових коштів за певний проміжок часу визначається як різниця між наростаючими підсумками грошових виплат та надходжень за цей період.

Для прогнозування потреби в капіталі насамперед слід визначити планові обсяги грошових виплат у розрізі окремих їх складових і періодів. Види

потреби в капіталі можна класифікувати за типом грошових виплат підприємств (рис. 7.1):

- грошові видатки у результаті інвестиційної діяльності;
- грошові видатки у результаті операційної діяльності;
- грошові видатки у результаті фінансової діяльності.



Рис. 7.1. *Види потреби в капіталі*

**Потреба в капіталі для фінансування основної діяльності підприємства.** Основна частина грошових видатків підприємства пов'язана із забезпеченням їх основної діяльності. Виникнення потреби в капіталі для забезпечення цієї діяльності зумовлене незбігом у часі моменту здійснення грошових витрат (на придбання основних засобів, сировини, матеріалів тощо) та моменту надходження грошових коштів за продукцію, на виробництво якої понесені витрати.

Загальна потреба в капіталі розраховується як сума:

- капіталу, необхідного для фінансування основних засобів і нематеріальних активів (інвестиційна діяльність) та
- капіталу для фінансування оборотних активів (операційна діяльність).

Отже, грошові видатки для забезпечення основної діяльності можуть здійснюватися не лише в рамках операційної, а й в результаті інвестиційної діяльності. У разі, якщо підприємство перебуває на стадії створення, то додатково розраховується потреба у фінансових ресурсах, необхідних для покриття витрат на заснування, зокрема:

- витрат на державну реєстрацію підприємства;
- різного роду нотаріальні витрати;
- комісійні винагороди, пов'язані із заснуванням підприємства і запуском його в дію.

Для здійснення основної діяльності будь-яке підприємство повинне мати у своєму розпорядженні основні засоби та нематеріальні активи.

На ці дві позиції, як правило, припадає найбільша питома вага в структурі необоротних активів. Потреба в капіталі для фінансування відповідних активів виникає в таких випадках:

1) у разі заснування нового підприємства або започаткування виробництва нових видів продукції;

2) якщо планується суттєве розширення виробництва, яке неможливо забезпечити наявних потужностей;

3) у разі технічного переозброєння наявних засобів з метою підвищення продуктивності виробництва чи поліпшення якості продукції.

Базою для визначення потреби в капіталі для фінансування придбання основних засобів і нематеріальних активів є **план (бюджет) виробництва продукції**. Враховуючи можливості збуту продукції, обчислюється необхідний рівень технологічних потужностей підприємства, для забезпечення якого розраховується потреба в капіталі для фінансування основних засобів та нематеріальних активів. Можливості покриття потреби в капіталі прогнозуються на основі аналізу руху коштів у рамках фінансової діяльності та відносин з інвесторами. Порядок визначення потреби в капіталі для фінансування придбання основних засобів і нематеріальних активів у структурно-логічному вигляді наведено на рис. 7.2.

На обсяги потреби в капіталі для фінансування основних засобів і нематеріальних активів впливають такі фактори:

- вид діяльності (галузь);
- місце розташування підприємства;
- обсяги виробництва продукції та її види;
- первісна вартість активів, які заплановано придбати;
- вартість модернізації існуючих основних засобів;
- строк окупності інвестицій.

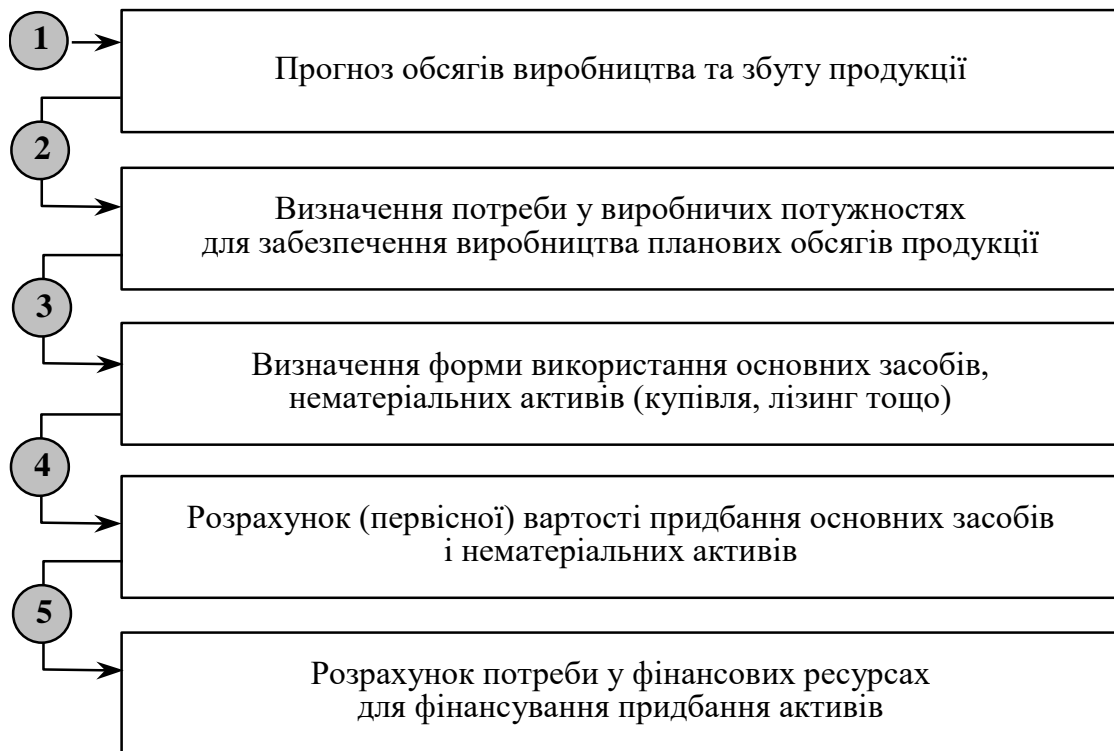


Рис. 7.2. *Визначення потреби в капіталі для фінансування придбання основних засобів і нематеріальних активів*

Як уже зазначалося, базою для визначення потреби в капіталі для фінансування придбання основних засобів і нематеріальних активів є **план (бюджет) виробництва продукції**. Поряд з **прогнозними обсягами виробництва і реалізації продукції** на додаток до плану також наводиться перелік виробничих машин, обладнання, технічної документації, технологій, ноу-хау, будівель, споруд, які слід придбати для того, щоб забезпечити необхідний для виробництва планових обсягів продукції рівень технологічної потужності.

Визначення потреби в додаткових об'єктах основних засобів здійснюється в розрізі окремих їх груп: земельні ділянки, будинки та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби тощо.

Виробнича потужність підприємства визначається, виходячи з потужності основного технологічного устаткування виробничих підрозділів чи ділянок. До основного технологічного устаткування належать машини, апарати й агрегати, на яких виконуються основні операції технологічного процесу. Виробнича потужність підприємства розраховується, виходячи з технічних норм продуктивності устаткування і виходу продукції із сировини. Технічні норми продуктивності основного технологічного устаткування і річний фонд робочого часу беруться в розрахунках відповідно до галузевих інструкцій з визначення виробничих потужностей підприємств.

Для встановлення ступеня використання виробничої потужності підприємства робиться розрахунок середньорічної потужності по кожному виду продукції з урахуванням введення і вибуття потужностей протягом року. Річна виробнича потужність обладнання визначається множенням середньорічної змінної потужності на число змін роботи в році. Використання потужностей (у %) визначається діленням річного планового випуску продукції на річну виробничу потужність і множенням отриманого результату на 100. Отже, *необхідна кількість основного технологічного устаткування розраховується, виходячи з його продуктивності: відношення планового приросту обсягів виробництва продукції до продуктивності одиниці обладнання протягом планового періоду.*

Потреба в земельних ділянках, будівлях, спорудах визначається, виходячи з технологічних норм забезпечення виробничою площею, складськими та адміністративними приміщеннями.

Менеджери підприємства повинні також прийняти рішення щодо форми використання основних засобів і нематеріальних активів: купівля чи лізинг; нове чи вживане.

Обсяг потреби у фінансових ресурсах для фінансування придбання основних засобів і нематеріальних активів розраховується, виходячи з їх первісної вартості та кількості.

*Первісна вартість основних засобів і нематеріальних активів — це вартість окремих об'єктів основних засобів (нематеріальних активів), за якою вони зараховуються на баланс підприємства.* Ця вартість включає такі види витрат:

- витрати на виготовлення чи придбання активів;
- транспортні витрати, пов'язані з доставкою засобів на підприємство;
- страхування під час транспортування;
- витрати, пов'язані з державною реєстрацією відповідних засобів (якщо це передбачено законодавством);
- митні платежі, інші непрямі податки, що не підлягають відшкодуванню;
- сплата комісійних винагород;
- вартість монтажу (спорудження, встановлення);
- витрати на реконструкцію, модернізацію та інші види поліпшення основних засобів;
- інші витрати, пов'язані з придбанням активів та доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання за призначенням.

Кошти, заморожені в основних засобах і нематеріальних активах, повертаються на підприємство шляхом їх поступового віднесення на собівартість продукції (нарахування амортизації) та включення в ціну реалізації протягом тривалого періоду. Таким чином, капітал, необхідний для фінансування даних витрат, повинен бути мобілізований на довгостроковий період та повинен мати інвестиційний характер. Потреба в капіталі для фінансування необоротних активів є основою складання *бюджету інвестицій*.

Одним із завдань економіста є здійснення прогнозних розрахунків обсягу фінансових ресурсів, необхідних підприємству для фінансування затрат на виробництво та реалізацію продукції в плановому періоді (місяць, квартал, рік). Кошти, авансовані в затрати, відображаються за окремими позиціями оборотних активів. Загалом, **оборотні активи** — це грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи впродовж дванадцяти місяців з дати балансу. *Операційний цикл* — це проміжок часу між придбанням запасів для здійснення виробничо-господарської діяльності та отриманням коштів від реалізації виробленої з них продукції (товарів, послуг). Він включає такі стадії:



На основі інформації про тривалість операційного циклу та величини затрат на виробництво і реалізацію продукції визначають потребу в капіталі для фінансування оборотних активів. Отже, підприємству слід визначати обсяг капіталу, який буде авансований в запаси підприємства та дебіторську заборгованість. Встановлення потреби в капіталі для фінансування згаданих активів є набагато складнішим завданням, ніж розрахунок планування величини ресурсів для інвестиційних цілей. Наявність і структура оборотних активів підприємства залежить від двох основних чинників:

- періоду, протягом якого капітал, авансований у виробництво певного продукту, знову надійде на підприємство у складі виручки від реалізації, тобто від тривалості операційного циклу;
- обсягів затрат на виробництво та реалізацію продукції.

Слід чітко розуміти взаємозв'язки між витратами підприємства та величиною його запасів. Згідно зі стандартами бухгалтерського обліку, *запаси* — це активи, які: утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під

час виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг, а також управління підприємством. До основних *видів запасів* підприємств належать:

- виробничі запаси — вартість запасів сировини, матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів, запасних частин та інших матеріалів, призначених для споживання у ході нормального операційного циклу, під час виробництва продукції, а також управління підприємством;
- незавершене виробництво — вартість запасів, які перебувають у процесі виробництва у вигляді незакінчених обробкою виробів і технологічних процесів;
- готова продукція — складські запаси продукції, призначеної для продажу, яка відповідає стандартам якості, передбаченим договорами або нормативно-правовими актами;
- товари — вартість товарів, придбаних підприємством з метою наступного перепродажу.

Доти, доки готова продукція не буде реалізована, всі витрати, пов'язані з її виробництвом, будуть заморожені у перелічених товарно-матеріальних запасах. Одночасно з продажем продукції зменшуються запаси підприємства і збільшується собівартість реалізованої продукції. З моменту реалізації виробничі запаси, як правило, трансформуються або в дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги (якщо кошти не надійшли на підприємство), або в грошові кошти та їх еквіваленти. Слід враховувати, що в дебіторській заборгованості заморожуються як витрати на виробництво реалізованої продукції, так і витрати на збут та адміністративні витрати.

У процесі планування доцільно розраховувати потребу в капіталі, яка авансується в товарно-матеріальні запаси та витрати на виробництво і збут реалізованої продукції. Причому в останньому випадку потреба в капіталі виникає лише за наявності часового розриву між моментом відвантаження готової продукції зі складу та часом надходження грошових коштів на рахунки підприємства.

При плануванні потреби в капіталі на фінансування оборотних активів проблема полягає, з одного боку, в трудомісткості та складності планування затрат (собівартість виробу відповідає лише певному обсягу його випуску і продажу, отже, помилковими можуть виявитися фінансові розрахунки підприємства, засновані на суто витратному методі), а з іншого — у невизначеності періоду оборотності засобів. Якби оплата предметів праці здійснювалася вранці, виробництво продукції — протягом дня, а ввечері відбувалася реалізація та надходження виручки, то потреба в обігових коштах становила б один день. На практиці ж проміжок часу від оплати товарів, робіт,

послуг, які складають собівартість продукції, до моменту надходження коштів від її реалізації майже завжди перевищує один день:

- надходження сировини та матеріалів може здійснюватися протягом кількох днів після їх оплати;
- виробництво може тривати кілька днів, тижнів і навіть місяців;
- готова продукція деякий час, не знаходячи свого покупця, зберігається на складі;
- платежі за відвантажені товари, як правило, надходять з деяким запізненням (або взагалі не здійснюються) і т. ін.

Упродовж усього циклу кругообігу засобів необхідно виплачувати заробітну плату, сплачувати рахунки за сировину та матеріали, нести інші витрати.

## **7.2 Зміст і завдання поточних операційних бюджетів в системі бюджетування**

Отже, за основу формування структури і змісту бюджетів візьмемо загально визначений поділ бюджетів на два види:

- 1) поточні операційні бюджети, які відображають виробничу діяльність підприємства;
- 2) фінансовий план, який являє собою прогноз фінансової звітності.

Склад і структуру бюджетів можна представити в таблиці 7.1.

Базою для визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для покриття витрат, пов'язаних із підготовкою, організацією, веденням та обслуговуванням виробництва, є бюджет реалізації та бюджет виробництва продукції.

План виробництва розробляється на основі обраної стратегії розвитку підприємства, наявного потенціалу та з урахуванням прогнозних показників обсягів збуту продукції. Останні визначаються на підставі маркетингових досліджень ринку, портфельного аналізу тощо. Важливою під час розробки плану виробництва є координація всіх елементів економічної потужності підприємства: наявного технологічного та фінансового потенціалу, а також можливостей збуту продукції. Показник технологічної потужності визначає обсяг продукції, який можна виробити на наявних у підприємства основних засобах. Фінансова потужність підприємства засвідчує, який обсяг виробництва товарної продукції в змозі профінансувати підприємство. В цілому технічна та фінансова потужність є взаємозалежними величинами і визначаються можливостями збуту продукції.

Таблиця 7.1 Склад і структура бюджетів підприємства

Сфера діяльності	Види бюджетів	Характер інформації
<i>Поточні операційні бюджети</i>		
Виробництво Діяльність структурних підрозділів	Бюджет виробництва (виробнича програма) Бюджет перехідних запасів	Визначає виробничу програму, необхідний запас готової та незавершеної продукції для безперебійної роботи
Реалізація	Бюджет реалізації (план реалізації)	Визначає прогноз збуту по видах продукції в натуральному та вартісному виразах
Постачальницька діяльність	Бюджет потреби у сировині та матеріалах	Визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва і кількість матеріалів, які необхідно закупити
Виробництво	Бюджет витрат на оплату праці	Визначає планові витрати на оплату праці
Діяльність структурних підрозділів	Бюджет загальновиробничих витрат	Визначає суми цехових витрат та витрат на утримання та експлуатацію обладнання
Діяльність структурних підрозділів	Бюджет собівартості продукції (бюджет витрат)	Визначає витрати на сировину та матеріали, зарплату та інші витрати дільниць та цехів
Реалізація (збутова діяльність)	Бюджет комерційних витрат	Визначає витрати, пов'язані з реалізацією продукції (дослідження ринку, реклама, укладання угод, тощо)
Організаційна діяльність апарату управління	Бюджет загальногосподарських витрат (кошторис)	Визначає суми витрат загальногосподарського характеру (зарплата управлінського персоналу, тощо)
Уся фінансово- господарська діяльність підприємства	Бюджет прибутків і збитків	Акумулює інформацію з усіх бюджетів і визначає передбачуваний прибуток підприємства
<u>Фінансові плани</u> Управління грошовими потоками	План грошових потоків	Визначає величину грошових коштів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати в сфері обігу підприємства
	Прогнозний баланс	Трансформує фінансовий стан підприємства з точки зору надходжень та виплати наявних засобів
	План капіталовкладень (інвестицій)	Визначає передбачувану вартість кожного придбання та збільшення потужностей

На рівні конкретного підприємства можлива більш детальна класифікація бюджетів або виключення непотрібних. Треба відзначити, що між бюджетами існує взаємозв'язок, оскільки всі процеси фінансово-господарської діяльності взаємопов'язані. При цьому бюджет прибутків і збитків (фінансовий план) є завершальною ланкою бюджетування і являє собою прогноз звітів про прибутки і збитки, він акумулює в собі інформацію із всіх інших бюджетів, дані про виручку, змінні і постійні витрати і відповідно прогноз прибутку на аналізований період.

### **7.3 Складання фінансового плану (бюджету доходів і видатків)**

Окремим видом бюджетування є складання фінансового плану, у якому знаходить відображення рух усіх фінансових ресурсів підприємства, які надходять до нього і витрачаються у відповідних напрямках.

До початку 90-х років за умов директивно-планової економіки кожне підприємство складало фінансовий план у вигляді балансу доходів і видатків за єдиною встановленою в централізованому порядку формою.

Тепер лише для державних підприємств з 2001 року запропоновано обов'язкове складання річного фінансового плану, який використовується органами управління в процесі контролю за діяльністю підприємств.

Розробка фінансового плану є заключним етапом бюджетування. Для його складання необхідно зробити всі розрахунки фінансових ресурсів, а саме:

- план прибутку, його використання;
- план надходження і використання амортизаційних відрахувань;
- розрахунок планового прибутку нормативу внесених оборотних коштів і джерел його покриття;
- розрахунок обсягу і джерел інвестицій;
- розрахунок надходження ПДВ і його сплати до бюджету та інші.

Крім того, необхідно зробити розрахунки планових обсягів валових доходів і валових витрат для визначення суми прибутку, яка має бути сплачена до бюджету у вигляді податку на прибуток.

Обов'язкова форма фінансового плану пристосована для відображення обсягів і спрямування лише окремих фінансових ресурсів і грошових потоків у планованому році з метою забезпечення потреб функціонування підприємств, і в першу чергу – виконання його зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів.

Наведемо фінансовий план державного лісгоспу (таблиця 7.2) за обов'язковою для державних підприємств формою (за такою формою складання фінансового плану рекомендоване й для всіх інших підприємств).

Таблиця 7.2. Фінансовий план (тис. грн).

Показники	Код рядка	Планований рік, усього	У тому числі за кварталами			
			I	II	III	IV
<i>I. Джерела формування та надходження коштів</i>						
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	010	959	225	240	240	254
Нерозподілений прибуток минулих періодів	020	30	30			
Амортизаційні відрахування	030	247	68	64	58	57
Довгострокові кредити	040	200		100	100	
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	050					
	060					
Короткострокові кредити банків	070	660	120	200	250	90
Суми авансів, отриманих від поставок продукції	080	1900	500	500	500	400
Векселі видані	090					
Товари, отримані на умовах відстрочки платежу	100					
Цільове фінансування і цільові надходження	110		230	120	110	
Інші джерела	120					
<i>II. Приріст активів підприємства</i>						
Капітальні інвестиції, усього	130	769	222	240	238	69
в тому числі: капітальне будівництво	131	380	112	140	128	
придбання основних засобів	132	349	90	100	110	49
придбання інших необоротних активів	133	40	20			20
Модернізація основних засобів	140	150			100	50
Довгострокові фінансові інвестиції	150					
Приріст оборотних активів підприємства	160	110	-50	40	100	20
Поточні фінансові інвестиції	170					
Інші витрати	180					
<i>III. Повернення залучених коштів</i>						
Повернення залучених коштів, усього	190	820	160	220	220	220
в тому числі:						
довгострокові кредити банків	191	80	20	20	20	20
короткострокові кредити банків	192	740	140	200	200	200
<i>IV. Витрати, пов'язані з внесенням обов'язкових платежів до бюджету</i>						
Сплати поточних податків та обов'язкових платежів	200	729	170	180	180	189
в тому числі: податок на прибуток	201	288	67	72	72	77
інші податки та обов'язкові платежі	202	431	103	108	108	112
Внески до державних цільових фондів	210	189	44	48	48	49

Обов'язкова форма фінансового плану пристосована для відображення обсягів і спрямування лише окремих фінансових ресурсів і грошових потоків у плановому році з метою забезпечення потреб функціонування підприємства, у першу чергу – виконання його зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів.

Проте в цьому документі немає інформації про надходження і використання фінансових ресурсів. Більш ефективним і корисним щодо управління фінансовими ресурсами для підприємства будь-якої форми власності є фінансовий план, який складається у формі бюджету доходів і видатків на планований період.

Приведемо бюджет доходів і видатків (таблиця 7.3) акціонерного товариства (наприклад, меблевої фабрики).

**Таблиця 7.3. Бюджет доходів і видатків акціонерного товариства**

Розділи і статті бюджету		Всього на рік	В тому числі за квартал			
			I	II	III	IV
1		2	3	4	5	6
<b>I. Доходи й надходження</b>						
1.	Прибуток від звичайної діяльності	959	225	240	240	254
2.	Зменшення(+), збільшення(-) нерозподіленого прибутку на кінець року	+30	+118	+21	-30	-79
3.	Зменшення(+), збільшення(-) відстрочених податкових зобов'язань	-	-	-	-	-
4.	Амортизаційні відрахування	247	68	64	58	57
5.	Цільове фінансування капіталовкладень	120			120	
6.	Прибуток від зниження вартості будівельно-монтажних робіт	14			4	10
7.	Мобілізація внутрішніх ресурсів у капітальному будівництві	4	1	1	1	1
8.	Надходження коштів від батьків на утримання дітей у садках	22	5	5	6	6
9.	Інші джерела фінансування капвкладень	-	-	-	-	-
10.	Податок на додану вартість, що надходить у склад виручки від реалізації	780	175	190	205	210
11.	Акцизний збір	-	-	-	-	-
11.	Довготерміновий кредит банків	200		100	100	
12.	Інші (позабанківські) позики	-	-	-	-	-
	<i>Разом доходи і надходження</i>	2356	592	621	704	439
<b>II. Видатки та відрахування</b>						
14.	Капітальні вкладення у виробничі об'єкти - всього	769	186	192	303	88
	в тому числі за рахунок:	147	80	27	20	20
	а) власного прибутку					
	б) інших джерел	622	106	165	283	68
15.	Приріст нормативу власних обігових коштів - всього	50			25	25
	в тому числі за рахунок прибутку	50			25	25
16.	Витрати на виробничий розвиток (крім капіталовкладень)	78	7	10	44	17
17.	Витрати на соціальний розвиток	30	7	7	8	8
18.	Дивіденди і інші форми матеріального заохочення	260	150	110		
19.	Платежі вищому органу управління	16	4	4	4	4
20.	Благодійні внески	12	3	3	3	3
21.	Видатки на утримання дитячого дошкільного закладу (бюджетна дотація і кошти батьків )	132	33	33	33	33

Продовження табл.7.3

1	2	3	4	5	6	
22.	Сплата боргів за довготерміновими кредитами	80	20	20	20	20
23.	Збільшення(+), зменшення(-) суми відстрочених податкових активів на кінець року	-37	-37	-	-	-
24.	Податок на додану вартість, що сплачується при придбанні товарів	406	93	104	108	101
	в тому числі що не включається до складу податкового кредиту	28	7	5	12	4
25.	Інші витрати	-	-	-	-	-
	<i>Разом видатки та відрахування</i>	1796	466	83	548	299
<b>III. Платежі в бюджет</b>						
26.	Податок на прибуток	288	67	72	72	77
27.	Податок на додану вартість	402	89	91	109	113
28.	Акцизний збір	-	-	-	-	-
	<i>Разом платежі в бюджет</i>	690	156	163	181	190
<b>IV. Асигнування з бюджету</b>						
29.	На утримання дитячого дошкільного закладу	110	30	25	25	30
30.	На інші цілі					
	Перевищення платежів у бюджет над асигнуваннями з бюджету	580	126	138	156	160

Як правило, баланс доходів і видатків складається зі збалансованих між собою чотирьох розділів:

- I. Доходи і надходження коштів
- II. Витрати і відрахування
- III. Платежі в бюджет
- IV. Асигнування з бюджету

У першому розділі згруповані всі джерела надходжень фінансових ресурсів – прибуток від виробничо-господарської діяльності, амортизаційні відрахування, які у складі виручки надходять підприємству і використовуються для фінансування капіталовкладень для відновлення та реконструкції основних засобів.

До складу ресурсів, що надходять підприємству, включають ПДВ. Це зумовлено тим, що одержаний у складі виручки від реалізації ПДВ має бути повністю перерахований до бюджету, але за вирахуванням видатків на оплату ПДВ, сплаченого підприємством покупцям матеріальних ресурсів (тих, що витрачені на виробництво продукції і згідно з законодавством включається до складу валових витрат)

У другому розділі зібрані всі видатки, джерела фінансування яких визначені у першому і четвертому розділах.

Третій і четвертий розділи містять платежі підприємства у державний бюджет і асигнування з бюджету.

Для перевірки складається так званий шаховий баланс.

***Питання для самоперевірки і самоконтролю :***

1. Системи бюджетів на підприємстві та їх зміст.
2. Опишіть методику визначення потреби в капіталі для здійснення виробничо-господарської діяльності .
3. Як визначається потреба в капіталі для фінансування основної діяльності підприємства.
4. Як визначається потреба в капіталі для фінансування придбання основних засобів і нематеріальних активів.
5. Як визначається потреба в капіталі для фінансування оборотних активів.
6. Які завдання поточних операційних бюджетів в системі бюджетування?
7. Яка послідовність розробки поточних операційних бюджетів?
8. Опишіть методику складання бюджету доходів та видатків
9. Бюджет доходів та видатків грошових коштів та методика його розробки.

## ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття грошового потоку та характеристика його видів. Класифікація грошових потоків за основними ознаками. Принципи управління грошовими потоками підприємства.

Основні етапи процесу управління грошовими потоками підприємства. Методи оптимізації грошових потоків підприємства.

Прогнозування поступлення та витрачання грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Управління грошовими потоками підприємства на основі бюджету руху грошових коштів.

Політика формування власного капіталу. Механізми управління формуванням операційного прибутку підприємства.

### 8.1. Економічна сутність і класифікація грошових потоків підприємства

*Грошовий потік підприємства* є сукупністю розподілених за окремими інтервалами певного періоду часу надходжень і виплат коштів, що генеруються в результаті здійснення його господарської, тобто операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, рух яких пов'язаний із факторами часу, ризику та ліквідності.

Грошові потоки безпосередньо пов'язані з рухом коштів на підприємстві, який відображає надходження в розпорядження підприємства коштів та їх еквівалентів і їх використання. При цьому грошові потоки розглядаються як основа самофінансування – покриття потреби підприємства в капіталі за рахунок внутрішніх джерел.

Виникнення та формування грошових потоків при здійсненні господарських операцій у рамках реалізації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства є результатом сукупності фінансово-економічних відносин, а тому має певні ознаки.

*По перше*, рух грошових коштів здійснюється у зв'язку з виконанням договірних зобов'язань між суб'єктами господарювання в межах виконання відповідних господарських угод.

*По друге*, особливості господарських операцій підприємства дають змогу визначати рух коштів за видами грошових потоків.

Класифікація грошових потоків підприємства здійснюється за наступними основними ознаками (табл. 8.1) [5, с.519].

**1. За масштабами обслуговування господарського процесу** виділяють такі види грошових потоків:

- *грошовий потік по підприємству в цілому;*
- *грошовий потік по окремих структурних підрозділах (центрах відповідальності) підприємства;*

- грошовий потік по окремих господарських операціях.

**Таблиця 8.1 Класифікація грошових потоків підприємства за основними ознаками**

<b>Ознаки класифікації грошових потоків підприємства</b>	<b>Види грошових потоків підприємства</b>
1. За масштабами обслуговування господарського процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Грошовий потік по підприємству в цілому</li> <li>• Грошовий потік по окремих структурних підрозділах (центрах відповідальності)</li> <li>• Грошовий потік по окремих господарських операціях</li> </ul>
2. За видами господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Грошовий потік по операційній діяльності</li> <li>• Грошовий потік по інвестиційній діяльності</li> <li>• Грошовий потік по фінансовій діяльності</li> </ul>
3. За спрямованістю руху грошових коштів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позитивний грошовий потік</li> <li>• Від'ємний грошовий потік</li> </ul>
4. За варіативністю спрямованості руху грошових коштів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартний грошовий потік</li> <li>• Нестандартний грошовий потік</li> </ul>
5. За методом обчислення обсягу грошового потоку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Валовий грошовий потік</li> <li>• Чистий грошовий потік</li> </ul>
6. За характером грошового потоку стосовно підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішній грошовий потік</li> <li>• Зовнішній грошовий потік</li> </ul>
7. За рівнем достатності обсягу грошового потоку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надлишковий грошовий потік</li> <li>• Дефіцитний грошовий потік</li> </ul>
8. За рівнем збалансованості обсягів взаємопов'язаних грошових потоків	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збалансований грошовий потік</li> <li>• Незбалансований грошовий потік</li> </ul>
9. За періодом часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Короткостроковий грошовий потік</li> <li>• Довгостроковий грошовий потік</li> </ul>
10. За формами використовуваних грошових коштів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готівковий грошовий потік</li> <li>• Безготівковий грошовий потік</li> </ul>
11. За видом використовуваної валюти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Грошовий потік у національній валюті</li> <li>• Грошовий потік у іноземній валюті</li> </ul>
12. За можливістю регулювання у процесі управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Грошовий потік, що піддається регулюванню</li> <li>• Грошовий потік, що не піддається регулюванню</li> </ul>
13. За можливістю забезпечення платоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ліквідний грошовий потік</li> <li>• Неліквідний грошовий потік</li> </ul>
14. За методом оцінки у часі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Теперішній грошовий потік</li> <li>• Майбутній грошовий потік</li> </ul>
15. За безперервністю формування в певному періоді	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярний грошовий потік</li> <li>• Дискретний (нерегулярний) грошовий потік</li> </ul>
16. За законністю здійснення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Легальний грошовий потік</li> <li>• Тіньовий грошовий потік</li> </ul>

**2. За видами господарської діяльності,** відповідно до міжнародних стандартів обліку, виділяють такі види грошових потоків:

- *грошовий потік з операційної діяльності.* Він характеризується грошовими виплатами постачальникам сировини та матеріалів; стороннім виконавцям окремих видів послуг, що забезпечують операційну діяльність; заробітної плати персоналу, який зайнятий у операційному процесі і здійснює управління цим процесом; податкових платежів підприємства в бюджети всіх рівнів і до позабюджетних фондів; іншими виплатами, пов'язаними зі здійсненням операційного процесу.

- *грошовий потік з інвестиційної діяльності.* Він характеризує платежі й надходження коштів, пов'язані зі здійсненням реального та фінансового інвестування, продажем вибуваючих основних засобів і нематеріальних активів, ротацією довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля та інші аналогічні потоки коштів, що обслуговують інвестиційну діяльність підприємства;

- *грошовий потік з фінансової діяльності.* Він характеризує надходження й виплати коштів, що пов'язані із залученням додаткового акціонерного та пайового капіталу, отриманням довгострокових і короткострокових кредитів та позик, сплатою в грошовій формі дивідендів і відсотків за вкладками власників, і деякі інші грошові потоки, пов'язані зі здійсненням зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства.

**3. За спрямованістю руху грошових коштів** виділяють два основних види грошових потоків:

- *позитивний грошовий потік*, що характеризує сукупність надходжень коштів на підприємство від усіх видів господарських операцій;

- *від'ємний грошовий потік*, що характеризує сукупність виплат коштів підприємством у процесі здійснення всіх видів його господарських операцій.

**4. За варіативністю спрямованості руху грошових коштів** розрізняють такі види грошових потоків:

- *стандартний грошовий потік.* Він характеризує такий вид грошового потоку, в якому його спрямованість змінюється не більше одного разу (починаючи або завершуючи його). Прикладом такого виду грошового потоку є інвестування капіталу в довгострокову облігацію (якщо за нею не передбачається реінвестування доходу в придбання аналогічних фінансових інструментів);

- *нестандартний грошовий потік.* Він характеризує такий вид грошового потоку, в якому його спрямованість змінюється більше одного разу. Прикладом такого виду грошового потоку є інвестування капіталу в портфель фінансових інструментів із постійним реінвестуванням отриманого доходу в подальше його розширення.

**5. За методом обчислення обсягу** виділяють такі види грошових потоків підприємства:

- *валовий грошовий потік*. Він характеризує всю сукупність надходжень або витрат коштів у певному періоді часу в розрізі окремих його інтервалів;
- *чистий грошовий потік*. Він характеризує різницю між позитивним і від'ємним грошовими потоками (між надходженням і витратою коштів) у певному періоді часу в розрізі окремих його інтервалів. Розрахунок чистого грошового потоку по підприємству в цілому, його окремих структурних підрозділах (центрах відповідальності), різних видах господарської діяльності або окремих господарських операціях здійснюється за формулою:

$$\text{ЧГП} = \text{ПГП} - \text{ВГП}, \quad (8.1)$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку в зазначеному періоді часу;

ПГП – сума позитивного грошового потоку (надходжень грошових коштів) у даному періоді часу;

ВГП – сума від'ємного грошового потоку (витрат грошових коштів) у даному періоді часу.

**6. За характером грошового потоку стосовно підприємства** розрізняють такі два його види:

- *внутрішній грошовий потік*. Він характеризує сукупність надходження й витрати коштів у рамках підприємства. Ці надходження та витрати пов'язані з операціями, обумовленими грошовими відносинами підприємства з персоналом, засновниками (акціонерами), дочірніми структурними підрозділами тощо;

- *зовнішній грошовий потік*. Цей вид грошового потоку обслуговує операції підприємства, пов'язані з його грошовими відносинами з господарськими партнерами (постачальниками сировини та матеріалів, покупцями продукції, комерційними банками, страховими компаніями та ін.) і державними органами (податковими органами, митними службами, арбітражним судом тощо). Обсяг цього виду грошового потоку становить переважну частину сукупного грошового потоку підприємства.

**7. За рівнем достатності обсягу** виділяють такі види грошових потоків підприємства:

- *надлишковий грошовий потік*. Це такий грошовий потік, коли надходження коштів значно перевищують реальну потребу підприємства в їх цілеспрямованому витрачанні.

- *дефіцитний грошовий потік*. Це такий грошовий потік, коли надходження коштів істотно нижчі за реальні потреби підприємства в їх цілеспрямованому витрачанні.

**8. За рівнем збалансованості обсягів взаємопов'язаних грошових потоків** розрізняють два їх види:

- *збалансований грошовий потік*. Він характеризує такий вид сукупного грошового потоку з окремої господарської операції, структурного підрозділу (центру відповідальності) або по підприємству в цілому, за яким забезпечено збалансованість між обсягами позитивного і від'ємного їх видів (з урахуванням передбаченого приросту запасу грошових коштів). Балансовий зв'язок між окремими видами грошових потоків у цьому випадку має такий вигляд:

$$\text{ПГП} = \text{ВГП} + \Delta\text{ЗГК}, \quad (8.2)$$

де ПГП – сума позитивного грошового потоку (надходження коштів) у даному періоді часу;

ВГП – сума від'ємного грошового потоку (витрачання грошових коштів) у даному періоді часу;

$\Delta\text{ЗГК}$  – передбачений приріст суми запасу грошових коштів у даному періоді часу;

- *незбалансований грошовий потік*. Він характеризує такий вид сукупного грошового потоку з окремої господарської операції, структурного підрозділу (центру відповідальності) або по підприємству в цілому, за яким розглянутий вище передбачений балансовий зв'язок не забезпечується. В рамках підприємства в цілому незбалансованим є як дефіцитний, так і надмірний сукупний грошовий потік.

**9. За періодом часу** виділяють два основних види грошового потоку:

- *короткостроковий грошовий потік*. Він характеризує такий грошовий потік, за яким період від початку грошових надходжень або виплат до повного їх завершення не перевищує одного року;

- *довгостроковий грошовий потік*. Він характеризує такий грошовий потік, за яким період від початку грошових надходжень або виплат до повного їх завершення перевищує один рік.

**10. За формами використання грошових коштів** розрізняють наступні види грошового потоку:

- *готівковий грошовий потік*. Він характеризує ту частину сукупного грошового потоку підприємства, яка обслуговується безпосередньо готівкою (банкнотами, білетами державної скарбниці, розмінною монетою). Готівковий грошовий потік підприємства є складовою частиною готівкового обігу країни;

- *безготівковий грошовий потік*. Він характеризує ту частину сукупного грошового потоку підприємства, яка обслуговується різноманітними кредитними та депозитними інструментами фінансового ринку (чеками, кредитними картками, акредитивами, вексями, банківськими депозитами тощо).

**11. За видом використовуваної валюти** виділяють такі грошові потоки підприємства:

- *грошовий потік у національній валюті.* Він характеризує грошовий потік, який обслуговується грошима, емітованими відповідними державними органами даної країни;
- *грошовий потік у іноземній валюті.* Він характеризує грошовий потік, який обслуговується валютою інших країн. На підприємстві такий грошовий потік пов'язаний, як правило, зі здійсненням зовнішньоекономічних господарських операцій.

**12. За можливістю регулювання у процесі управління** виділяють:

- *грошовий потік, що піддається регулюванню.* Це такий вид грошового потоку, який може бути змінено в часі або за обсягом (за умови доцільності такої зміни в ході господарської діяльності). Прикладом такого виду грошового потоку є продаж продукції підприємства в кредит, емісія акцій чи облігацій та ін.;
- *грошовий потік, що не піддається регулюванню.* Це такий вид детермінованого грошового потоку, який не може бути змінено в часі або за обсягом менеджерами підприємства без негативних наслідків для кінцевих результатів його господарської діяльності. Прикладом такого виду грошового потоку є податкові платежі підприємства, платежі з обслуговування та повернення його боргу (якщо кредиторами не здійснена його реструктуризація) та ін.

**13. За можливістю забезпечення платоспроможності** розрізняють два види грошових потоків підприємства:

- *ліквідний грошовий потік.* Це такий вид грошового потоку підприємства, за яким співвідношення позитивного та від'ємного його видів дорівнює або перевищує одиницю в кожному інтервалі зазначеного періоду часу, тобто дотримується умова:

$$\frac{\text{ППП}}{\text{ВГП}} \geq 1, \quad (8.3)$$

де ППП – сума валового позитивного грошового потоку підприємства в кожному з інтервалів зазначеного періоду часу;

ВГП – сума валового від'ємного грошового потоку підприємства в кожному з інтервалів зазначеного періоду часу;

- *неліквідний грошовий потік.* Це такий вид грошового потоку підприємства, за яким співвідношення позитивного та від'ємного його видів менше за одиницю в окремих інтервалах зазначеного періоду часу (й по періоду в цілому), тобто дотримується умова

$$\frac{\text{ПГП}_0}{\text{ВГП}_0} < 1, \quad (8.4)$$

де ПГПо – сума валового позитивного грошового потоку підприємства в окремих інтервалах зазначеного періоду часу;

ВГПо – сума валового від'ємного грошового потоку підприємства в окремих інтервалах зазначеного періоду часу.

**14. За методом оцінки в часі** виділяють наступні види грошового потоку:

- *теперішній грошовий потік*. Він характеризує грошовий потік підприємства як єдину порівняльну його величину, приведену за вартістю до теперішнього моменту часу;

- *майбутній грошовий потік*. Він характеризує грошовий потік підприємства як єдину порівняльну його величину, приведену за вартістю до конкретного майбутнього моменту часу.

**15. За безперервністю формування в певному періоді** розрізняють такі види грошових потоків підприємства:

- *регулярний грошовий потік*. Це потік надходження або витрати коштів за окремими господарськими операціями (грошовими потоками одного виду), який у певному періоді часу здійснюється постійно за окремими інтервалами цього періоду.

- *дискретний (нерегулярний) грошовий потік*. Він характеризує надходження або витрати коштів, пов'язані зі здійсненням одиничних господарських операцій підприємства в певному періоді часу.

**16. За законністю здійснення** виділяють такі види грошового потоку підприємства:

- *легальний грошовий потік*. Він характеризує надходження та виплати коштів, які повністю відповідають чинним у країні правовим нормам;

- *тіньовий грошовий потік*. Він характеризує надходження та виплати коштів, здійснювані з порушеннями чинних у країні правових норм і пов'язані з ухиленням від оподаткування.

Розглянута класифікація дає змогу цілеспрямовано здійснювати на підприємстві облік, аналіз і планування грошових потоків різних видів.

## 8.2. Сутність і завдання управління грошовими потоками

*Управління грошовими потоками* являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням коштів і організацією їх обігу, спрямованих на забезпечення фінансової рівноваги підприємства та його сталого зростання.

Управління грошовими потоками підпорядковане головній меті — зростанню ринкової вартості підприємства. Управління грошовими потоками підтримує цю мету власною головною цільовою установкою — **забезпеченням постійної фінансової рівноваги підприємства**. У процесі реалізації своєї головної мети управління грошовими потоками підприємства націлене на розв'язання наступних основних завдань (табл. 8.2).

**Таблиця 8.2 Система основних завдань управління грошовими потоками підприємства**

Головна мета управління грошовими потоками	Основні завдання управління грошовими потоками
<p style="text-align: center;"><b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСТІЙНОЇ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ ПІДПРИЄМСТВА</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства згідно з потребами його подальшої господарської діяльності.</li> <li>2. Оптимізація розподілу сформованого обсягу грошових ресурсів підприємства за видами господарської діяльності та напрямками використання.</li> <li>3. Забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства у процесі його розвитку.</li> <li>4. Підтримання постійної платоспроможності підприємства.</li> <li>5. Максимізація чистого грошового потоку, яка забезпечувала б задані темпи економічного розвитку підприємства на умовах самофінансування.</li> <li>6. Забезпечення мінімізації втрат вартості грошових коштів у процесі їх господарського використання на підприємстві.</li> </ol>

1. *Формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства згідно з потребами його подальшої господарської діяльності.* Це завдання реалізується шляхом визначення потреби в обсязі грошових ресурсів підприємства на плановий період, встановлення системи джерел їх формування в передбаченому обсязі, забезпечення мінімізації вартості їх залучення на підприємство.

2. *Оптимізація розподілу сформованого обсягу грошових ресурсів підприємства за видами господарської діяльності та напрямками використання.* У процесі реалізації цього завдання забезпечується необхідна пропорційність у розподілі грошових ресурсів підприємства на розвиток його операційної, інвестиційної і фінансової діяльності; в рамках кожного з видів діяльності вибираються найефективніші напрями використання грошових ресурсів, що забезпечують досягнення якнайкращих кінцевих результатів господарської діяльності та стратегічних цілей розвитку підприємства в цілому.

3. *Забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства у процесі його розвитку.* Така фінансова стійкість підприємства забезпечується

формуванням раціональної структури джерел залучення коштів і, в першу чергу, співвідношенням обсягу їх залучення з власних і позикових джерел; формуванням достатнього обсягу грошових ресурсів, що залучаються на довгостроковій основі; своєчасною реструктуризацією зобов'язань щодо повернення коштів в умовах кризового розвитку підприємства.

4. *Підтримання постійної платоспроможності підприємства.* Це завдання вирішується передусім за рахунок ефективного управління залишками грошових коштів та їхніх еквівалентів; формування достатнього обсягу їх страхової (резервної) частини; забезпечення рівномірності надходження коштів на підприємство; вибору найкращих засобів платежу в розрахунках із контрагентами з господарських операцій.

5. *Максимізація чистого грошового потоку, яка забезпечувала б задані темпи економічного розвитку підприємства на умовах самофінансування.* Реалізація цього завдання забезпечується за рахунок формування грошового обігу підприємства, що генерує найбільший обсяг прибутку у процесі його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; вибору ефективної амортизаційної політики підприємства; своєчасної реалізації не використовуваних активів; реінвестування тимчасово вільних коштів.

6. *Забезпечення мінімізації втрат вартості грошових коштів у процесі їх господарського використання на підприємстві.* Грошові кошти та їхні еквіваленти втрачають свою вартість під впливом факторів часу, інфляції, ризику тощо. Тому при організації грошового обігу на підприємстві слід уникати формування надмірних запасів коштів, уникати окремих видів фінансових ризиків або забезпечувати їх страхування.

Усі розглянуті завдання управління грошовими потоками підприємства тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них і мають різноспрямований характер (наприклад, підтримка постійної платоспроможності й мінімізація витрат вартості коштів під час їх використання). Тому в ході управління грошовими потоками підприємства окремі завдання повинні бути оптимізовані між собою для найефективнішої реалізації його головної мети.

### **8.3. Напрями та методи оптимізації грошових потоків підприємства**

Одним із найважливіших і водночас найскладніших етапів управління грошовими потоками підприємства є їх оптимізація. **Оптимізація грошових потоків** є процесом вибору якнайкращих форм їх організації на підприємстві з урахуванням умов та особливостей здійснення його господарської діяльності.

Основними напрямками оптимізації грошових потоків підприємства є такі (рис. 8.2).

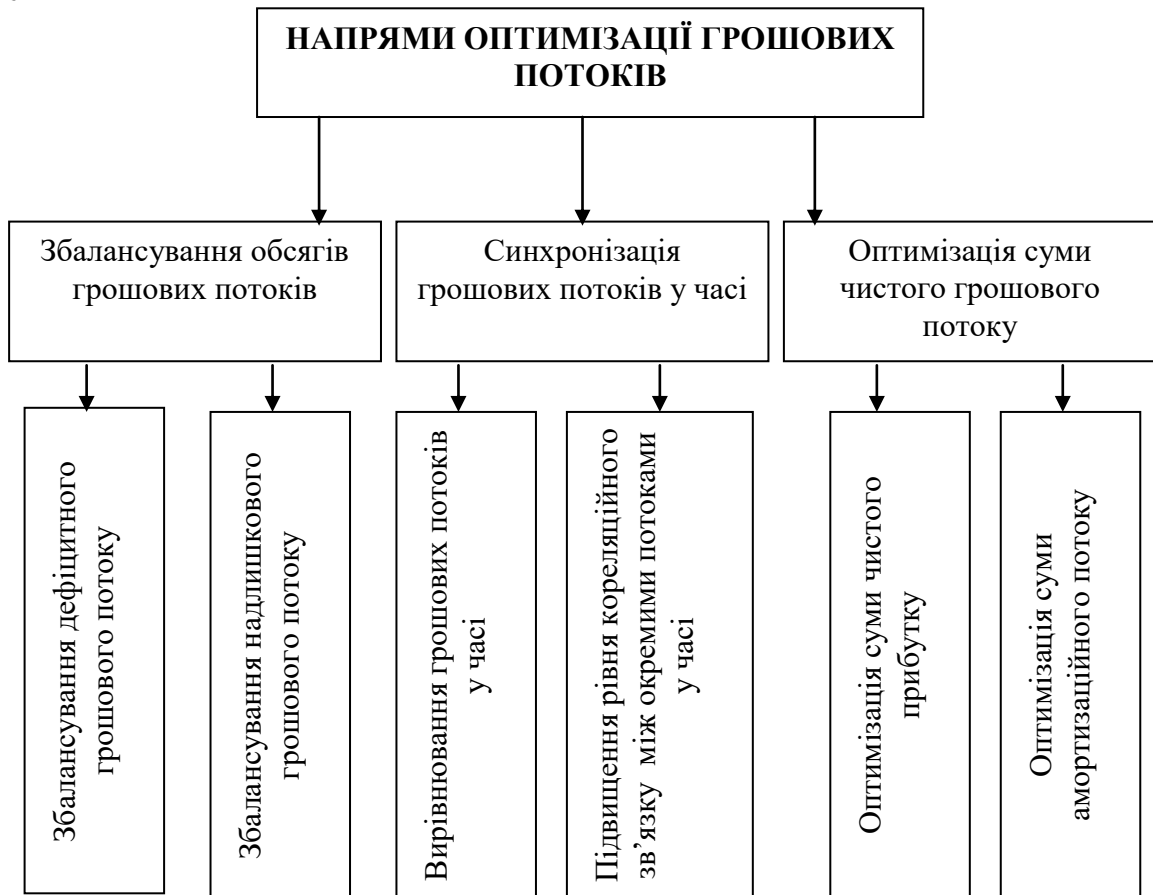


Рис. 8.2. *Основні напрями оптимізації грошових потоків підприємства*

У залежності від напрямів оптимізації грошових потоків підприємства, що розглядаються, диференціюються й конкретні методи її здійснення.

**1. Методи збалансування обсягів грошових потоків підприємства** спрямовані на забезпечення необхідної пропорційності суми позитивного та від'ємного їх видів.

Основним методичним інструментарієм цього процесу виступають:

- балансовий метод;
- метод техніко-економічних розрахунків[5, с.552].

Критерієм збалансованості обсягів грошових потоків підприємства є наступне рівняння:

$$П_{гп} = В_{гп} + Ч_{гп}, \quad (8.5)$$

де  $П_{гп}$  – сума планованого позитивного грошового потоку підприємства;

$В_{гп}$  – сума планованого від'ємного грошового потоку підприємства;

$Ч_{гп}$  – сума планованого чистого грошового потоку.

На результати господарської діяльності підприємства негативно впливають як дефіцитний, так і надмірний грошові потоки.

*Негативні наслідки дефіцитного грошового потоку* проявляються у зниженні ліквідності та рівня платоспроможності підприємства, зростанні простроченої кредиторської заборгованості постачальникам, підвищенні частки

простроченої заборгованості за отриманими фінансовими кредитами, затримках виплати заробітної плати, зростанні тривалості фінансового циклу, що призводить до зниження рентабельності використання власного капіталу та активів підприємства.

*Негативні наслідки надлишкового грошового потоку* проявляються у втраті через інфляцію реальної вартості тимчасово невикористовуваних коштів, втраті потенційного доходу від невживаної частини грошових активів у сфері короткострокового їх інвестування, що зрештою також негативно позначається на рівні рентабельності активів і власного капіталу підприємства.

**Методи збалансування дефіцитного грошового потоку** спрямовані на забезпечення зростання обсягу позитивного і зниження обсягу від'ємного їх видів.

*Зростання обсягу позитивного грошового потоку* в перспективному періоді може бути досягнуто за рахунок:

- залучення стратегічних інвесторів із метою збільшення обсягу власного капіталу;
- додаткової емісії акцій;
- залучення довгострокових фінансових кредитів;
- продажу частини (або всього обсягу) фінансових інструментів інвестування;
- продажу (або надання в оренду) невикористовуваних видів основних засобів.

*Зниження обсягу негативного грошового потоку* в перспективному періоді може бути досягнуто за рахунок:

- скорочення обсягу та складу реальних інвестиційних програм;
- відмови від фінансового інвестування;
- зниження суми постійних витрат підприємства.

**Методи збалансування надлишкового грошового потоку** підприємства пов'язані із забезпеченням зростання його інвестиційної активності. У системі цих методів може бути використано:

- збільшення масштабів розширеного відтворення операційних необоротних активів;
- прискорення періоду розробки реальних інвестиційних проектів і початку їх реалізації;
- здійснення регіональної диверсифікації операційної діяльності підприємства;
- активне формування портфеля фінансових інвестицій;
- дострокове погашення довгострокових фінансових кредитів.

**2. Методи синхронізації грошових потоків у часі** спрямовані на забезпечення необхідного рівня платоспроможності підприємства в кожному з інтервалів наступного періоду при одночасному зниженні розміру страхових резервів грошових активів.

Основним методичним інструментарієм цього процесу виступають:

- метод техніко-економічних розрахунків;
- метод кореляційного аналізу;
- метод сценарного аналізу;
- метод імітаційного моделювання (метод Монте-Карло).

Об'єктом синхронізації виступають передбачувані грошові потоки, що піддаються зміні в часі. У процесі синхронізації грошових потоків у часі використовуються два основних методи — вирівнювання і зміцнення кореляційного зв'язку між окремими видами потоків.

*Вирівнювання грошових потоків* здійснюється в розрізі окремих інтервалів певного періоду часу. Цей метод оптимізації дає змогу певною мірою усунути сезонні та циклічні відмінності у формуванні грошових потоків (як позитивних, так і негативних), паралельно оптимізуючи середні залишки коштів і підвищуючи рівень ліквідності. Результати цього методу оптимізації грошових потоків у часі оцінюються з допомогою середньоквадратичного відхилення або коефіцієнта варіації, які в ході оптимізації повинні знижуватися.

*Підвищення рівня кореляційного зв'язку* між окремими грошовими потоками досягається шляхом використання Системи прискорення — уповільнення платіжного обігу (або системи "Лідс енд леге"). Сутність цієї системи полягає в розробці на підприємстві організаційних заходів щодо прискорення залучення коштів і уповільнення їх виплат у певні інтервали часу для підвищення синхронності формування позитивного й негативного грошових потоків.

*Прискорення залучення грошових коштів* у короткостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок:

- збільшення розміру цінових знижок за готівковий розрахунок із реалізованої покупцям продукції;
- забезпечення отримання часткової або повної передоплати за вироблену продукцію, що має високий попит на ринку;
- скорочення строків надання товарного кредиту покупцям;
- прискорення інкасації простроченої дебіторської заборгованості;
- використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості — обліку векселів, факторингу, форфейтингу;

- відкриття "кредитної лінії" в банку, що забезпечує оперативне надходження коштів короткострокового кредиту за потреби термінового поповнення залишку грошових активів;

- прискорення інкасації платіжних документів покупців продукції (часу їх перебування в дорозі, процесу реєстрації, зарахування грошей на розрахунковий рахунок тощо).

*Уповільнення виплат грошових коштів у короткостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок:*

- використання флоута. Флоут є сумою коштів підприємства, на яку вже виписано платіжні документи — доручення (чеки, акредитиви тощо), але яку ще не інкасовано їх одержувачем. Флоут за конкретним платіжним документом можна розглядати як період часу між його випискою за конкретним платежем і його фактичною оплатою. Максимізувавши флоут (період проходження виписаних платіжних документів до їх оплати), підприємство може відповідно підвищувати суму середнього залишку власних грошових активів без додаткового вкладення коштів. У зарубіжній практиці фінансового менеджменту флоут є одним із ефективних інструментів управління залишком грошових коштів компаній і фірм;

- скорочення розрахунків із контрагентами готівкою. Готівкові грошові розрахунки збільшують залишок грошових активів підприємства і скорочують період використання власних грошових активів на термін проходження платіжних документів постачальників ;

- збільшення за погодженням із постачальниками строків надання підприємству товарного кредиту;

- заміни придбання довгострокових активів, що потребують оновлення, на їх оренду (лізинг);

- реструктуризації портфеля отриманих фінансових кредитів шляхом переведення короткострокових їх видів у довгострокові.

Результати цього напряму оптимізації грошових потоків у часі оцінюються з допомогою коефіцієнта кореляції, який у процесі оптимізації повинен наближатися до значення "+1".

**3. Методи оптимізації суми чистого грошового потоку спрямовані на забезпечення зростання двох основних його складових — суми чистого прибутку та амортизаційного потоку. Зростання чистого грошового потоку забезпечує підвищення темпів економічного розвитку підприємства на принципах самофінансування, знижує залежність цього розвитку від зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів, забезпечує приріст ринкової вартості підприємства.**

Основним методичним інструментарієм цього процесу виступають:

- метод техніко-економічних розрахунків;
- метод аналізу сценаріїв.

Оптимізація суми чистого грошового потоку підприємства здійснюється за двома критеріями — критерієм максимізації (якщо грошовий потік є дефіцитним) або критерієм цільової суми прибутку та амортизаційного потоку (якщо грошовий потік є надлишковим чи збалансованим).

Підвищення суми чистого грошового потоку підприємства може бути забезпечено за рахунок здійснення таких основних заходів:

- зниження суми постійних витрат;
- зниження рівня змінних витрат;
- здійснення ефективної податкової політики, що забезпечує зниження рівня сумарних податкових виплат;
- здійснення ефективної цінової політики, що забезпечує підвищення рівня доходності операційної діяльності;
- продажу невикористовуваних видів основних засобів і нематеріальних активів;
- посилення претензійної роботи з метою повного та своєчасного стягнення штрафних санкцій.

Зростання амортизаційного потоку досягається за рахунок:

- застосування методу прискореної амортизації використовуваних підприємством основних засобів;
- скорочення періоду амортизації використовуваних підприємством нематеріальних активів. Результати оптимізації грошових потоків підприємства відбиваються в системі планів формування й використання грошових коштів у наступному періоді.

#### **8.4. Планування надходження та витрачання грошових коштів**

Жоден вид поточних фінансових планів підприємства, жодну з його крупних фінансових операцій не може бути розроблено без урахування планованих грошових потоків по них. Концентрація всіх видів планованих грошових потоків підприємства відбивається у спеціальному документі — *плані надходжень і витрачання грошових коштів*, який є однією з основних форм поточного фінансового плану.

План надходження й витрачання коштів розробляється на майбутній рік помісячно, аби забезпечити облік сезонних коливань грошових потоків підприємства. Він складається за окремими видами господарської діяльності й по підприємству в цілому. Крім того, багатоваріантний характер розробки цього плану зумовлений використовуваними методами розрахунку окремих його показників.

**Основною метою розробки плану надходження та витрачання грошових коштів** є прогнозування у часі валового та чистого грошових потоків підприємства в розрізі окремих видів його господарської діяльності й забезпечення постійної платоспроможності на всіх етапах планового періоду.

План надходження й витрачання грошових коштів розробляється на підприємстві у такій послідовності.

*На першому етапі* прогнозується надходження та витрачання грошових коштів з операційної діяльності підприємства, оскільки низка результативних показників цього плану слугують вихідною передумовою розроблення інших його складових частин.

*На другому етапі* розробляються планові показники надходження й витрачання грошових коштів з інвестиційної діяльності підприємства (з урахуванням чистого грошового потоку з операційної діяльності).

*На третьому етапі* розраховуються планові показники надходження та витрачання грошових коштів з фінансової діяльності підприємства, покликаної забезпечити джерело зовнішнього фінансування операційної та інвестиційної його діяльності в наступному періоді.

*На четвертому етапі* прогнозуються валовий і чистий грошовий потоки, а також динаміка залишків грошових коштів по підприємству в цілому.

**I. Прогнозування надходження й витрачання грошових коштів з операційної діяльності підприємства здійснюється у два основних способи:** 1) на підставі планованого обсягу реалізації продукції; 2) на підставі планованої цільової суми чистого прибутку.

1. *При прогнозуванні надходження й витрачання грошових коштів з операційної діяльності на підставі планованого обсягу реалізації продукції* розрахунок окремих показників плану здійснюється в такій послідовності (рис. 8.3).

*Визначення планового обсягу реалізації продукції* базується на розробленій виробничій програмі (плані виробництва продукції), що враховує потенціал відповідного товарного ринку. Базовим показником розрахунку планової суми реалізації продукції в цьому випадку виступає планований обсяг виробництва товарної продукції. Його розрахунок приведено нижче.



**Рис. 8.3. Послідовність розрахунку окремих показників при прогнозуванні надходження та витрачання грошових коштів на підставі планованого обсягу реалізації продукції**

Модель розрахунку планового обсягу реалізації продукції має такий вигляд:

$$OP_{\Pi} = ЗГП_{\Pi} + ВТП - ЗГП_{\kappa}, \quad (8.6)$$

де  $OP_{\Pi}$  – плановий обсяг реалізації продукції в даному періоді;

$ЗГП_{\Pi}$  – сума запасів готової продукції на початок планованого періоду;

$ВТП$  – сумарний обсяг виробництва готової товарної продукції в даному плановому періоді;

$ЗГП_{\kappa}$  – сума запасів готової продукції на кінець даного періоду.

Плановий обсяг реалізації продукції диференціюється в розрізі реалізації за готівку і з наданням товарного кредиту з урахуванням усталеної господарської практики. *Розрахунок планового коефіцієнта інкасації дебіторської заборгованості* здійснюється на основі фактичного його рівня у звітному періоді з урахуванням передбачених заходів щодо зміни політики надання товарного кредиту.

*Розрахунок планової суми надходження грошових коштів від реалізації продукції* здійснюється за формулою:

$$\text{НГК}_{\text{п}} = \text{ОР}_{\text{пг}} + (\text{ОР}_{\text{пк}} \times \text{КІ}) + \text{НЗ}_{\text{п}}, \quad (8.7)$$

де  $\text{НГК}_{\text{п}}$  – планова сума надходження грошових коштів від реалізації продукції в зазначеному періоді;

$\text{ОР}_{\text{пг}}$  – плановий обсяг реалізації продукції за готівковий розрахунок в зазначеному періоді;

$\text{ОР}_{\text{пк}}$  – обсяг реалізації продукції в кредит у поточному періоді;

$\text{КІ}$  – коефіцієнт поточної інкасації дебіторської заборгованості, виражений десятковим дробом;

$\text{НЗ}_{\text{п}}$  – сума раніше не інкасованого залишку дебіторської заборгованості (що підлягає інкасації у плановому порядку).

Розрахований показник планової суми надходження коштів від реалізації продукції характеризує *планований обсяг позитивного грошового потоку підприємства з операційної діяльності*.

*Визначення планової суми операційних затрат з виробництва й реалізації продукції* є одним із найбільш трудомістких етапів прогнозування грошових потоків підприємства. У його основі лежить калькуляція собівартості окремих видів продукції (виробничої та повної). До складу планової собівартості конкретного виду продукції включаються всі прямі й непрямі витрати на її виробництво та реалізацію. У найбільш загальному вигляді планову суму сукупних операційних витрат підприємства може бути представлено таким розрахунковим алгоритмом:

$$\text{ОЗ}_{\text{п}} = \sum_{i=0}^n (\text{ЗВЗ}_{\text{п}i} + \text{ЗВЗ}_{\text{п}i}) \times \text{ОВ}_{\text{п}i} + \sum_{i=0}^n \text{ЗР}_{\text{п}i} \times \text{ОР}_{\text{п}i} + \text{ЗГЗ}_{\text{п}}, \quad (8.8)$$

де  $\text{ОЗ}_{\text{п}}$  – планова сума операційних затрат на виробництво й реалізацію продукції;

$\text{ПЗ}_{\text{п}i}$  – планова сума прямих затрат на виробництво одиниці продукції;

$\text{ЗВЗ}_{\text{п}i}$  – планова сума загальновиробничих (непрямих) затрат на – виробництво одиниці продукції;

$\text{ОВ}_{\text{п}i}$  – планований обсяг виробництва конкретних видів продукції в натуральному виразі;

$\text{ЗР}_{\text{п}i}$  – планова сума затрат на реалізацію одиниці продукції;

$\text{ОР}_{\text{п}i}$  – планований обсяг реалізації конкретних видів продукції в натуральному виразі;

$ZГЗ_{\Pi}$  – планова сума загальногосподарських затрат підприємства (адміністративно-управлінських витрат по підприємству в цілому).

*Розрахунок планової суми податків, що сплачуються за рахунок доходу (і входять у ціну продукції), здійснюється на основі планованого обсягу реалізації окремих видів продукції й відповідних ставок податку на додану вартість, акцизного збору та інших аналогічних податків.*

*Розрахунок планової суми валового прибутку підприємства з операційної діяльності проводиться за формулою:*

$$В_{\Pi} = О_{\Pi} - ОЗ_{\Pi} - ППд, \quad (8.9)$$

де  $В_{\Pi}$  – планова сума валового прибутку підприємства з операційної діяльності в зазначеному періоді;

$О_{\Pi}$  – плановий обсяг реалізації продукції в зазначеному періоді;

$ОЗ_{\Pi}$  – планова сума операційних затрат з виробництва й реалізації продукції;

$ППд$  – планова сума податків, що сплачуються за рахунок доходу (і входять у ціну продукції).

*Проводиться розрахунок планової суми податків, що сплачуються за рахунок прибутку. Розрахунок планової суми чистого прибутку підприємства з операційної діяльності проводиться за формулою:*

$$Ч_{\Pi} = В_{\Pi} - ППп, \quad (8.10)$$

де  $Ч_{\Pi}$  – планова сума чистого прибутку підприємства з операційної діяльності в даному періоді;

$В_{\Pi}$  – планова сума операційного прибутку підприємства в даному періоді;

$ППп$  – планова сума податкових платежів, що сплачуються за рахунок прибутку.

*Розрахунок планової суми витрачання грошових коштів з операційної діяльності здійснюється за такою формулою:*

$$ВГК_{\Pi} = ОЗ_{\Pi} + ППп + ППд - АВ_{\Pi}, \quad (8.11)$$

де  $ВГК_{\Pi}$  – планова сума витрачання грошових коштів з операційної діяльності в даному періоді;

$ОЗ_{\Pi}$  – планова сума операційних затрат із виробництва й реалізації продукції;

$ППд$  – планова сума податків і зборів, що сплачуються за рахунок доходу (і входять у ціну продукції);

$ППп$  – планова сума податків, що сплачуються за рахунок прибутку;

$АВ_{\Pi}$  – планова сума амортизаційних відрахувань від основних засобів і нематеріальних активів.

Розрахований показник планової суми витрачання грошових коштів характеризує **планований обсяг від'ємного грошового потоку підприємства з операційної діяльності**. Розрахунок планової суми чистого грошового потоку може бути здійснено за будь-яким із алгоритмів, що розглядаються нижче:

$$\text{ЧГП}_{\text{П}} = \text{ЧП}_{\text{П}} + \text{АВ}_{\text{П}} \quad \text{або} \quad \text{ЧГП}_{\text{П}} = \text{НГК}_{\text{П}} - \text{ВГК}_{\text{П}}, \quad (8.12)$$

де  $\text{ЧГП}_{\text{П}}$  – планова сума чистого грошового потоку підприємства в зазначеному періоді;

$\text{ЧП}_{\text{П}}$  – планова сума чистого прибутку підприємства з операційної діяльності;

$\text{АВ}_{\text{П}}$  – планова сума амортизаційних відрахувань від основних засобів і нематеріальних активів;

$\text{НГК}_{\text{П}}$  – планова сума надходження грошових коштів від реалізації продукції;

$\text{ВГК}_{\text{П}}$  – планова сума витрачання грошових коштів з операційної діяльності.

2. При прогнозуванні надходження й витрачання грошових коштів з операційної діяльності відповідно до планованої цільової суми чистого прибутку окремі показники плану розраховуються з певними застереженнями.

Визначення планової суми операційних затрат з виробництва й реалізації продукції при цьому методі прогнозування має узагальнений характер, оскільки припускає, що виробнича програма під цільову суму прибутку ще не сформована. Використовується спрощений алгоритм здійснення таких розрахунків.

Розрахунок планової суми витрачання грошових коштів з операційної діяльності ґрунтується на планових операційних затратах підприємства (без суми амортизаційних відрахувань) і плановій сумі податків та зборів, що сплачуються за рахунок доходів і прибутку (формулу цього розрахунку розглянуто раніше).

Розрахунок планової суми чистого грошового потоку ґрунтується на раніше розглянутих алгоритмах. Цей показник може бути визначений шляхом підсумовування цільової суми чистого прибутку й амортизаційних відрахувань або як різниця між сумою надходження та витрати коштів у планованому періоді.

Визначення планової цільової суми чистого прибутку підприємства є найскладнішим етапом у системі прогнозних розрахунків грошових потоків.

Розрахунок цільової суми чистого прибутку підприємства ведеться в розрізі окремих елементів майбутньої потреби (рис. 8.4).

Цільова сума чистого прибутку є плановою потребою у фінансових ресурсах, що формуються за рахунок цього джерела, котра забезпечує реалізацію цілей розвитку підприємства в майбутньому періоді.



Рис. 8.4. *Основні елементи розрахунку цільової суми чистого прибутку підприємства*

Результати прогнозних розрахунків цільової суми чистого прибутку підприємства в розрізі перелічених елементів дають змогу не тільки

сформувати початкову базу планування його грошових потоків, а й визначити внутрішні пропорції майбутнього її використання.

**II. Прогнозування надходження й витрачання грошових коштів з інвестиційної діяльності** здійснюється методом прямого рахунку. Основою здійснення цих розрахунків слугують:

**1. Програма реального інвестування**, що характеризує обсяг вкладення грошових коштів у розрізі окремих здійснюваних або передбачених до реалізації інвестиційних проектів.

**2. Проектований до формування портфель довгострокових фінансових інвестицій.** Якщо такий портфель на підприємстві вже сформований, то визначається необхідна сума коштів для забезпечення його приросту або обсяг реалізації інструментів довгострокових фінансових інвестицій.

**3. Передбачувана сума надходження грошових коштів від реалізації основних засобів і нематеріальних активів.** Цей розрахунок повинен ґрунтуватися на плані їх оновлення.

**4. Прогнозований розмір інвестиційного прибутку.** Оскільки прибуток від завершених реальних інвестиційних проектів, що вступили в стадію експлуатації, відбивається у складі операційного прибутку підприємства, в цьому розділі прогнозується розмір прибутку тільки за довгостроковими фінансовими інвестиціями — дивідендами та відсотками до отримання.

Розрахунки узагальнюються в розрізі позицій, передбачених стандартом звіту про рух коштів підприємства з інвестиційної діяльності.

**III. Прогнозування надходження й витрачання грошових коштів з фінансової діяльності** здійснюється методом прямого рахунку на основі потреби підприємства в зовнішньому фінансуванні, визначеної за її окремими елементами. Основою здійснення цих розрахунків слугують:

**1. Передбачений обсяг додаткової емісії власних акцій або залучення додаткового пайового капіталу.** У план надходження коштів включається тільки та частина додаткової емісії акцій, яку може бути реалізовано в плановому періоді.

**2. Передбачений обсяг залучення довгострокових і короткострокових фінансових кредитів та позик у всіх їхніх формах** (залучення й обслуговування товарного кредиту, а також короткострокової внутрішньої кредиторської заборгованості відображається грошовими потоками з операційної діяльності).

**3. Сума очікуваного надходження коштів у порядку безвідплатного цільового фінансування.** Ці показники включаються в план на основі

затверджених державного бюджету або відповідних бюджетів інших державних і недержавних органів (фондів, асоціацій тощо).

**4. Сума передбаченого до виплати в плановому періоді основного боргу за довгостроковими й короткостроковими фінансовими кредитами та позиками.** Розрахунок цих показників здійснюється на основі конкретних кредитних угод підприємства з банками чи іншими фінансовими інститутами (відповідно до умов амортизації основного боргу).

**5. Передбачуваний обсяг дивідендних виплат акціонерам (відсотків на пайовий капітал).** У основі цього розрахунку — планована сума чистого прибутку підприємства і здійснювана ним дивідендна політика.

Розрахунки узагальнюються в розрізі позицій, передбачених стандартом звіту про рух грошових коштів підприємства з фінансової діяльності.

За показниками розробленого плану надходження й витрачання грошових коштів здійснюється оперативне планування різних видів грошових потоків підприємства.

#### ***Питання для самоперевірки і самоконтролю:***

1. Дайте визначення грошового потоку та характеристику його видів.
2. Проведіть класифікацію грошових потоків за основними ознаками.
3. Назвіть основні етапи процесу управління грошовими потоками підприємства.
4. Охарактеризуйте методи оптимізації грошових потоків підприємства.
5. Що є метою розробки плану надходження та витрачання грошових коштів?
6. Як здійснюється прогнозування надходження й витрачання грошових коштів з операційної діяльності підприємства?
7. Яка методика визначення планової цільової суми чистого прибутку підприємства?

## ТЕМА 9. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Цілі, завдання, зміст фінансової діагностики підприємства. Характеристика джерел інформації для фінансової діагностики. Фінансова та управлінська звітність як інформаційна база фінансової діагностики підприємства. Методи комплексного оцінювання фінансового стану підприємства.

Методи оперативної діагностики. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками. Діагностика фінансово-господарського стану підприємства за окремими групами показників: показники фінансової стабільності, показники платоспроможності підприємства, показники ділової активності, показники прибутковості.

### 9.1 Основні завдання та джерела діагностики фінансово-господарського стану підприємств

У сучасних умовах кожне підприємство повинно чітко орієнтуватись у ринкових відносинах, правильно оцінювати виробничий та економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансово-господарський стан як свого підприємства, так і підприємств-партнерів.

Всі підприємства сфери матеріального виробництва в умовах ринкової економіки здійснюють свою діяльність на засадах комерційного розрахунку. **Комерційний розрахунок** – це таке господарювання, яке передбачає порівняння витрат і результатів діяльності в грошовій формі, одержання максимуму прибутку при мінімумі витрат. Суть комерційного розрахунку зумовлює специфічні вимоги до організації фінансового господарства підприємства, яке має зважати на те, що суб'єкти господарювання у ринковій економіці володіють не уявною, а дійсною фінансовою незалежністю і що вони несуть реальну економічну відповідальність за ефективність свого функціонування, своєчасне виконання своїх зобов'язань перед постачальниками, споживачами, банками, іншими діловими партнерами, а також перед державою. Здатність підприємства успішно діяти в умовах комерційного розрахунку знаходить своє відображення у його фінансово-господарському стані.

**Під фінансово-господарським станом** підприємства розуміють ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

**Фінансовий стан підприємства** – це сукупність показників, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів – проявляється в платоспроможності підприємства внаслідок відповідності фактичного кругообігу коштів на всіх його етапах. У ньому знаходять відображення у вартісній формі загальні результати роботи підприємства, в тому числі й роботи з управління фінансовими ресурсами, тобто фінансової роботи. Бо, як уже зазначалося, для отримання доходу, прибутку підприємство

повинне на належному рівні, з найменшими витратами організувати виробництво, збут продукції, раціонально розпорядитися наявними власними і позиковими ресурсами, тими ресурсами, які воно одержує, реалізуючи новостворену вартість. Тобто, фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоздатності, тобто платоспроможності, кредитоспроможності.

**Фінансово-господарський стан** – це здатність (спроможність) підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Основні фактори, що визначають фінансовий стан, – це, по-перше, виконання фінансового плану і поповнення в міру потреби власного оборотного капіталу за рахунок прибутку і, по-друге, швидкість оборотності оборотних коштів. Сигнальним показником, в якому проявляється фінансовий стан, є платоспроможність підприємства, тобто його здатність своєчасно задовольняти платіжні вимоги постачальників сировини, матеріалів, техніки згідно з господарськими угодами, повертати банківські кредити, проводити оплату праці персоналу, вносити платежі в бюджет.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної і фінансової діяльності. Що вищі показники виробництва і реалізації продукції (робіт і послуг), нижча їх собівартість, то вища рентабельність і більший прибуток, то кращим є фінансовий стан підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану з виробництва і реалізації відбувається підвищення собівартості продукції (робіт, послуг), зменшення виторгу і суми прибутку і, як наслідок, погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Існує і зворотний зв'язок. Стійкий фінансовий стан, правильне регулювання фінансів у процесі господарської діяльності, у свою чергу, позитивно впливають на виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. У практиці роботи підприємств нерідко бувають випадки, коли й у підприємств, які добре працюють, виникають фінансові ускладнення, викликані нераціональним розміщенням і використанням фінансових ресурсів. Саме тому фінансова діяльність як складова господарської діяльності, спрямована на забезпечення планомірного надходження і витрачання грошових ресурсів, виконання розрахункової дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власного і позикового капіталу та ефективного його використання [24, с. 276].

Підприємствам, які прагнуть до такого економічного статусу, як фінансове незалежне самостійне підприємство, слід забезпечити конкурентоспроможність продукції, а також самої діяльності. Щоб забезпечити успіх на ринку, мати високі прибутки, потрібно надавати належну увагу не лише зниженню собівартості продукції, а й таким сферам, як реалізація і збут продукції, поліпшення фінансового стану, результатів діяльності.

Таким чином, щоб прийняти правильне управлінське рішення, сформувавши імідж, якого вимагає ринок, необхідно виробити нові підходи до управління та організації процесу виробництва, а саме – вміти аналізувати теперішній фінансовий стан і прогнозувати його на майбутнє, тобто проводити діагностику фінансово-економічного стану. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства займається оцінкою різних сторін діяльності підприємства з метою виявлення "вузьких місць", можливостей і небезпек для ухвалення оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

Для запобігання кризової ситуації та виходу підприємств з кризи важливо регулярно проводити діагностику фінансово-економічного стану. Діагностика фінансово-економічного стану є інструментом стратегічного антикризового управління.

**Фінансовий аналіз (діагностика)** – це процес дослідження фінансового стану і основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку [5, с. 34].

*Діагностика фінансово-економічного стану суб'єктів підприємницької діяльності базується на нагромадженні, трансформації та використанні інформації фінансового характеру, основною метою якого є: оцінити поточний і перспективний фінансово-економічний стан підприємства з позиції їх фінансового забезпечення, виявити доступні джерела засобів і оцінити можливість та доцільність їх мобілізації, спрогнозувати положення підприємства на ринку капіталу.*

Основні задачі, вирішувані при проведенні діагностики фінансово-господарського стану підприємства:

- *загальна оцінка фінансового стану та чинників, що його зумовлюють;*
- *вивчення відповідності між коштами та джерелами, раціональності їх розміщення та ефективності використання;*
- *визначення причинно-наслідкових зв'язків між різними показниками виробничої, комерційної та фінансової діяльності і на основі цього оцінка виконання плану щодо надходження фінансових ресурсів та їх використання з позицій зміцнення фінансового стану підприємства;*
- *дотримання фінансової, розрахункової та кредитної дисципліни;*

- визначення ліквідності та фінансової стабільності підприємства;
- аналіз собівартості продукції, прибутку і рентабельності; прогнозування можливих фінансових результатів, економічної рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності й наявності власних і залучених коштів, розробка моделей фінансового стану при різних варіантах використання ресурсів;
- виявлення і визначення внутрішніх резервів (на всіх стадіях виробничого процесу);
- розробка конкретних заходів, спрямованих на більш ефективне використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства;
- визначення оптимальності управлінських рішень.

Джерела інформації для експертної діагностики поділяються на облікові й необлікові.

Облікові джерела інформації:

- бухгалтерський облік і звітність;
- статистичний облік і звітність;
- управлінський облік і звітність.

Бухгалтерський облік і звітність найповніше відбивають та узагальнюють господарські засоби й господарські операції контролю за виконанням установлених бізнес-планів методами суцільного й безперервного спостереження, методами строгого документування, систематизації на рахунках.

Статистичний облік і звітність, що відслідковують певні економічні закономірності, є важливим джерелом аналізу. Застосовуючи специфічні для нього методи спостереження, вони багато в чому опираються па дані бухгалтерського обліку. *Основними джерелами інформації для діагностики фінансово-економічного стану є такі форми статистичної звітності:*

- форма 1 річної та квартальної звітності «Баланс підприємства»;
- форма 2 річної звітності «Звіт про фінансові результати»;
- форма 3 річної звітності «Звіт про рух грошових коштів»;
- форма 4 річної звітності «Звіт про власний капітал»;
- форма 5 річної звітності «Примітки .....» .

Ця бухгалтерська статистична звітність орієнтована на ринкові відносини і відповідає вимогам Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності. Баланс став більш наочним і пристосованим до вирішення завдань, поставлених перед аналізом фінансового стану в умовах ринку.

З метою діагностики фінансово-економічного стану може використовуватися і інша інформація – дані бухгалтерського і управлінського обліку, поточної звітності підприємства, а також не облікована інформація.

Не облікові джерела інформації:

- матеріали ревізій, зовнішнього й внутрішнього аудиту;
- дані лабораторного й лікарсько-санітарного контролю;
- результати перевірок податкової служби;
- матеріали виробничих нарад, зборів трудового колективу;
- засоби масової інформації;
- внутрішні документи й листування зі сторонніми організаціями;
- відомості, одержані від особистого контакту з виконавцями.

Для глибшого з'ясування причин тих чи інших відхилень використовують також іншу оперативну інформацію.

Для діагностики фінансово-господарського положення підприємства застосовують спеціальні методи, їх можна поділити на *стратегічні* і *оперативні*, тобто розрізняють *стратегічну та оперативну діагностику фінансово-господарського стану підприємства*. *Інформація стратегічної діагностики – це основа ухвалення стратегічних рішень*. Але підприємство щодня здійснює поточну, оперативну діяльність, а тому, крім стратегічної, йому необхідна оперативна діагностика фінансово-господарського стану.

## **9.2 Оперативна діагностика фінансово-господарського стану підприємств**

*Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства служить базою для ухвалення поточних, оперативних управлінських рішень, так як вона відстежує і оцінює ключові сфери діяльності підприємства і перш за все аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні і інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації по управлінню ризиками.*

Менеджерам та економістам постійно доводиться вирішувати складні завдання аналізу фінансової стійкості підприємства: наявність необхідної кількості коштів для погашення боргових зобов'язань; швидкість перетворених коштів, вкладених в активи, у реальні гроші; ефективність використання капіталу і т. ін.

Щоб вижити в умовах ринкової економіки і не допустити банкрутства підприємства, необхідно добре знати, як управляти фінансами, якою повинна бути структура капіталу за складом та джерелами утворення, яку частку повинні становити власні кошти, а яку – позичені. Необхідно знати і такі поняття ринкової економіки, як ділова активність, ліквідність,

платоспроможність, запас фінансової стійкості, ступінь ризику та інші, а також методику їх аналізу.

### 9.2.1 Аналіз структури джерел коштів підприємства

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від раціональності формування джерел фінансування, тобто від того, які кошти має підприємство у своєму розпорядженні, кому підприємство зобов'язане за ці кошти і куди вони вкладені.

Характеристика співвідношень між власним та позиковим капіталом і розкриває *сутність фінансового стану підприємства*.

Необхідність у власному капіталі зумовлюється вимогами самофінансування. Під самофінансуванням слід розуміти фінансування за рахунок заробленого підприємством прибутку.

Тому аналізу джерел формування капіталу необхідно приділяти належну увагу. Класифікацію капіталу зображено на рис. 9.1.

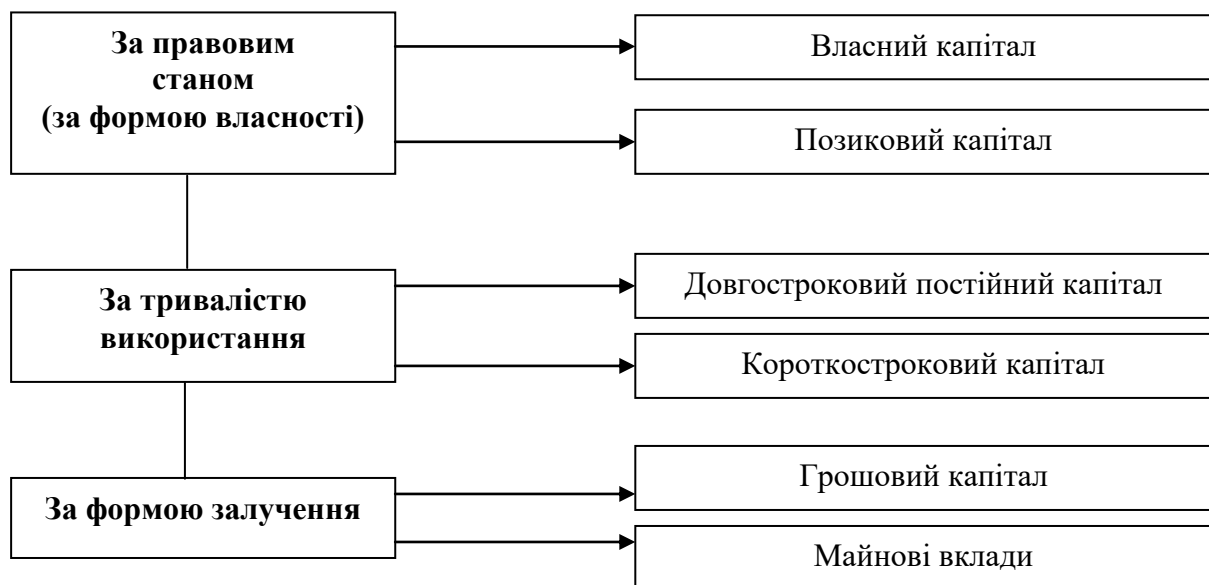


Рис. 9.1. *Класифікація капіталу*

Власний капітал є основою самостійності і незалежності підприємства. Але необхідно враховувати, що фінансування лише за рахунок власних коштів не завжди вигідно для підприємств, зокрема в тих випадках, якщо виробництво має сезонний характер. Тоді в окремі періоди часу на рахунках у банку будуть накопичуватися великі суми коштів, а в інші періоди підприємство відчуватиме їх нестачу. Окрім того, необхідно мати на увазі, що якщо ціни на фінансові ресурси невисокі, а підприємство може забезпечити більш високий рівень віддачі на вкладений капітал (чим платить за кредитні ресурси), то, залучаючи в свій оборот позикові кошти, воно може підвищити рентабельність власного

(позикового) капіталу [24, с. 339].

У той же час, якщо кошти підприємства сформовані в основному за рахунок короткострокових кредитів та кредиторської заборгованості, то його фінансовий стан буде нестійким, тому що з цими коштами необхідна постійна оперативна робота, спрямована на контроль за своєчасним поверненням їх і на залучення в оборот на нетривалий час інших коштів.

Оскільки в теперішній кризовий час «ціна» такого важливого для підприємств джерела формування капіталу, як кредити банків, зростає, то постає питання про доцільність користування банківськими кредитами.

Для вирішення питання про доцільність використання кредитів банку необхідно розраховувати величину виторгу від реалізації, величину чистого прибутку, а також рівень рентабельності майна (прибуток, одержаний з кожної гривні, вкладеної в майно) та рентабельності власних коштів у двох варіантах:

I варіант - з використанням кредитів банку;

II варіант - без використання кредитів банку.

Порівняння одержаних показників I та II варіантів дасть відповідь на питання економічної доцільності використання кредитів банку. Залучення кредитів банку буде раціональним лише в тому разі, якщо процентна ставка на них буде нижчою, ніж рентабельність вкладеного капіталу.

Практично, безоплатним джерелом коштів для підприємств є кредиторська заборгованість. При розрахунках з постачальниками та підрядчиками плата за тимчасове користування коштами кредиторів, як правило, не стягується: якщо згідно з договором передбачена оплата через певну кількість днів після одержання (відвантаження) продукції, значить підприємство-покупець одержало безвідсотковий кредит на цю ж кількість днів. Деякі підприємства широко використовують таку можливість. Насправді, що більший строк має заборгованість, то менший її реальний розмір з урахуванням інфляційних процесів. Але щодо кредитоспроможності, то недотримання встановлених договором строків оплати може негативно впливати на вирішення питання про надання нового кредиту.

Таким чином, від того, наскільки оптимальним буде співвідношення власного і позикового капіталів, якою буде «ціна» останнього, значною мірою залежить фінансовий стан підприємства. Аналіз структури власних і позикових коштів, їх співвідношення дає можливість оцінити рівень раціональності формування джерел фінансування діяльності підприємства, його ринкової стійкості.

Основним завданням аналізу джерел коштів підприємства є вивчення та оцінка:

- змін, що відбулися в структурі всіх джерел коштів і, зокрема, в структурі

власного та позикового капіталу, в наявності власних оборотних коштів та їх частки в сумі власних коштів та в матеріальних оборотних коштах на кінець звітного періоду порівняно з його початком;

- раціональності формування структури джерел коштів;
- «ціни» джерел коштів;
- показників, що характеризують ринкову стійкість підприємства.

Інформацію про розмір власних джерел коштів подано в I розділі пасиву балансу, а дані про позикові кошти – довгострокові та короткострокові зобов'язання - відповідно, у II та III розділах.

Результати аналізу джерел капіталу повинні показати, на якому переважно капіталі працює підприємство – власному чи позиковому, чи не прихований у структурі, що склалася, ризик для інвесторів, чи ця структура сприятлива для ефективного використання капіталу.

### **9.3 Діагностика фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності**

#### **9.3.1 Показники фінансової стійкості підприємства та їх оцінка**

Для підприємств, які працюють в умовах розвинутих ринкових відносин, нормальним явищем, що забезпечує достатньо стабільний стан фінансів для інвесторів і кредиторів, вважається відношення власного капіталу до його загальної суми на рівні 60%. У цьому разі ризик кредиторів зводиться до мінімуму, оскільки, продавши майно, сформоване за рахунок власного капіталу, підприємство зможе погасити свої боргові зобов'язання.

Відношення власних джерел коштів (*ВК*) до їх загальної суми (*ЗК*) називають **коефіцієнтом фінансової незалежності (автономності) (*Кф.н.*)**.

$$Кф.н. = \frac{ВК}{ЗК(Валюта балансу)}. \quad (9.1)$$

Цей коефіцієнт є одним з важливих показників, що характеризують ринкову стійкість підприємства. Теоретичне значення *Кф.н.* – не менше 0,5.

На практиці питання оптимального співвідношення власного і позикового капіталу не вирішується однозначно. Кожне підприємство визначає його у взаємозв'язку зі структурою основного й оборотного капіталу, швидкістю оборотності оборотних коштів та інших показників.

Іншими показниками, які характеризують ринкову стійкість підприємства, є:

- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт фінансового ризику, або плече фінансового важеля.

**Коефіцієнт фінансової стійкості (*Кф.с.*)** відрізняється від коефіцієнта

незалежності тим, що при його визначенні до власних коштів додаються довгострокові позикові кошти (ДПК):

$$K_{ф.с.} = \frac{ВК + ДПК}{ЗК(Валюта балансу)} \quad (9.2)$$

Цей коефіцієнт показує питому вагу в загальній вартості майна всіх джерел коштів, які підприємство може використати без втрат для кредиторів. Він обмежує вкладення короткострокових позичених коштів тільки тими активами, які легко реалізуються і швидко повертаються в грошову форму.

**Коефіцієнт фінансової залежності (Кф.з.)** – це відношення позикового капіталу(ПК) до загального

$$K_{ф.з.} = \frac{ПК}{ЗК(Валюта балансу)}. \quad (9.3)$$

Він характеризує залежність діяльності підприємства від позикового капіталу. Оптимальним значенням цього коефіцієнта вважається 0,4 (40 %).

**Плеche фінансового важеля, або коефіцієнт фінансового ризику (Кф.р.)**, – це відношення позикового капіталу до власного

$$K_{ф.р.} = \frac{ПК}{ВК}. \quad (9.4)$$

Це – найвагоміший показник, який свідчить про фінансову незалежність (автономність) підприємства від залучення позикових коштів. Він показує, скільки позикових коштів залучає підприємство на 1 грн. власного капіталу. Оптимальне значення Кф.р. – 0,3 - 0,5. Критичним значенням цього коефіцієнта вважається одиниця.

Аналіз показників ринкової стійкості проводиться методом порівняння їх значень на кінець періоду, що аналізується, з його початком.

Характеризуючи структуру джерел коштів підприємства, поряд з коефіцієнтами незалежності, фінансової стійкості, фінансового ризику (плеche фінансового важеля) необхідно визначити та дати оцінку частковим показникам, які відображають різні тенденції в зміні структури окремих груп джерел.

До показників структури капіталу належить *коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань* (якщо вони є, бо у нас мало фінансових установ – банків, які хочуть їх надавати).

**Коефіцієнт довготермінового залучення позикових коштів (Кд.з.)** – це відношення довгострокових кредитів і позикових коштів (ДПК) до суми джерел власних коштів підприємства:

$$K_{д.з.} = \frac{ДПК}{ВК}. \quad (9.5)$$

Зростання коефіцієнта залежності підприємства від довгострокових зобов'язань є свідченням посилення фінансової стабільності, оскільки вказує на тривалий фінансовий потенціал підприємства і можливості маневрування ресурсами. Однак, невпинне зростання цього показника протягом кількох звітних періодів може призвести до втрати платоспроможності.

### 9.3.2 Діагностика ліквідності і платоспроможності

У ринковій економіці існує ймовірність ліквідації підприємства унаслідок його банкрутства, тому одним з найважливіших показників фінансово-економічного стану є ліквідність.

Для проведення діагностики ліквідності підприємства розраховуємо та аналізуємо основні показники ліквідності. Їх застосовують для оцінки можливостей підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Показники ліквідності дають уявлення про платоспроможність підприємства не тільки на конкретну дату, а й на випадок надзвичайних ситуацій.

Ліквідність підприємства можна оперативнo визначити за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Коефіцієнти ліквідності можуть бути різними за назвою, але за змістом переважно однакові, як на українських підприємствах, так і в закордонних фірмах та компаніях.

Перший показник, який ми розраховуємо при проведенні діагностики ліквідності є **коефіцієнт покриття** – дає загальну оцінку платоспроможності підприємства. Він виявляє, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Отже, якщо поточні активи перевищують поточні зобов'язання, підприємство вважається ліквідним. Розмір перевищення задається коефіцієнтом покриття.

Другий показник, який ми використовуємо в діагностиці ліквідності підприємства є **коефіцієнт швидкої ліквідності** – за своєю сутністю аналогічний коефіцієнту покриття, проте при його визначенні враховуються не всі поточні активи: з розрахунку виключається найменш ліквідна частина активів – виробничі запаси. «Розумним» коефіцієнтом швидкої ліквідності є співвідношення 1:1.

І третій показник, який ми використали при діагностиці ліквідності є **коефіцієнт абсолютної ліквідності** – показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути за необхідності погашена негайно. Теоретично прийнятним значенням коефіцієнта абсолютної ліквідності є 0,7-0,8. В дійсності фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими. Однак за цими показниками не можна негайно робити негативні висновки щодо можливості підприємства одночасно погасити всі свої борги,

адже мало ймовірно, що усі кредитори підприємства водночас поставили йому свої боргові вимоги.

Отже, можна зробити висновок, що ліквідність – це спроможність будь-якого з активів трансформуватися в грошові кошти, а рівень ліквідності визначається тривалістю періоду, впродовж якого ця трансформація може бути здійснена. Чим коротший цей період, тим вища ліквідність.

Слід наголосити, що ліквідність підприємства часто ототожнюють з платоспроможністю. Проте ці поняття не тотожні. Так, коефіцієнти ліквідності можуть характеризувати фінансовий стан як задовільний, але, по суті, ця оцінка буде помилковою, якщо в поточних активах значну частку становлять неліквідні активи і короткострокова дебіторська заборгованість.

Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що вимагає негайного погашення.

Ознаками платоспроможності є:

- Наявність грошей у касі, на поточних рахунках.
- Відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Причому наявність незначних залишків грошей на поточних рахунках ще не означає, що підприємство неплатоспроможне, адже кошти на поточні рахунки можуть надійти впродовж кількох днів.

Оцінка платоспроможності здійснюється за даними балансу на основі характеристики ліквідності оборотних коштів, тобто з урахуванням часу, необхідного для перетворення їх в готівку. Отже, є три види платоспроможності підприємства: грошова, розрахункова, ліквідна, які визначаються за допомогою трьох коефіцієнтів.

**Коефіцієнт грошової платоспроможності** (його ще називають **коефіцієнтом абсолютної ліквідності** ( $K_{гп}$ )) визначається відношенням суми залишків за статтями коштів та їх еквівалентів ( $ГК$ ) і поточних фінансових інвестицій ( $ПФІ$ ) до суми залишків за непогашеними кредитами та поточної кредиторської заборгованості ( $КЗ$ ).

$$K_{г.п.} = \frac{ГК + ПФІ}{КЗ(Поточні зобовязання)} \quad (9.6)$$

Коефіцієнт грошової платоспроможності означає, що на звітну дату може бути погашено тільки певний відсоток короткострокових платіжних зобов'язань продавця.

Певну аналітичну цінність являє собою зіставлення з платіжними зобов'язаннями суми грошових коштів, цінних паперів і дебіторської заборгованості, разом узятих. Цим визначається друга ступінь ліквідності, яка характеризується коефіцієнтом розрахункової платоспроможності.

### ***Коефіцієнт розрахункової (проміжної) платоспроможності (Крп)***

визначається відношенням суми залишків за статтями коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості(ДЗ) до суми залишків за непогашеними короткостроковими кредитами та поточної кредиторської заборгованості.

$$Кр.п. = \frac{ГК + ПФІ \pm ДЗ}{КЗ(Поточні зобовязання)} \quad (9.7)$$

Значення цього коефіцієнта на початок і кінець періоду теж порівнюють між собою. Слід зауважити, що коефіцієнт розрахункової платоспроможності завжди значно вищий за коефіцієнт грошової платоспроможності, адже при його визначенні в чисельнику крім грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень, враховуються й інші, хоча й менш ліквідні, активи. Коефіцієнт розрахункової платоспроможності показує, що якщо на покриття платіжних зобов'язань взяти не тільки грошові кошти, а й кошти в розрахунках, готову продукцію, відвантажені товари, дебіторську заборгованість та інші активи, які реально можна реалізувати, на кінець періоду платіжні засоби на скільки відсотків покривали б платіжні зобов'язання. Це свідчить про позитивні модифікації фінансово-економічного стану підприємства.

Коефіцієнт ліквідної платоспроможності є найбільш узагальненим показником. Однак найчастіше користуються *загальним коефіцієнтом ліквідності (Клп)*, без урахування різних рівнів платоспроможності. Він визначається відношенням суми оборотних (поточних) активів(ОА) до суми поточних зобов'язань.

$$Кл.п. = \frac{ОА}{КЗ(Поточні зобовязання)} \quad (9.8)$$

Підвищення рівня платоспроможності підприємства залежить від поліпшення результатів його виробничої і комерційної діяльності. Водночас надійний фінансовий стан залежить також від раціональної організації використання фінансових ресурсів.

### **9.4 Аналіз ефективності та інтенсивності використання капіталу**

Поступове впровадження в економіку країни ринкових методів господарювання і конкуренції потребує від підприємств підвищення ефективності їх діяльності, яка визначає здатність підприємств до фінансового виживання.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою характеризується показником ефективності використання капіталу, тобто максимальної його віддачі, яка виражається збільшенням суми прибутку на 1 гривню капіталу. Цього можна досягти за умови раціонального та економного використання всіх

видів ресурсів, недопущення їх перевитрат, втрат на всіх стадіях кругообороту. В результаті капітал повертається в більшій сумі, тобто з прибутком. Звідси, ефективність використання капіталу характеризується його віддачею, прибутковістю (рентабельністю).

#### **9.4.1 Аналіз прибутковості підприємства**

Прибутковість є фінансовим підсумком господарської діяльності підприємства, яка характеризується абсолютними і відносними показниками.

Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку, а відносний – це рівень рентабельності. До речі, коефіцієнт прибутковості (рентабельності) є одним з найбільш визнаних і широко використовуваних у світовій практиці узагальнюючих показників міри ефективності використання капіталу та ділової активності підприємства.

Рентабельність як показник дає уявлення про достатність (недостатність) прибутку порівняно з іншими окремими величинами, які впливають на виробництво, реалізацію і взагалі на фінансово-господарську діяльність підприємства. При визначенні показника рентабельності прибуток (у чисельнику) співвідноситься з чинниками, які мають найбільший вплив на його отримання. Безумовно, одним з таких чинників є витрати. Тому, передусім, загальноживаний у нас є показник рентабельності як відношення прибутку до собівартості:

$$P = \frac{П_p}{C_p} , \quad (9.9)$$

де  $П_p$  – прибуток від реалізації (валовий прибуток),

$C_p$  – собівартість реалізованої продукції .

Визначати рентабельність за такою формулою зобов'язують нас органи статистики, адже для статистичного аналізу цей важливий показник діяльності має бути порівняним для різних підприємств. Ця формула корисна тим, що дозволяє визначити відносну величину прибутку, одержаного на кожную гривню, що була витрачена, а точніше вкладена у виробництво кінцевого продукту. Так визначається рентабельність (прибутковість) понесених витрат. Проте цей показник – не єдиний. Лише показника рентабельності витрат замало для аналізу, результатами якого користуються керівники або інвестори (замовники, акціонери).

Якщо досі серед показників рентабельності найбільш поширеним був згаданий вище показник прибутковості інвестицій підприємства у вже виготовлений, а іноді навіть реалізований кінцевий продукт, то нині дедалі більшого значення набуває показник прибутковості коштів, інвестованих засновниками (акціонерами) в діяльність підприємства загалом. У зв'язку з

такою постановкою питання розглянемо кілька окремих показників рентабельності.

Показник рентабельності сукупного інвестованого капіталу характеризує рівень продуктивності всього капіталу, незалежно від джерел його надходження.

Коефіцієнт прибутковості (рентабельності) капіталу (*Кп.к.*) обчислюють за формулою:

$$Кп.к. = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічна сума капіталу}}. \quad (9.10)$$

Для розрахунку *Кп.к.*, можуть використовуватись такі показники прибутку: прибуток від реалізації продукції (надання послуг, виконання робіт), прибуток від операційної діяльності; чистий.

Найбільш правильно використовувати чистий прибуток, скоригований на суму сплачених процентів за кредит, суму сплачених дивідендів на привілейовані акції та інші.

Оскільки кожен інвестор зацікавлений у тому, скільки прибутку приносять їм власні вкладення в бізнес, доцільно визначити рівень прибутку на власний (акціонерний) капітал (*Кп.в.к.*):

$$Кп.в.к. = \frac{Пч}{ВКсер}. \quad (9.11)$$

де *Пч* – чистий прибуток;

*ВКсер* – середньорічна сума власного капіталу.

На основі цього показника роблять висновки про перспективи бізнесу, ринкової стійкості, наявності фінансових резервів, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Середня арифметична величина між підсумками статей власного капіталу на початок і кінець звітного періоду дасть середній власний капітал підприємства. Порівнюючи чистий прибуток з цією величиною, ми визначаємо рентабельність власного (акціонерного) капіталу підприємства.

Показник рентабельності сумарного інвестованого капіталу визначає продуктивність усього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, інвестована (вкладена) в активи.

*Активи підприємства* – це різні форми вкладеного (інвестованого) в бізнес власного і запозиченого капіталу, тому цікаво буде визначити його сумарну прибутковість (рентабельність активів).

$$Кп.ак. = \frac{Пч}{АПсер}. \quad (9.12)$$

де Пч – чистий прибуток;

АПсер – середньорічна сума активів підприємства.

Середню вартість всіх активів за звітний період визначають як середнє арифметичне між валютами балансів на початок і кінець звітного періоду.

Коефіцієнт прибутковості (рентабельності) може бути розрахований як для загальної суми капіталу, так і окремо для основного і для оборотного капіталу. Це дозволяє дати оцінку ефективності інвестицій в ці види активів.

#### *Інші показники рентабельності*

Рентабельність продажу ще називають маржею прибутку. Вона показує, скільки прибутку приносить кожна гривня обсягу реалізації. Маржу прибутку, як правило, визначають окремо за кожним видом діяльності або за кожною групою реалізованої продукції.

$$P_{\text{продажу}} = \frac{\Pi_p}{V_{p(\text{чистий})}} \quad (9.13)$$

До показників прибутковості належить також показник доходів на акцію (чистий прибуток, тобто прибуток після оподаткування, ділиться на кількість випущених звичайних акцій).

### **Фінансовий леверидж**

Рівень прибутковості власного капіталу можна підвищити шляхом залучення в оборот позикового капіталу, процентна ставка за який буде меншою, ніж прибутковість підприємства. Це питання у фінансовій літературі отримало назву «ефект фінансового важеля».

Дія ефекту фінансового важеля полягає в співвідношенні між величиною економічної рентабельності підприємства і рівнем процентів на позиковий капітал. Ефект фінансового важеля показує, на скільки процентів збільшується рентабельність власного капіталу за рахунок залучення в оборот позикових коштів.

*Фінансовий леверидж* – потенційна можливість впливати на прибуток шляхом зміни обсягу і структури власного та позикового капіталу. Фінансовий леверидж означає включення в структуру капіталу позикового капіталу, який дає постійний прибуток.

*Рівень фінансового левериджу* вимірюється відношенням темпів зростання чистого прибутку ( $\Delta\text{ЧП}, \%$ ) до темпів зростання валового прибутку ( $\Delta\text{ВП}, \%$ ):

$$K_{\text{ф.л.}} = \Delta\text{ЧП} / \Delta\text{ВП} \quad (9.14)$$

Він показує, у скільки разів темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання валового прибутку. Це перевищення забезпечується за рахунок ефекту фінансового важеля, складовою якого є його плече, тобто відношення позикового капіталу до власного. Залежно від умов

підприємство має можливість збільшувати чи зменшувати плече важеля і тим самим впливати на прибуток.

Ефект фінансового важеля виникає в тих випадках, коли економічна рентабельність перевищує відсоток за кредит, тобто коли є позитивне сальдо між економічною рентабельністю і «ціною» позикових коштів.

Ефект фінансового важеля складається з таких двох складових:

- різниці між рентабельністю інвестованого капіталу після сплати податку і середньою ставкою процента за кредит ( $P_{ік.} \times (1 - K_{оп.}) - C_{пп.}$ );
- плеча фінансового важеля (співвідношення позикового капіталу до власного)  $\left(\frac{ПК}{ВК}\right)$ :

$$Еф.в. = \left( P_{ік.} \times (1 - K_{оп.}) - C_{пп.} \times \frac{ПК}{ВК} \right), \quad (9.15)$$

де Еф.в. – ефект фінансового важеля;

$P_{ік.}$  – рентабельність інвестованого капіталу;

$K_{оп.}$  – коефіцієнт оподаткування (відношення суми податків до суми прибутку);

$C_{пп.}$  – ставка позикового процента.

Позитивний ефект фінансового важеля можна отримати тоді, коли рентабельність інвестованого капіталу перевищує процентну ставку за кредитні ресурси. У цьому випадку підприємству вигідно збільшувати плече фінансового важеля. Якщо ж процентна ставка більша за рентабельність власного капіталу, створюється від'ємний ефект фінансового важеля: підприємство втрачає свій власний капітал, що може призвести до його банкрутства.

#### **9.4.2 Аналіз інтенсивності використання капіталу підприємства**

Оскільки у формуванні прибутку найважливішу роль відіграє обсяг реалізації продукції, необхідно вивчити й дати оцінку його впливу на відхилення щодо прибутковості капіталу.

Оцінку впливу цього фактора доцільно зробити через показник коефіцієнта оборотності, який характеризує інтенсивність використання капіталу. *Коефіцієнт оборотності* розраховують як відношення виторгу від реалізації до середньорічної суми капіталу.

Нагадаємо, що ефективність використання капіталу характеризується його віддачею (прибутковістю, рентабельністю), а інтенсивність використання капіталу – його оборотністю.

Між цими показниками існує тісний зв'язок: прибутковість (рентабельність) інвестованого капіталу дорівнює добутку прибутковості

(рентабельності) реалізації і коефіцієнта оборотності капіталу.

$$K_{п.к.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{В} \times \frac{В}{\text{Середньорічна сума капіталу}}. \quad (9.16)$$

Звідси видно, що рівень прибутковості капіталу залежить насамперед від:

- зміни прибутковості реалізації продукції;
- зміни коефіцієнта оборотності.

Враховуючи те, що оборотність капіталу тісно пов'язана з його прибутковістю і є одним з показників, які характеризують інтенсивність використання коштів підприємства та його ділову активність, у ході аналізу необхідно дати оцінку показникам оборотності.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються на реальні гроші. Найважливіші показники господарської діяльності підприємства – прибуток і обсяг реалізованої продукції – знаходяться в прямій залежності від швидкості обертання обігових коштів. Що швидше здійснюється перехід оборотних коштів з однієї фази кругообігу в іншу, що менше часу вони затримуються у сфері виробництва й у сфері обігу, то ефективніше вони використовуються.

**Під оборотністю** розуміють швидкість руху оборотних коштів в окремих фазах кругообігу. Швидкість обігу оборотності коштів можна відобразити такими показниками:

- коефіцієнт оборотності;
- тривалість одного обороту в днях;
- коефіцієнт завантаження (закріплення) оборотних коштів.

У багатьох країнах Заходу ці показники називають показниками економічної ефективності.

**Коефіцієнт оборотності** ( $K_o$ ) показує кількість оборотів, які здійснив оборотний капітал за певний час (рік, квартал, місяць). Як правило, за показник обсягу реалізації беруть виторг від реалізації без ПДВ і акцизів.

Цей коефіцієнт служить вимірником продуктивності активів й обчислюється, як уже зазначалось, за формулою:

$$K_o = \frac{В_p}{O_{\text{Асер}}}, \quad (9.17)$$

де  $В$  – виторг від реалізації товарної продукції;

$O_{\text{Асер}}$  – середній залишок оборотних активів.

**Тривалість одного обороту**  $T_{\text{об}}$  у днях показує кількість днів, упродовж яких оборотний капітал здійснює один оборот, проходячи всі фази.

Тривалість одного обороту визначається за формулою:

$$T_{\text{об}} = \frac{O_{\text{Асер}} \times Д}{В}, \quad (9.18)$$

де  $D$  – число днів у періоді, за який обчислюється оборотність оборотного капіталу.

**Коефіцієнт завантаження (закріплення) оборотних коштів** ( $K_3$ ) показує, яка кількість оборотного капіталу необхідна для того, щоб отримати обсяг реалізації продукції в 1 гривню:

$$K_3 = \frac{OA_{\text{ср}}}{B}. \quad (9.19)$$

Якщо відношенням суми оборотних активів до суми поточних зобов'язань визначається загальний коефіцієнт ліквідності, то різниця між цими двома величинами, визначає величину **оборотного (робочого) капіталу** ( $OK$ ):

$$OK(PK) = OA - K_3(PZ), \quad (9.20)$$

де  $OA$  – оборотні активи;

$K_3(PZ)$  – поточні зобов'язання (кредиторська заборгованість).

Цей показник свідчить про те, наскільки господарська діяльність підприємства забезпечена власними фінансовими ресурсами.

У практиці фінансового аналізу визначають та дають оцінку показникам оборотності як усього оборотного капіталу, так і окремих його складових, які авансовані в ті чи інші елементи оборотного капіталу.

При цьому враховують середній залишок тієї чи іншої складової оборотного капіталу та показник реалізованої продукції. Так, наприклад, при обчисленні швидкості обороту коштів, вкладених у готову продукцію, користуються даними про середні залишки саме цих активів на певний строк і собівартість відвантаженої продукції.

Вивчення оборотності капіталу не лише в цілому, а й за окремими фазами кругообороту дає можливість прослідкувати, на яких саме фазах відбулося прискорення чи сповільнення оборотності капіталу. Наприклад, коефіцієнт оборотності запасів. Значення коефіцієнта оборотності запасів дорівнює числу разів їх поповнення за період.

**Коефіцієнт оборотності запасів** ( $K_{оз(p)}$ ) визначається відношенням чистого доходу (виручки від реалізації без урахування ПДВ і акцизів) до середньої суми матеріальних (не грошових) оборотних (поточних) активів ( $MPA_{\text{ср}}$ ).

$$K_{оз(p)} = \frac{B_p}{MPA_{\text{ср}}}, \quad (9.21)$$

де  $B_p$  – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$MPA_{\text{ср}}$  – середня сума матеріальних оборотних (поточних) активів ( $MPA$ ): виробничі запаси; поточні біологічні активи; незавершене виробництво; готова продукція; товари; векселі одержані.

Що стосується середньої суми матеріальних (не грошових) поточних активів, то її визначають шляхом знаходження середньоарифметичної величини між залишками на початок і кінець звітної періоду (форма 1):

$$\text{МПА}_{\text{ср}} = \frac{\text{МПА}_{\text{пр}} + \text{МПА}_{\text{кр}}}{2} \quad (9.22)$$

Можливий розрахунок коефіцієнта оборотності запасів за собівартістю ( $C_p$ ):

$$\text{Коз}(c) = \frac{C_p}{\text{МПА}_{\text{ср}}}, \quad (9.23)$$

Лише таким способом (відношенням величини собівартості, що припадає на реалізацію, до середньої величини запасів) можна визначити не тільки коефіцієнт оборотності запасів, але й отримати дані про середню норму запасів у днях.

За допомогою регулярного проведення аналізу оборотності активів можна знайти можливість знизити величину оборотного капіталу, і внаслідок ліквідації його надлишку отримувати значно більше прибутку на гривню, вкладену в запаси. Це можливе за умови збереження при цьому кількісного рівня збуту і норми прибутку. Подібно, як визначають коефіцієнт оборотності запасів, можна визначити тривалість обігу будь-яких активів. Наприклад, дебіторської заборгованості.

#### ***Оборот дебіторської заборгованості і середній період її погашення***

Дебіторська заборгованість має значну вагу в складі поточних активів і впливає на фінансовий стан підприємства. Тому на підприємстві при аналізі оборотності оборотних коштів значне місце приділяється аналізу дебіторської заборгованості. Слід наголосити, що детально аналізується дебіторська заборгованість з метою прийняття поточних управлінських рішень, спрямованих на її скорочення, і для застосування своєчасних заходів по стягненню сумнівної дебіторської заборгованості.

***Оборотність дебіторської заборгованості*** визначається відношенням чистого доходу від продажу до середньої величини дебіторської заборгованості ( $\text{ДЗ}_{\text{ср}}$ ), визначеної як середньоарифметична величина між сальдо за дебіторами на початок і кінець звітної періоду.

$$K_{\text{о.д.з}} = \frac{B_p}{\text{ДЗ}_{\text{ср}}}, \quad (9.24)$$

Цей показник дає можливість визначити, скільки разів протягом року (або іншого періоду, який аналізується) обсяги надходжень від реалізації можуть вмістити в собі середній залишок боргових прав (дебіторів). Цей показник визначає ефективність кредитного контролю. Кредитного – з боку

підприємства, адже даючи товар з відстрочкою платежу іншим суб'єктам, підприємство фактично їх кредитує.

Для визначення *тривалості оборотів дебіторської заборгованості (терміну кредиту покупцям)* слід скористатися зворотною формулою, а саме визначити відношення дебіторської заборгованості до чистої реалізації, яку маємо за звітний період. Отриману в результаті величину слід помножити на кількість днів у звітному періоді. Наприклад, для випадку, коли аналізується рік, формула виглядатиме так:

$$T_{\text{кп}} = \frac{ДЗ_{\text{сеп}} \times Д}{В_p} \quad (9.25)$$

Таким чином визначається, скільки в середньому днів потрібно підприємству для отримання оплати за відвантажені товари (виконані роботи, надані послуги).

Особливу увагу в аналізі оборотності необхідно приділити непродуктивним затратам, які зумовлюють іммобілізацію оборотних коштів. Це – вкладення коштів у наднормативні запаси матеріалів, які не використовуються, випуск неконкурентоспроможної продукції, призупинення замовлень у незавершеному виробництві, наявність прострочених векселів покупців, простроченої дебіторської заборгованості, використання коштів на капітальні вкладення, непокріті збитки за окремими видами діяльності.

Відомо, що прискорення оборотності капіталу сприяє вивільненню оборотних коштів, що дає змогу підприємству без додаткового залучення фінансових ресурсів збільшувати обсяги виробництва. Крім того, за рахунок прискорення оборотності капіталу відбувається збільшення суми прибутку. Сповільнення оборотності призводить до додаткового залучення коштів в оборот. У ході аналізу визначають і дають оцінку показникам абсолютного та відносного вивільнення (або додаткового залучення) оборотних коштів.

Для визначення абсолютного вивільнення (або залучення) коштів необхідно порівняти фактичні середні і базові залишки оборотного капіталу.

Щоб визначити відносний показник, одноденний оборот з реалізації множать на відхилення з оборотності, тобто використовують формулу:

$$\Delta \text{ОК} = (T_{\text{оо.ф.}} - T_{\text{об.б.}}) \times \frac{В}{Д}, \quad (9.26)$$

де  $\Delta \text{ОК}$  – сума вивільнення (або додаткового залучення) коштів у результаті їх прискорення (сповільнення);

$T_{\text{об.ф.}}$  – фактична тривалість обороту капіталу;

$T_{\text{об.б.}}$  – базова тривалість обороту капіталу.

До узагальнюючих показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємства відноситься *коефіцієнт ділової активності* – показник

ресурсовіддачі. Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу), характеризує обсяг реалізованої продукції ( $B_p$ ), яка припадає на одну гривню коштів, вкладених в підприємство ( $ЗК$ ):

$$K_{д.а.} = \frac{B_p}{ЗК} \quad (9.27)$$

Як видно з приведеної формули, до показників, які характеризують ділову активність, в першу чергу відносяться показники ефективності використання ресурсів підприємства.

***Питання для самоперевірки і самоконтролю:***

1. Зміст та завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
2. Оперативна діагностика фінансово-господарського стану підприємства за окремими групами показників.
3. Ефект операційного важеля (*левериджу*), методика його визначення та застосування.
4. Охарактеризуйте показники діагностики фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.
5. Охарактеризуйте показники інтенсивності використання капіталу підприємства.
6. Які показники характеризують прибутковість підприємства.
7. Які показники характеризують оборотність коштів.

## **ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ**

Суть оборотного капіталу ( активів) та управління ними. Класифікація оборотного капіталу: за характером фінансових джерел формування, за видами, за характером участі в операційному процесі. Оборотний (робочий) капітал.

Операційний цикл оборотного капіталу та його складові – виробничий та фінансовий цикл капіталу. Методика розрахунку операційного, виробничого та фінансового циклів.

Етапи управління оборотними активами. Аналіз оборотних активів підприємства. Визначення принципів підходів до формування оборотних активів підприємства. Оптимізація об'єму та структури оборотних активів. Забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів. Формування принципів фінансування та оптимальної структури джерел фінансування оборотних активів.

Політика управління окремими видами оборотного капіталу: *запасами товарно-матеріальних цінностей* (вони включають запаси сировини, матеріалів і готової продукції); *дебіторською заборгованістю*; *грошовими активами*. Методи оптимізації окремих видів оборотного капіталу: „Модель EOQ”, факторинг, товарний (комерційний) кредит та інші.

### **10.1. Суть оборотних активів та їх класифікація**

Безперервність процесу виробничої і комерційної діяльності потребує постійного інвестування коштів у ці елементи для здійснення розширеного їх відтворення.

На відміну від основних виробничих фондів оборотні фонди споживаються в одному виробничому циклі і їхня вартість повністю переноситься на вартість виготовленої продукції. При цьому одна їхня частина в речовій формі входить у створений продукт і набирає товарної форми, в якій її буде використано споживачем. Інша частина також повністю споживається в процесі виробництва, але, виражаючи свою споживну вартість у речовій формі, в продукт праці не входить (паливо, допоміжні матеріали).

Таким чином, за умов товарно-грошових відносин запаси предметів праці виступають, з одного боку, як сукупність матеріальних цінностей, з іншого – як втілення затрат суспільної праці у вартості фондів: оборотних, виробничих і фондів обігу. Існують різні підходи до визначення сутності оборотних коштів (активів). Дехто спрощено трактує їх як «предмети праці», «матеріальні активи», «гроші, що обертаються». Найчастіше можна натрапити на два визначення оборотних активів.

По-перше, оборотні активи – це грошові ресурси, які вкладено в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервного виробництва та реалізації виготовленої продукції.

По-друге, оборотні кошти – це активи, які протягом одного виробничого циклу або одного календарного року можуть бути перетворені на гроші. Деякі автори таке саме визначення дають терміну «оборотний капітал». Це свідчить про ідентичність, на їхню думку понять – оборотні кошти та оборотний капітал.

У зарубіжній економічній літературі окремі автори визначають оборотний капітал як оборотні активи за мінусом короткострокових зобов'язань. У такий спосіб дається визначення *власного оборотного капіталу, або робочого капіталу* (формула його розрахунку приводиться в темі 9). Узагалі «капітал» виступає в трьох формах: грошовій, продуктивній і товарній. Найбільш широке, загальне поняття капіталу відповідає його грошовій формі. В економічній теорії «грошовий капітал» розглядається як вартісна форма всього капіталу, а не лише як певна сума грошей що спрямовується в процесі господарсько-підприємницької діяльності на придбання засобів виробництва і предметів праці.

Цілеспрямоване управління оборотними активами підприємства визначає необхідність попередньої їх класифікації. Їх прийнято класифікувати за наступними основними ознаками [5, с.188].

**1. За характером фінансових джерел формування** виділяють валові, чисті і власні оборотні активи.

а) *Валові оборотні активи (чи оборотні засоби в цілому)* характеризують їх загальний об'єм, сформований за рахунок як власного, так і позикового капіталу. У складі балансу підприємства вони відображаються як сума другого розділу його активу.

б) *Чисті оборотні активи (або чистий робочий капітал)* характеризує ту частину їх об'єму, яка сформована за рахунок власного і довготермінового позикового капіталу.

Суму чистих оборотних активів розраховують за наступною формулою:

$$\text{ЧОА(РК)} = \text{ОА} - \text{КФЗ} \quad (10.1)$$

де ЧОА – сума чистих оборотних активів підприємства;

ОА – сума валових оборотних активів підприємства;

КФЗ – короткотермінові поточні фінансові зобов'язання підприємства.

в) *Власні оборотні активи (або власні оборотні засоби)* характеризують ту їх частину, яка сформована за рахунок власного капіталу підприємства.

Суму власних активів підприємства розраховують за формулою:

$$\text{ВОА} = \text{ОА} - \text{ДПК} - \text{КФЗ} \quad (10.2)$$

де ВОА – сума власних оборотних активів підприємства;

ОА – сума валових оборотних активів підприємства;

ДПК – довготерміновий позиковий капітал, інвестований в оборотні активи підприємства;

КФЗ – короткотермінові поточні фінансові зобов'язання підприємства.

Якщо підприємство не використовує довготерміновий позичковий капітал для фінансування оборотних засобів, то суми власних і чистих активів співпадають.

**2. Види оборотних активів.** За цією ознакою вони класифікуються наступним чином:

а) *Запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів.* Цей вид оборотних активів характеризує об'єм матеріальних їх потоків, які входять в форми запасів, що забезпечують виробничу діяльність підприємства.

б) *Незавершене виробництво.* Цей вид оборотних активів характеризує матеріальні цінності, що перебувають у виробництві. При значному терміні тривалості циклу незавершеного виробництва його виділяють в процесі фінансового менеджменту в окремий вид оборотних активів.

в) *Запаси готової продукції.* Цей вид оборотних активів характеризує об'єм їх матеріальних потоків, які виходять в форми запасів виготовленої продукції, призначеної для реалізації. При короткому терміні тривалості виробничого циклу до даного виду оборотних активів додають об'єм *незавершеного виробництва* (з оцінкою коефіцієнта його завершеності по окремих видах продукції в цілому).

г) *Дебіторська заборгованість.* Вона характеризує суму заборгованості на користь підприємства, представлену фінансовими зобов'язаннями юридичних і фізичних осіб по розрахунках за товари, роботи, послуги, видані аванси і т. д.

д) *Грошові активи.* До них відносять не лише залишки грошових активів у національній та іноземній валютах (у всіх їх формах) а й суму короткотермінових фінансових вкладень, які розглядаються як форма інвестиційного використання тимчасово вільного залишку грошових активів.

є) *Інші види оборотних активів.* До них відносяться оборотні активи, які не включені у склад вище розглянутих їх видів, якщо вони відображаються в загальній їх сумі ( витрати майбутніх періодів і т. д.)

**3. Характер участі в операційному процесі.** За цією ознакою оборотні активи диференціюються наступним чином:

а) Оборотні активи, які обслуговують виробничий цикл підприємства (запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів; об'єм незавершеного виробництва, запаси готової продукції) – *матеріальні (не грошові) поточні активи;*

б) Оборотні активи, які обслуговують фінансовий (грошовий) цикл підприємства (дебіторська заборгованість, грошові активи та ін.) – *грошові поточні активи.*

Класифікація оборотних активів підприємства не обмежується перерахованими вище основними ознаками. Вона буде доповнена в процесі подальшого викладення питань управління оборотними активами.

## 10.2 Управління оборотними активами

Управління оборотними активами підприємства пов'язано з конкретними особливостями формування його операційного циклу. **Операційний цикл** представляє собою період повного обороту всієї суми оборотних активів, в процесі якого відбувається зміна окремих їх видів. Постійний процес цього обороту представлений на рисунку 10.1.



Рис. 10.1. *Характеристика руху оборотних активів в процесі операційного циклу*

Рух оборотних активів підприємства в процесі операційного циклу проходить чотири основні стадії, послідовно міняючи свої форми.

**На першій стадії** грошові активи використовуються для придбання сировини і матеріалів, тобто вхідних запасів матеріальних оборотних активів.

**На другій стадії** вхідні запаси матеріальних оборотних активів в результаті безпосередньої виробничої діяльності перетворюються в запаси готової продукції.

**На третій стадії** запаси готової продукції реалізуються споживачам і до настання їх оплати перетворюються в дебіторську заборгованість.

**На четвертій стадії** інкасована (тобто оплачена) дебіторська заборгованість знову перетворюється в грошові активи (частина яких до їх виробничої необхідності може зберігатися в формі високоліквідних короткотермінових фінансових вкладень).

Важливою характеристикою операційного циклу, яка суттєво впливає на об'єм, структуру і ефективність використання оборотних активів, є його тривалість. *Тривалість операційного циклу* включає період часу від моменту витрачання підприємством грошових засобів на придбання вхідних запасів матеріальних оборотних активів до отримання грошей від дебіторів за поставлену їм продукцію.

Принципова формула, за якою визначається тривалість операційного циклу, має вигляд:

$$\text{ТОЦ} = \text{ПОга} + \text{ПОмз} + \text{ПОгп} + \text{ПОдз}, \quad (10.3)$$

де ТОЦ – тривалість операційного циклу підприємства в днях;

ПОга – період обороту середнього залишку грошових активів, в днях;

ПОмз – тривалість обороту запасів сировини, матеріалів та інших матеріальних факторів виробництва, в днях;

ПОгп – тривалість обороту запасів готової продукції, в днях;

ПОдз – тривалість інкасації дебіторської заборгованості, в днях.

В процесі управління оборотними активами в рамках операційного циклу виділяють дві його основні складові:

1) виробничий цикл підприємства;

2) фінансовий цикл (або цикл грошового обороту) підприємства [5, с.188].

**Виробничий цикл підприємства** характеризує період повного обороту матеріальних елементів оборотних активів, які використовуються для обслуговування виробничого процесу, починаючи з моменту поступлення сировини, матеріалів і напівфабрикатів на підприємство і закінчуючи моментом відвантаження виготовленої з неї готової продукції покупцям.

*Тривалість виробничого циклу підприємства* визначається за наступною формулою:

$$\text{ТВЦ} = \text{ПОсм} + \text{ПОНз} + \text{ПОгп}, \quad (10.4)$$

де ТВЦ – тривалість виробничого циклу, в днях;

ПОсм – період обороту середнього запасу сировини, матеріалів і напівфабрикатів, в днях;

ПОНз – період обороту середнього об'єму незавершеного виробництва, в днях;

ПОгп – період обороту середнього запасу готової продукції, в днях.

**Фінансовий цикл (цикл грошового обороту)** підприємства представляє собою період повного обороту грошових засобів, інвестованих в оборотні активи, починаючи з моменту погашення кредиторської заборгованості за отриману сировину, матеріали і напівфабрикати, і закінчуючи інкасацією дебіторської заборгованості за поставлену готову продукцію.

*Тривалість фінансового циклу (або циклу грошового обороту) підприємства* визначається за наступною формулою:

$$\text{ТФЦ} = \text{ТВЦ} + \text{ПОдз} - \text{ПОкз}, \quad (10.5)$$

де ТФЦ – тривалість фінансового циклу (або циклу грошового обороту) підприємства, в днях;

ТВЦ – тривалість виробничого циклу підприємства, в днях;

ПОдз – середній період обороту дебіторської заборгованості, в днях;

ПОкз – середній період обороту кредиторської заборгованості, в днях.

Між тривалістю виробничого та фінансового циклів підприємства існує тісний зв'язок.

Значна частина фінансових ресурсів, інвестованих в оборотні активи підприємства, різноманітність їх форм і конкретних різновидів, визначальна роль в прискоренні обороту капіталу і забезпечення постійної платоспроможності, а також ряд і інших умов, визначають складність задач, пов'язаних з управлінням оборотними активами. Комплекс цих задач і механізми їх реалізації отримують відображення в політиці управління оборотними активами, яка розробляється на підприємстві.

Управління оборотними активами представляє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в формуванні необхідного об'єму і складу оборотних активів, раціоналізації і оптимізації структури джерел їх фінансування.

*Управління оборотними активами складається з наступних етапів:*

### **1. Аналіз оборотних активів підприємства в попередньому періоді.**

*На першому етапі аналізу розглядається динаміка загального об'єму оборотних активів, які використовуються підприємством – темпи зміни їх середньої суми в співставленні з темпами зміни об'єму реалізації продукції і середньої суми всіх активів в загальній сумі всіх активів підприємства.*

*На другому етапі аналізу розглядається динаміка складу оборотних активів підприємства в розрізі основних їх видів – запаси сировини, матеріалів і півфабрикатів; запаси готової продукції; дебіторська заборгованість, залишки грошових активів. В процесі цього етапу аналізу розраховуються і вивчаються темпи зміни суми кожного з цих видів оборотних активів у співставленні з темпами зміни об'єму виробництва і реалізації продукції; розглядається динаміка питомої ваги основних видів оборотних активів в загальній їх сумі. Аналіз складу оборотних активів підприємства по окремих їх видах дозволяє оцінити рівень їх ліквідності.*

*На третьому етапі аналізу вивчається оборотність окремих видів оборотних активів в загальній їх сумі. Цей аналіз проводиться з використанням показників – коефіцієнта оборотності і періоду обороту оборотних активів (методика розрахунку цих показників показана в темі 9 – формули 9.17.- 9.25.). В процесі аналізу встановлюється загальна тривалість і структура операційного, виробничого і фінансового циклів підприємства; досліджуються основні фактори, які визначають тривалість цих циклів.*

*На четвертому етапі аналізу визначається рентабельність оборотних активів, досліджуються визначальні її фактори. В процесі аналізу використовується коефіцієнт рентабельності оборотних активів, а також модель*

Дюпона, яка при застосуванні до цього виду активів має вигляд (більш детальна модель розрахунку показана в темі 9 – формула 9.16.):

$$R_{oa} = R_{rp} \times O_{oa}, \quad (10.6)$$

де  $R_{oa}$  – рентабельність оборотних активів;

$R_{rp}$  – рентабельність реалізації продукції;

$O_{oa}$  – оборотність оборотних активів.

На *п'ятому етапі* аналізу розглядається склад основних джерел фінансування оборотних активів – динаміка їх суми і частки в загальному об'ємі фінансових засобів, інвестованих в ці активи; визначається рівень фінансового ризику, який генерується структурою джерел фінансування оборотних активів, яка склалася.

Результати проведеного аналізу дозволяють визначити загальний рівень ефективності управління оборотними активами на підприємстві і виділити основні напрямки його підвищення в наступному періоді.

**2. Визначення принципів підходів до формування оборотних активів підприємства.** Такі принципи відображають загальну ідеологію фінансового управління підприємством з позицій прийнятного співвідношення рівня дохідності і ризику фінансової діяльності. Що стосується оборотних активів, вони визначають вибір певного типу політики їх формування.

Можна виділити три принципів підходи до формування оборотних активів підприємства – консервативний, помірний та агресивний. На рис 10.2. за допомогою графіку відображена залежність розміру оборотних активів від обраного підходу їх формування.

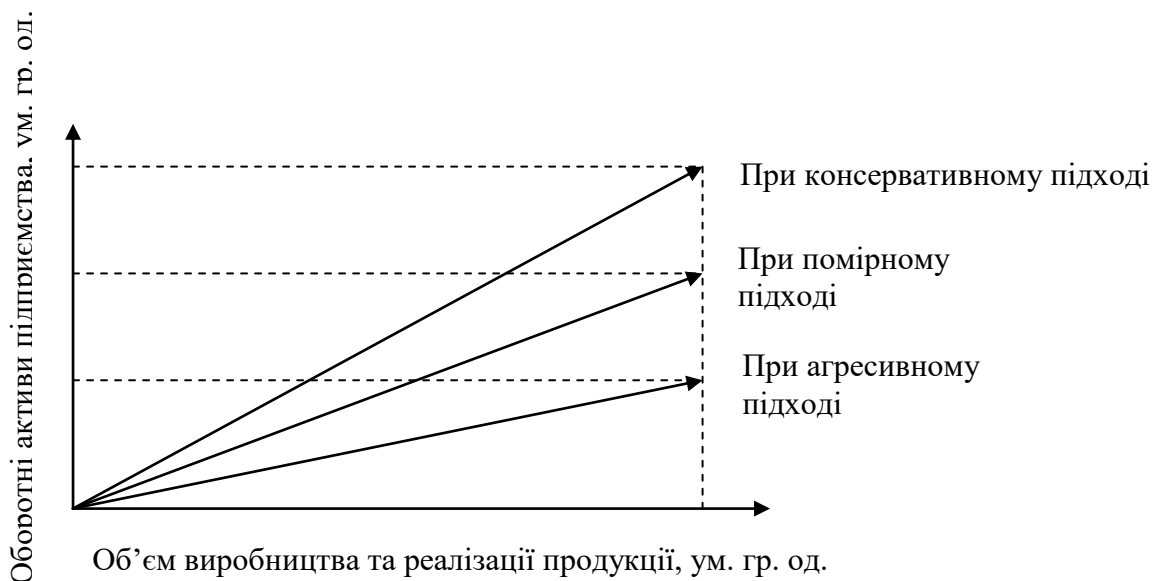


Рис. 10.2 Залежність суми та рівня оборотних активів від альтернативних підходів до їх формування

**Консервативний підхід до формування оборотних активів** передбачає не лише повне задоволення поточної потреби всіх їх видів, а й створення високих розмірів їх резервів на випадок непередбачуваних труднощів в забезпеченні підприємства сировиною і матеріалами, погіршення внутрішніх умов виробництва продукції, затримки інкасації дебіторської заборгованості, активізації попиту покупців і т. д. такий підхід гарантує мінімізацію операційних і фінансових ризиків, але негативно відбивається на ефективності використання оборотних активів – їх оборотності та рівні рентабельності.

**Помірний підхід до формування оборотних активів** спрямований на повне задоволення поточної потреби в усіх видах оборотних активів і створення нормальних страхових їх розмірів на випадок найбільш типових збоїв в ході операційної діяльності підприємства. При такому підході забезпечується середнє для реальних господарських умов співвідношення між рівнем ризику та рівнем ефективності використання фінансових ресурсів.

**Агресивний підхід до формування оборотних активів** полягає у мінімізації усіх форм страхових резервів по окремих видах цих активів. При відсутності збоїв в ході операційної діяльності такий підхід до формування оборотних активів забезпечує найбільш високий рівень ефективності їх використання. Проте будь-які збої у здійсненні нормального ходу операційної діяльності призводять до суттєвих фінансових втрат через скорочення обсягу виробництва й реалізації продукції.

Таким чином, вибрані принципів підходи визначають суму оборотних активів та їх рівень по відношенню до об'єму операційної діяльності.

**3. Оптимізація об'єму оборотних активів.** Така оптимізація повинна виходити з вибраного типу політики формування оборотних активів, забезпечуючи заданий рівень співвідношення ефективності їх використання та ризику. Процес оптимізації об'єму оборотних активів на цій стадії формування політики управління ними складається з трьох етапів.

*На першому етапі* з урахуванням результатів аналізу оборотних активів в попередньому періоді визначається система заходів по реалізації резервів, спрямованих на скорочення тривалості операційного, а в його рамках – виробничого і фінансового циклів підприємства. При цьому скорочення тривалості окремих циклів не повинно призводити до зниження об'ємів виробництва і реалізації продукції.

*На другому етапі* на основі обраного типу політики формування оборотних активів, планованого об'єму виробництва та реалізації окремих видів продукції і знайдених резервів скорочення тривалості операційного циклу оптимізується об'єм та рівень окремих видів цих активів. Засобом такої оптимізації виступає нормування періоду їх обороту і суми.

На третьому етапі визначається загальний об'єм оборотних активів підприємства на майбутній період:

$$ОАп = ЗСп + НВп + ЗГп + ДЗп + ГАп + ІАп., \quad (10.7)$$

де ОАп – загальний об'єм оборотних активів на кінець майбутнього періоду, який розглядається;

ЗСп – сума запасів сировини і матеріалів на кінець майбутнього періоду;

НВп – об'єм незавершеного виробництва перерахованого на кінець майбутнього періоду;

ЗГп – сума запасів готової продукції на кінець майбутнього періоду;

ДЗп – сума дебіторської заборгованості на кінець майбутнього періоду;

ГАп – сума грошових активів на кінець майбутнього періоду;

ІАп – сума інших видів оборотних активів на кінець майбутнього періоду.

**4. Забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів.** Хоч усі види оборотних активів в тій чи іншій мірі є ліквідними (крім витрат майбутніх періодів і безнадійної дебіторської заборгованості) загальний рівень їх термінової ліквідності повинен забезпечувати необхідний рівень платоспроможності підприємства за поточними (особливо невідкладними) фінансовими зобов'язаннями. З цією метою з врахуванням об'єму і графіку майбутнього платіжного обороту повинна бути визначена доля оборотних активів у формі грошових коштів, високо- і середньоліквідних активів.

**5. Забезпечення підвищення рентабельності оборотних активів.** Як і будь-який вид активів, оборотні активи повинні генерувати певний прибуток при їх використанні у виробничо-комерційній діяльності підприємства. Разом з цим, окремі види оборотних активів здатні приносити підприємству прямий дохід в процесі фінансової діяльності у форму процентів і дивідендів (короткострокові фінансові вклади). Тому складовою частиною політики, яка розробляється є забезпечення своєчасного використання тимчасово вільного залишку грошових активів для формування ефективного портфелю короткострокових фінансових вкладень.

**6. Забезпечення мінімізації втрат оборотних активів у процесі їх використання.** Всі види оборотних активів в тій чи іншій мірі підлягають ризику втрат так, грошові активи в значній мірі підлягають ризику інфляційних втрат. Короткострокові фінансові вклади – ризику втрати частини доходу у зв'язку з несприятливою кон'юнктурою фінансового ринку, а також ризику втрат від інфляції; дебіторська заборгованість – ризику неповернення чи несвоєчасного повернення а також ризику інфляційному; запаси товарно-матеріальних цінностей – звичайним втратам і т. д. тому політика управління оборотними активами повинна бути спрямована на мінімізацію ризику їх втрат, особливо в умовах дії інфляційних факторів.

**7. Формування принципів фінансування окремих видів оборотних активів.** Виходячи з загальних принципів фінансування активів, які визначають формування структури і вартості капіталу, повинні бути конкретизовані принципи фінансування окремих видів і складових частин оборотних активів. В залежності від фінансового менталітету менеджерів, сформовані принципи можуть визначати широкий діапазон підходів до фінансування оборотних активів – від крайнього консервативного до крайнього агресивного.

**8. Формування оптимальної структури джерел фінансування оборотних активів.** У відповідності з раніше визначеними принципами фінансування в процесі розробки політики управління оборотними активами формуються підходи до вибору конкретної структури джерел фінансування їх приросту з врахуванням протяжності окремих стадій фінансового циклу і оцінки вартості залучення окремих видів капіталу.

Управління оборотними активами отримує своє відображення в системі розроблених на підприємстві фінансових нормативів. Основними з таких нормативів є:

- норматив власних оборотних активів підприємства;
- система нормативів оборотності основних видів оборотних активів і тривалості операційного циклу в цілому;
- система коефіцієнтів ліквідності оборотних активів;
- нормативне співвідношення окремих джерел фінансування оборотних активів та інші.

У вітчизняній літературі з питань фінансів підприємств визначення потреби в обігових коштах рекомендується здійснювати через їх нормування. Розрахунок сукупного нормативу, або загальної потреби в обігових коштах, проводиться підсумовуванням нормативів за окремими статтями запасів. *Норматив обігових коштів* за кожною статтею розраховується множенням одноденних витрат у грошовому виразі на відповідну норму запасу в днях.

### **10.3 Політика управління окремими видами оборотних активів**

Цілі та характер використання окремих видів оборотних активів мають суттєві відмінні особливості, тому на підприємствах з великим об'ємом оборотних коштів, які використовуються, розробляється самостійна політика управління окремими їх видами:

- 1) *запасами товарно-матеріальних цінностей* (вони включають запаси сировини, матеріалів і готової продукції);
- 2) *дебіторською заборгованістю*;

3) *грошовими активами* (до них прирівнюються і короткострокові фінансові вклади, які розглядаються як форма тимчасового використання вільних грошових активів).

В розрізі цих груп оборотних активів конкретизується політика управління ними, котра підпорядкована загальній політиці управління оборотними активами підприємства.

### **10.3.1. Управління запасами**

*Управління запасами* це складний комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних затрат на обслуговування запасів.

Ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого і всього операційного циклу, зменшити поточні затрати на їх зберігання, вивільнити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестуючи їх в інші активи. Забезпечення цієї ефективності досягається за рахунок розробки і реалізації спеціальної фінансової політики управління запасами.

**Управління запасами** являє собою частину загальної політики управління оборотними активами підприємства, яка полягає в оптимізації об'єму і структури запасів товарно-матеріальних цінностей, мінімізації затрат для їх обслуговування і забезпеченні ефективного контролю за їх рухом.

Управління запасами охоплює ряд послідовних етапів робіт, основними з яких є:

1. Аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей в попередньому періоді.
2. Визначення цілей формування запасів.
3. Оптимізація розміру основних груп поточних запасів.
4. Оптимізація загальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей, які включаються в склад оборотних активів.
5. Побудова ефективних систем контролю за рухом запасів на підприємстві.
6. Реальне відображення у фінансовому обліку вартості запасів товарно-матеріальних цінностей в умовах інфляції.

**1. Аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей в попередньому періоді.** Основним завданням цього аналізу є виявлення рівня забезпеченості виробництва і реалізації продукції відповідними запасами товарно-матеріальних цінностей в попередньому періоді і оцінка ефективності їх використання. Аналіз проводиться в розрізі основних видів запасів.

**2. Визначення цілей і формування запасів.** Запаси товарно-матеріальних цінностей, які включаються до складу оборотних активів, можуть створюватися на підприємстві з різними цілями.

а) забезпечення поточної виробничої діяльності (поточні запаси сировини і матеріалів);

б) забезпечення поточного збуту (поточні запаси готової продукції);

в) накопичення сезонних запасів, які забезпечують господарський процес в майбутньому (сезонні запаси сировини, матеріалів і готової продукції) і т. д.

В процесі формування політики управління запасами, вони відповідним чином класифікуються для забезпечення наступної диференціації методів управління ними.

**3. Оптимізація розміру основних груп поточних запасів.** Така оптимізація пов'язана з попереднім розподілом всієї сукупності запасів товарно-матеріальних цінностей на два основні види – виробничі запаси (запаси сировини, матеріалів та напівфабрикатів) і запаси готової продукції. В розрізі кожного з цих видів виділяються запаси поточного зберігання – постійно поповнювана частина запасів, які формують на регулярній основі і рівномірно споживаються в процесі виробництва продукції і її реалізації покупцям.

Процес просування запасів товарно-матеріальних цінностей складається з операцій їх доставки, прийому, зберігання, сортування. Витрати по обслуговуванню цього процесу являють собою частину поточних витрат підприємства. Мінімізація цієї частини витрат є важливою умовою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, оскільки сприяє збільшенню його прибутків.

Мінімізація поточних витрат по обслуговуванню запасів являє собою оптимізаційне завдання, яке вирішується у процесі їх нормування. Для виробничих запасів воно полягає у визначенні оптимального розміру партії сировини і матеріалів, що постачаються.

За певної річної потреби у матеріалах режим їх поставки і зберігання на складі в запасах безпосередньо впливає на величину витрат. При цьому даний вплив є неоднозначним. Закупівля і поставка матеріалів великими партіями, з одного боку, збільшує запаси і, відповідно, витрати на їх зберігання, призводить до втрати доходу від відволікання коштів на створення запасів. З іншого боку, закупівля матеріалів великими партіями зменшує кількість поставок, що знижує транспортно-заготівельні витрати. Зворотний ефект маємо у разі зменшення партій поставок матеріалів: витрати на зберігання запасів зменшуються, транспортно-заготівельні витрати зростають.

Отже, оптимальною є така партія поставки матеріалів, яка забезпечує мінімальні транспортно-заготівельні витрати та витрати на зберігання їх

запасів. Тому важливим є розрахунок оптимального розміру партії постачання, при якому мінімізуються сукупні поточні витрати по обслуговуванню запасів.

Управління запасами товарно-матеріальних цінностей являє собою оптимізацію витрат, пов'язаних з їх придбанням, зберіганням, а також витрат, що виникають в результаті відсутності запасів на складі виробника.

До витрат, пов'язаних з придбанням запасів, відносяться:

- витрати по оформленню замовлення;
- витрати по оформленню договору постачання та комунікацій з постачальниками;
- транспортні витрати, якщо вартість транспортування не входить до вартості отриманого товару;
- витрати по складуванню та отриманню замовлення.

Деякі з них фіксуються в замовленні і не залежать від його обсягу, інші, наприклад транспортні і складські витрати, знаходяться у прямій залежності від розміру замовлення.

Витрати по зберіганню запасу визначаються витратами на складське зберігання продукції протягом певного періоду і безпосередньо залежать від обсягу продукції, яка зберігається.

Витрати, пов'язані із відсутністю продукції на складі виробника. Вони виникають тоді, коли підприємство не може задовольнити спонтанно виниклий попит. Ці витрати можуть бути двох видів: вартість втраченого продажу, коли замовник передає своє замовлення іншому виробнику; коли замовник очікує виконання замовлення.

Значні резерви отримання економії на зберіганні виробничих матеріальних запасів можна реалізувати за допомогою використання нових оптимізаційних моделей. Для оптимізації розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей використовується ряд моделей, серед яких найбільше розповсюдження отримала “Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення – (*Economic ordering quantity – EOQ model*)”. Вона може бути використана для оптимізації розміру як виробничих запасів, так і запасів готової продукції.

Розрахунковий механізм моделі *EOQ* базується на мінімізації сукупних операційних затрат на закупівлю і зберігання запасів на підприємстві. Ці операційні затрати попередньо розділяються на дві групи:

- а) сума затрат для розміщення замовлень (включаючи витрати на транспортування і прийом товару);
- б) сума затрат на зберігання товарів на складі.

Розглянемо механізм моделі *EOQ* при формуванні виробничих запасів. З одного боку підприємству вигідно завозити сировину і матеріали як можна

більш високими партіями. Чим більший розмір партії поставки, тим нижчий сукупний розмір операційних затрат на розміщення замовлень (оформлення замовлень, доставка замовлених товарів на склад та їх прийом на складі). Графічно це може бути представлено наступним чином (рис. 10.3).

Залежність суми операційних затрат на розміщення замовлень від розміру партії поставки товарів.

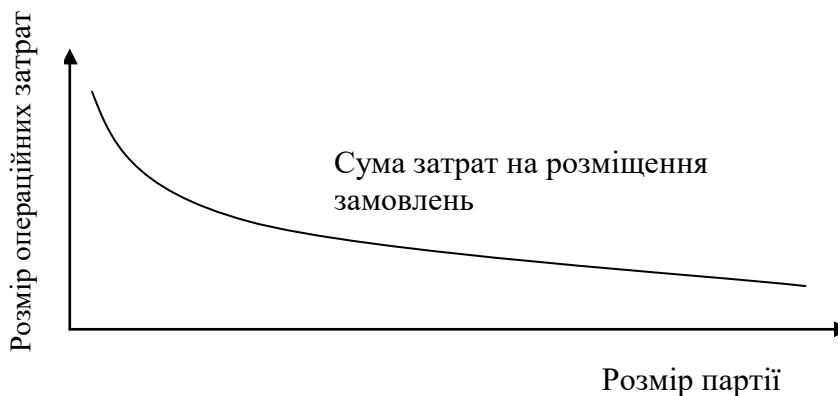


Рис. 10.3. *Сума операційних затрат на розміщення замовлень*

Сума операційних затрат на розміщення замовлень при цьому визначається за наступною формулою:

$$ОВ_{рз} = \frac{ОВС}{РПП} \times В_{рз},$$

де  $ОВ_{рз}$  – сума операційних витрат на розміщення замовлень;

$ОВС$  – об'єм виробничого споживання товарів (сировини, матеріалів) в певному періоді;

$РПП$  – середній розмір одної партії поставки товарів;

$В_{рз}$  – середня вартість розміщення одного замовлення.

Отже при незмінному об'ємі виробничого споживання і середньої вартості розміщення одного замовлення загальна сума операційних витрат на розміщення замовлень мінімізується з ростом середнього розміру одної партії поставки товарів. З другого боку, великий розмір одної партії поставки товарів викликає відповідне збільшення операційних витрат на зберігання товарів на складі, оскільки при цьому збільшується середній розмір запасу в днях обороту (період їх зберігання).

Сума операційних витрат на зберігання товарів на складі може бути визначена за наступною формулою:

$$ОВ_{зт} = \frac{РПП}{2} \times В_{з}, \quad (10.8)$$

де  $ОВ_{зт}$  – сума операційних витрат на зберігання товарів на складі;

$РПП$  – середній розмір одної партії поставки товарів;

$V_z$  – вартість зберігання одиниці товару в періоді що зберігається.

З цієї формули видно, що при незмінній вартості зберігання одиниці товару загальна сума операційних витрат на зберігання товарів на складі мінімізується при зменшенні середнього розміру одної партії поставки товарів.

Модель EOQ дозволяє оптимізувати пропорції між цими двома групами операційних затрат таким чином, щоб сукупна їх сума була мінімальною. Графічно це можна представити наступним чином (рис. 10.4).

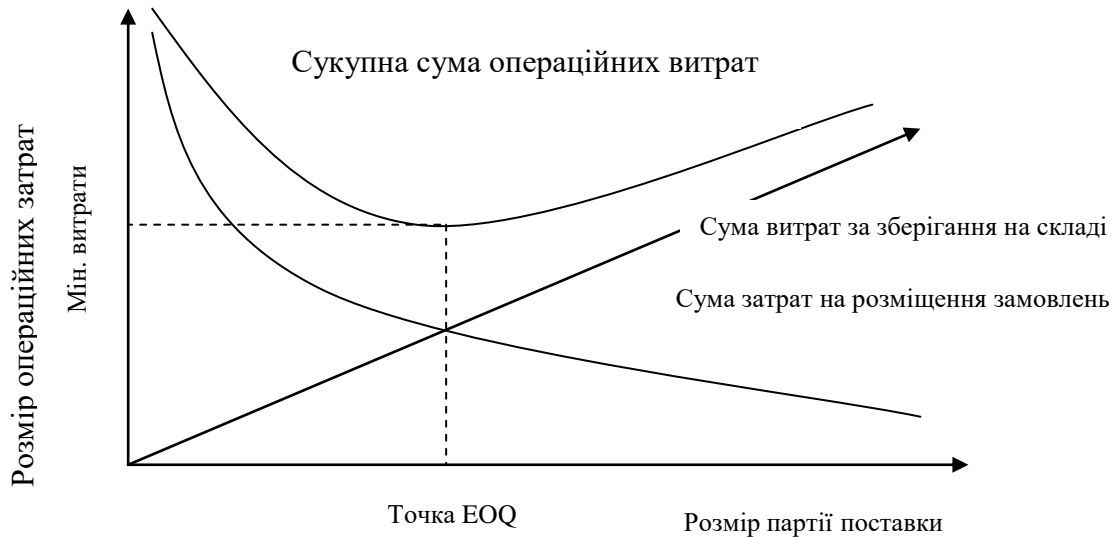


Рис. 10.4. *Графік мінімізації сукупних операційних витрат при оптимальному розмірі партії поставки*

Математична модель *EOQ*:

$$P_{\text{ППО}} = \sqrt{\frac{2 * \text{ОПП} * C_{\text{Pз}}}{C_x}} \quad (10.9)$$

де  $P_{\text{ППО}}$  – оптимальний середній розмір партії поставки товарів (*EOQ*);

$\text{ОПП}$  – об'єм виробничого споживання товарів ( сировини чи матеріалів) в періоді, що розглядається ;

$C_{\text{Pз}}$  – середня вартість розміщення одного замовлення;

$C_x$  – вартість розміщення одиниці товару в періоді, що розглядається.

Відповідно оптимальний середній розмір виробничого запасу визначається за наступною формулою:  $P_{\text{Зо}} = \frac{P_{\text{ППО}}}{2}$

де  $P_{\text{Зо}}$  – оптимальний середній розмір виробничого запасу ( сировини, матеріалів);

$P_{\text{ППО}}$  – оптимальний середній розмір партії поставки товарів (*EOQ*).

**4. Оптимізація загальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей, які включаються в склад оборотних активів. Розрахунок оптимальної**

суми запасів кожного виду (в цілому і за основними групами, які враховують їх номенклатуру) здійснюється за формулою:

$$Z_{оп} = (N_{пз} \times Q_{од}) + Z_{сз} + Z_{цп}, \quad (10.11)$$

де  $Z_{оп}$  – оптимальна сума запасів на кінець періоду, що розглядається;

$N_{пз}$  – норматив запасів поточного зберігання в днях обороту;

$Q_{од}$  – одноденний об'єм виробництва (для запасів сировини і матеріалів) в майбутньому періоді;

$Z_{сз}$  – сума запасів, що планується для сезонного зберігання;

$Z_{цп}$  – сума запасів, що планується для цільового призначення інших видів.

**5. Побудова ефективних систем контролю за рухом запасів на підприємстві.** Основною задачею таких контролюючих систем, що є складовою частиною фінансового контролінгу підприємства, є своєчасне розміщення замовлень на поповнення запасів і залучення в господарський оборот зайво сформованих їхніх видів.

Серед систем контролю за рухом запасів у країнах з розвинутою економікою найбільш широкое застосування одержала «Система ABC». Суть цієї контролюючої системи складається в поділі всієї сукупності запасів товарно-матеріальних цінностей на три категорії виходячи з їхньої вартості, обсягу і частоти витрат, негативних наслідків їхньої недостачі для ходу операційної діяльності і фінансових результатів і т.п.

У категорію «А» включають найбільш дорогі види запасів із тривалим циклом замовлення, що вимагають постійного моніторингу в зв'язку із серйозністю фінансових наслідків, викликаних їх недовілкою. Частота постачання цієї категорії запасів визначається, як правило, на основі «Моделі EOQ». Коло конкретних товарно-матеріальних цінностей, що входять у категорію «А», звичайно обмежене і вимагає щотижневого контролю.

У категорію «В» включають товарно-матеріальні цінності, що мають меншу значимість у забезпеченні безперебійного операційного процесу і формуванні кінцевих результатів фінансової діяльності. Запаси цієї групи контролюються за звичай один раз на місяць.

У категорію «С» включають всі інші товарно-матеріальні цінності з низькою вартістю, не граючої значної ролі в формуванні кінцевих фінансових результатів. Обсяг закупівель таких цінностей може бути досить великим, тому контроль за їх рухом здійснюється з періодичністю один раз у квартал.

Таким чином, основний контроль запасів за «Системою ABC» концентрується на найбільш важливій їхній категорії з позицій забезпечення безперебійності операційної діяльності підприємства і формування кінцевих фінансових результатів.

## **6. Реальне відображення у фінансовому обліку вартості запасів товарно-матеріальних цінностей в умовах інфляції.**

У зв'язку зі зміною номінального рівня цін на товарно-матеріальні цінності в умовах інфляційної економіки, ціни, по яких сформовані їхні запаси, вимагають відповідного коректування до моменту виробничого споживання чи реалізації цих активів. Якщо таке коректування цін не буде зроблено, реальна вартість запасів цих активів буде занижуватися, а відповідно буде занижуватися і реальний розмір інвестованого в них капіталу. Це порушить об'єктивність оцінки стану і руху цього виду активів у процесі фінансового менеджменту.

У сучасній практиці для відображення реальної вартості запасів застосовуються два основних методи:

- 1) FIFO — (перший прийшов — перший пішов), коли використання запасів здійснюється по цінах їх початкового формування;
- 2) LIFO — (останній прийшов — перший пішов). У відповідності з цим методом, запаси спрямовуються на виробниче споживання по цінах їх останнього надходження.

У практиці фінансового менеджменту може бути використаний *метод ЛІФО [LIFO]*, що заснований на використанні в обліку останньої ціни їхнього придбання за принципом «останній прийшов — перший пішов». На відміну від *методу ФІФО [FIFO]*, заснованому на принципі «перший прийшов — перший пішов», він дозволяє одержати реальну оцінку цих активів в умовах інфляції і ефективно керувати вартісною формою руху запасів.

### ***10.3.2. Управління дебіторською заборгованістю***

Важливою задачею при управлінні оборотними активами є ефективне управління дебіторською заборгованістю, спрямоване на оптимізацію загального її розміру і забезпечення своєчасної інкасації боргу.

Найбільший обсяг дебіторської заборгованості підприємств приходить на заборгованість покупців за відвантажену продукцію (перші три види дебіторської заборгованості). У загальній сумі дебіторської заборгованості на розрахунки з покупцями приходить 80-90%. Тому управління дебіторською заборгованістю на підприємстві зв'язано в першу чергу з оптимізацією розміру і забезпеченням інкасації заборгованості покупців по розрахунках за реалізовану продукцію. З метою ефективного управління цією дебіторською заборгованістю на підприємствах повинна розроблятися і здійснюватися особлива фінансова політика управління дебіторською заборгованістю (чи його кредитна політика стосовно покупців продукції).

Управління дебіторською заборгованістю являє собою частину загальної політики управління оборотними активами і маркетинговою політикою підприємства, спрямованої на розширення обсягу реалізації продукції і цієї заборгованості, що полягає в оптимізації загального розміру, і забезпеченні своєчасної її інкасації.

Формування політики управління дебіторською заборгованістю підприємства (чи його кредитної політики стосовно покупців продукції) здійснюється на наступних основних етапах:

### **1. Аналіз дебіторської заборгованості підприємства в попередньому періоді.**

При аналізі дебіторської заборгованості необхідно встановити її реальний обсяг, визначити доцільність та ефективність від створення дебіторської заборгованості підприємством. Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості детальніше описана вище (методика розрахунку показників оборотності дебіторської заборгованості показана в темі 9 – формули 9.24.-9.25.).

Оборотність дебіторської заборгованості дає можливість визначити, скільки разів протягом року (або іншого періоду, який аналізується) обсяги надходжень від реалізації можуть вмістити в собі середній залишок боргових прав (дебіторів). Цей показник визначає ефективність кредитного контролю. Кредитного – з боку підприємства, адже даючи товар з відстрочкою платежу іншим суб'єктам, підприємство фактично їх кредитує.

Тривалість оборотів дебіторської заборгованості (*термін кредиту покупцям*) визначає, скільки в середньому днів потрібно підприємству для отримання оплати за відвантажені товари (виконані роботи, надані послуги).

Якщо порівняти показники дебіторської заборгованості, можна зробити висновок щодо того, покращився чи погіршився стан розрахунків з покупцями у порівнянні з минулим роком. Якщо на підприємстві зросла сумнівна дебіторська і зросла загальна частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних коштів, то можна зробити висновок про зниження ліквідності поточних активів у цілому, і отже, погіршення фінансового стану підприємства.

### **2. Формування принципів кредитної політики стосовно покупців продукції.**

У сучасній комерційній і фінансовій практиці реалізація продукції в кредит (з відстрочкою платежу за неї) одержала широке поширення як у нашій країні, так і в країнах з розвинутою ринковою економікою, формування принципів кредитної політики відбиває умови цієї практики і спрямовано на підвищення ефективності операційної і фінансової діяльності підприємства.

У процесі формування принципів кредитної політики стосовно покупців продукції зважуються два основних питання:

- а) у яких формах здійснювати реалізацію продукції в кредит;
- б) який тип кредитної політики варто обрати підприємству.

Форми реалізації продукції в кредит мають два різновиди — товарний (комерційний) кредит і споживчий кредит.

*Товарний (комерційний) кредит* являє собою форму оптової реалізації продукції її продавцем на умовах відстрочки платежу, якщо така відстрочка перевищує звичайні терміни банківських розрахунків. Звичайно товарний (комерційний) кредит надається оптовому покупцю продукції на термін від одного до шести місяців.

*Споживчий кредит* (у товарній формі) являє собою форму роздрібної реалізації товарів покупцям (фізичним особам) з відстрочкою платежу. Він надається звичайно на термін від шести місяців до двох років.

Вибір форм реалізації продукції в кредит визначається галузевою приналежністю підприємства і характером реалізованої продукції (товарів, послуг).

Тип кредитної політики характеризує принципові підходи до її здійснення з позиції співвідношення рівнів прибутковості і ризику кредитної діяльності підприємства. Розрізняють три принципових типи кредитної політики підприємства стосовно покупців продукції — консервативний, помірний і агресивний.

*Консервативний (чи жорсткий) тип кредитної політики підприємства* спрямований на мінімізацію кредитного ризику. Така мінімізація розглядається як пріоритетна мета в здійсненні його кредитної діяльності. Здійснюючи цей тип кредитної політики, підприємство не прагне до одержання високого додаткового прибутку за рахунок розширення обсягу реалізації продукції. Механізмом реалізації політики такого типу є істотне скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок груп підвищеного ризику; мінімізація термінів надання кредиту і його розміру; жорсткість умов надання кредиту і підвищення його вартості; використання жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості.

*Помірний тип кредитної політики підприємства* характеризує типові умови її здійснення відповідно до прийнятої комерційної і фінансової практики й орієнтується на середній рівень кредитного ризику при продажі продукції з відстрочкою платежу.

*Агресивний (чи м'який) тип кредитної політики підприємства* пріоритетною метою кредитної діяльності ставить максимізацію додаткового прибутку за рахунок розширення обсягу реалізації продукції в кредит, не зважаючи на високий рівень кредитного ризику, що супроводжує ці операції. Механізмом реалізації політики такого типу є поширення кредиту на більш

ризиковані групи покупців продукції; збільшення періоду надання кредиту і його розміру; зниження вартості кредиту до мінімально припустимих розмірів; надання покупцям можливості продовження кредиту.

У процесі вибору типу кредитної політики повинні враховуватися наступні основні фактори:

- сучасна комерційна і фінансова практика здійснення торгових операцій;
- загальний стан економіки, що визначає фінансові можливості покупців, рівень їхньої платоспроможності;
- сформована кон'юнктура товарного ринку, стан попиту на продукцію підприємства;
- потенційна здатність підприємства нарощувати обсяг виробництва продукції при розширенні можливостей її реалізації за рахунок надання кредиту;

Правові умови забезпечення стягнення дебіторської заборгованості:

- фінансові можливості підприємства в частині відволікання засобів у дебіторську заборгованість;
- фінансовий менталітет власників і менеджерів підприємства, їхнє відношення до рівня припустимого ризику в процесі здійснення господарської діяльності.

Визначаючи тип кредитної політики, варто мати на увазі, що жорсткий (консервативний) її варіант негативно впливає на ріст обсягу операційної діяльності підприємства і формування стійких комерційних зв'язків, у той час як м'який (агресивний) її варіант може викликати надмірне відволікання фінансових засобів, знизити рівень платоспроможності підприємства, викликати згодом значні витрати по стягненню боргів, а в остаточному підсумку знизити рентабельність оборотних активів і використовуваного капіталу.

**3. Визначення можливої суми фінансових засобів, інвестованих в дебіторську заборгованість по товарному (комерційному) і споживчому кредиті.** При розрахунку цієї суми необхідно враховувати плановані обсяги реалізації продукції в кредит; середній період надання відстрочки платежу по окремих формах кредиту; середній період прострочення платежів виходячи зі сформованої господарської практики (він визначається за результатами аналізу дебіторської заборгованості в попередньому періоді); коефіцієнт співвідношення собівартості і ціни реалізованої в кредит продукції.

Розрахунок необхідної суми фінансових засобів, інвестованих у дебіторську заборгованість, здійснюється за наступною формулою:

$$I_{ДЗ} = \frac{OP_K \times K_{c/ц} \times (\overline{ПНК} + \overline{ПР})}{360} \quad (10.12)$$

де Ідз – необхідна сума фінансових засобів, інвестованих у дебіторську заборгованість;

Орк – планований об'єм реалізації продукції в кредит;

Ксц – коефіцієнт співвідношення собівартості і ціни продукції, виражений десятковим дробом;

ПНК – середній період надання кредиту покупцям, в днях;

ПР – середній період прострочення платежів по наданому кредиту, в днях.

Якщо фінансові можливості підприємства не дозволяють інвестувати розрахункову суму засобів у повному обсязі, то при незмінності умов кредитування повинний бути відповідно скоректований планований обсяг реалізації продукції в кредит.

**4. Формування процедури інкасації дебіторської заборгованості.** У складі цієї процедури повинні бути передбачені:

терміни і форми попереднього і наступного нагадувань покупцям про дату платежів;

можливості й умови продовження боргу по наданому кредитів;

умови порушення справи про банкрутство неспроможних дебіторів.

**5. Забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості.** Розвиток ринкових відносин і інфраструктури фінансового ринку дозволяють використовувати ряд нових форм управління дебіторською заборгованістю — її рефінансування, тобто прискорений переклад в інші форми оборотних активів підприємств: грошові засоби і високоліквідні короткострокові цінні папери.

Основними формами рефінансування дебіторської заборгованості, які використовуються в даний час, є:

- факторинг;
- облік векселів, виданих покупцями продукції;
- форфейтинг.

*Факторинг* являє собою фінансову операцію, що полягає в поступці підприємством-продавцем права одержання коштів по платіжних документах за поставлену продукцію на користь банку чи спеціалізованої компанії – «фактор-компанії», які приймають на себе всі кредитні ризики по інкасації боргу. За здійснення такої операції банк (фактор-компанія) стягують з підприємства-продавця визначену комісійну плату у відсотках до суми платежу. Ставки комісійної плати диференціюються з урахуванням рівня платоспроможності покупця продукції і передбачених термінів її оплати. Крім того, при проведенні такої операції банк (фактор-компанія) у термін до трьох днів здійснює кредитування підприємства-продавця у формі попередньої оплати боргових вимог по платіжних документах (звичайно в розмірі від 70 до 90% суми боргу в

залежності від фактору ризику). Інші 10-30% суми боргу тимчасово депонуються банком у формі страхового резерву при його непогашенні покупцем (ця депонована частина боргу повертається підприємству-продавцю після повного погашення суми боргу покупцем).

Факторингова операція дозволяє підприємству-продавцю рефінансувати переважну частину дебіторської заборгованості по наданому покупці кредиту в короткий термін, скоротивши тим самим період фінансового й операційного циклу. До недоліків факторингової операції можна віднести лише додаткові витрати продавця, зв'язані з продажем продукції, а також втрату прямих контактів (і відповідної інформації) з покупцем у процесі здійснення ним платежів.

Ефективність факторингової операції для підприємства-продавця визначається шляхом порівняння рівня витрат по цій операції із середнім рівнем процентної ставки по короткостроковому банківському кредитуванню.

*Облік Векселів, виданих покупцями продукції*, являє собою фінансову операцію по їхньому продажу банку (чи іншому фінансовому інституту, іншому господарському суб'єкту) по визначеній (дисконтній) ціні, встановленої в залежності від їхнього номіналу, терміну погашення й облікової вексельної ставки.

*Форфейтинг* – це фінансова операція по рефінансуванню дебіторської заборгованості за експортним (комерційним) курсом шляхом передачі перевідного векселя на користь банку з виплатою наступному комісійної винагороди.

### ***10.3.3. Управління грошовими активами***

Управління грошовими активами чи залишком грошових засобів, що постійно знаходиться в розпорядженні підприємства, складає невід'ємну частину функцій загального управління оборотними активами. Розмір залишку грошових активів, яким оперує підприємство в процесі господарської діяльності, визначає рівень його абсолютної платоспроможності (готовність підприємства негайно розрахуватися по усіх своїх невідкладних фінансових зобов'язаннях) впливає на тривалість операційного циклу (а отже і на розмір фінансових засобів, інвестованих в оборотні активи), а також характеризує у визначеній мірі його інвестиційні можливості (інвестиційний потенціал здійснення підприємством короткострокових фінансових вкладень).

Необхідність формування підприємством грошових активів виникає з причин, що покладені в основу відповідної класифікації залишків його грошових коштів.

1. Операційний (транзакційний) залишок грошових активів.
2. Страховий (резервний) залишок грошових активів.

3. Інвестиційний (спекуляційний) залишок грошових активів.
4. Компенсаційний залишок грошових активів.

**Операційний (чи трансакційний) залишок грошових активів** формується з метою забезпечення поточних платежів, зв'язаних з виробничо-комерційною (операційною) діяльністю підприємства: по закупівлі сировини, матеріалів і напівфабрикатів; оплаті праці; сплаті податків; оплаті послуг сторонніх організацій і т.п. Цей вид залишку коштів є основним у складі сукупних грошових активів підприємства.

**Страховий (чи резервний) залишок грошових активів** формується для страхування ризику несвоєчасного надходження коштів від операційної діяльності в зв'язку з погіршенням кон'юнктури на ринку готової продукції, уповільненням платіжного обороту і з інших причин. Необхідність формування цього виду залишку обумовлена вимогами підтримки постійної платоспроможності підприємства по невідкладних фінансових зобов'язаннях. На розмір цього виду залишку грошових активів значною мірою впливає доступність одержання підприємством короткострокових фінансових кредитів.

**Інвестиційний (чи спекулятивний) залишок грошових активів** формується з метою здійснення ефективних короткострокових фінансових вкладень при сприятливій кон'юнктурі в окремих сегментах ринку грошей. Цей вид залишку може цілеспрямовано формуватися тільки в тому випадку, якщо цілком задоволена потреба у формуванні грошових активів інших видів. На сучасному етапі економічного розвитку країни значне число підприємств не має можливості сформувати цей вид грошових активів.

**Компенсаційний залишок грошових активів** формується в основному за вимогою банку, що здійснює розрахункове обслуговування підприємства і робить йому інші види фінансових послуг. Це незнижувана сума грошових активів, яку підприємство відповідно до умов угоди про банківське обслуговування повинне постійно зберігати на своєму розрахунковому рахунку, формування такого залишку грошових активів є однією з умов видачі підприємству бланкового (незабезпеченого) кредиту і надання йому широкого спектра банківських послуг.

Розглянуті види залишків грошових активів характеризують лише економічні мотиви формування підприємством своїх грошових авуарів, однак чітке їхнє розмежування в практичних умовах є досить проблематичним. Так, страховий залишок грошових активів у період його незатребуваності може використовуватися в інвестиційних цілях чи розглядатися паралельно як компенсаційний залишок підприємства. Аналогічним чином інвестиційний залишок грошових активів у період його непотрібності являє собою страховий чи компенсаційний залишок цих активів.

Основною метою в процесі управління грошовими активами є забезпечення постійної платоспроможності підприємства. У цьому одержує свою реалізацію функція грошових активів як засобу платежу, що забезпечує реалізацію цілей формування їхнього операційного, страхового і компенсаційного залишків. Пріоритетність цієї мети визначається тим, що ні великий розмір оборотних активів і власного капіталу, ні високий рівень рентабельності господарської діяльності не можуть застрахувати підприємство від порушення проти нього позову про банкрутство, якщо в передбачений термін через недостачу грошових активів воно не може розрахуватися по своїх невідкладних фінансових зобов'язаннях. Тому в практиці фінансового менеджменту управління грошовими активами часто ототожнюється з управлінням платоспроможністю (чи управлінням ліквідністю).

Поряд з цією основною метою важливою задачею фінансового менеджменту в процесі управління грошовими активами є забезпечення ефективного використання тимчасово вільних коштів, а також сформованого інвестиційного їхнього залишку.

З позицій форм нагромадження грошових авуарів і управління платоспроможністю підприємства його грошові активи поділяють на наступні елементи:

- грошові активи в національній валюті;
- грошові активи в іноземній валюті;
- резервні (з позиції забезпечення платоспроможності) грошові активи у формі високоліквідних короткострокових фінансових вкладень.

#### ***Питання для самоперевірки і самоконтролю :***

1. Охарактеризуйте сутність оборотних активів (оборотного капіталу) підприємства.
2. Дайте класифікацію оборотних активів (оборотного капіталу).
3. Дайте характеристику руху оборотних активів в процесі операційного циклу.
4. Приведіть визначення власного оборотного капіталу, або робочого капіталу.
5. Яка методика визначення тривалості операційного, виробничого та фінансового циклів підприємства.
6. Охарактеризуйте методи оптимізації окремих видів оборотного капіталу.
7. В яких випадках застосовується «Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення – (*Economic ordering quantity – EOQ model*)».
8. Що таке факторинг і коли він застосовується.

## ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність та функції управління інвестиційним портфелем підприємства. Поняття про управління інвестиціями на підприємстві. Місце управління інвестиціями у загальній системі економічного управління підприємством. Принципи формування інвестиційного портфелю підприємства. Мета та завдання управління інвестиційними проектами.

Процес створення системи управління інвестиціями та його етапи. Організаційна стадія процесу управління інвестиційними проектами. Дослідна стадія процесу управління інвестиційними проектами: аналіз передінвестиційної фази проекту, інвестиційної фази проекту та постінвестиційної. Методи оптимізації інвестиційного портфелю підприємства на різних етапах життєвого циклу.

Функції управління інвестиційними проектами: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Методи оцінки інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів. Традиційні критерії: окупність, рентабельність. Критерії з дисконтуванням грошових потоків: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, ануїтет, індекс прибутковості та приведена окупність. *Концепція екологічної ефективності. Екологічні критерії оцінки інвестиційних проектів.*

### 11.1. Суть інвестиційної діяльності підприємства та управління нею

За реальних умов функціонування всі підприємства в тій чи іншій мірі пов'язані зі здійсненням інвестиційної діяльності. Під інвестиційною діяльністю розуміють діяльність із вкладання грошових коштів на відносно тривалий час у виробничі проекти, цінні папери, нерухомість, статутні фонди інших підприємств, колекції, дорогоцінні метали та інші об'єкти, ринкова вартість яких постійно зростає і дає власнику дохід у вигляді відсотків, дивідендів, прибутків від перепродажу тощо.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність» **інвестиціями** вважають усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті чого створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. У загальному розумінні інвестиціями називають довгострокове вкладення коштів (на період понад 1 рік).

*За об'єктом вкладень* інвестиції поділяються на реальні та фінансові. Сукупність усіх вкладених підприємством коштів в фінансові та реальні інвестиції формує *інвестиційний портфель*.

*Реальні інвестиції* – це вкладення коштів у матеріальні та нематеріальні активи. До матеріальних об'єктів інвестування належать: будинки, споруди, обладнання, дорогоцінні метали, колекції, інші товарно-матеріальні цінності.

*Фінансові інвестиції* – це вкладення коштів у різноманітні фінансові інструменти, такі як цінні папери, депозити, цільові банківські вклади, паї, частки, вкладення в статутні фонди інших підприємств.

Зупинимось на формах реального інвестування. Усі вони можуть бути розподілені між трьома основними напрямками:

- *капітальні інвестиції* (перші вісім форм);
- *інвестування приросту оборотних активів* (дев'ята форма);
- *інноваційне інвестування* (десята форма).

**1. Ремонти.** Здійснюються у формі поточних і капітальних інвестицій. Інвестиції спрямовані на часткове або повне відновлення функціональних властивостей основних засобів підприємства. Такі інвестиційні операції реалізуються у рамках простого відтворення ОПВФ.

**2. Оновлення окремих видів устаткування.** Це інвестиційна операція, пов'язана із заміною або доповненням наявного парку устаткування окремими новими його видами, що не змінює загальної схеми здійснення технологічного процесу. Оновлення окремих видів устаткування характеризує здебільшого процес простого відтворення активної частини основних виробничих засобів.

**3. Модернізація.** Ця інвестиційна операція пов'язана з удосконаленням активної частини ОВФ та приведення її до сучасного рівня технологічних процесів (конструктивна зміна основного парку машин і устаткування).

**4. Перепрофілювання.** Така інвестиційна операція забезпечує повну зміну технології виробничого процесу задля випуску нової продукції.

**5. Реконструкція** передбачає перетворення всього виробничого процесу на основі сучасних науково-технічних досягнень. Реконструкцію здійснюють відповідно до комплексного плану з метою радикального збільшення виробничого потенціалу підприємства, істотного підвищення якості продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо.

**6. Нове будівництво.** Так називають інвестиційну операцію, пов'язану зі спорудженням нового об'єкту із завершеним технологічним циклом за індивідуально розробленим чи типовим проектом на спеціально виділених територіях.

**7. Придбання цілісних майнових комплексів.** Є характерним для великих підприємств і являє собою інвестиційну операцію, що забезпечує галузеву, товарну чи регіональну диверсифікацію їхньої діяльності.

**8. Природоохоронні (екологічно орієнтовані) інвестиції.** Це інвестиції, пов'язані, зокрема, з підвищенням екологічності технологічних процесів та устаткування; з підвищенням надійності роботи устаткування з точки зору мінімізації екологічного ризику виникнення понаднормативних шкідливих викидів тощо.

*Для галузевих підприємств характерною є невисока питома вага природоохоронних фондів у загальній вартості ОПВФ. Саме тому інвестиційна діяльність у цьому напрямку в даний час та найближчому майбутньому може мати значні масштаби. Такі інвестиції можуть*

здійснюватися у формах модернізації, реконструкції, нового будівництва та інших, залежно від ситуації, що склалася на конкретному підприємстві.

#### **9. Інвестування природу запасів матеріальних оборотних активів.**

Такі інвестиції забезпечують розширення обсягів використовуваних оборотних активів підприємства для дотримання пропорційності (збалансованості) останніх та необоротних активів підприємства. Диспропорція між ними виникає внаслідок розширення виробничого потенціалу (забезпеченого розглянутими вище формами реального інвестування), а, отже, можливості випуску додаткового обсягу продукції. Така можливість може бути реалізована лише при відповідному розширенні запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших видів оборотних активів.

**10. Інноваційне інвестування у нематеріальні активи.** Інвестиції в нематеріальні активи включають вкладення в патенти, ліцензії, «ноу-хау», в технічну, науково-практичну, технологічну та проектно-кошторисну документацію; у майнові права, що впливають з авторського права; в інтелектуальні цінності; у права користування землею, водою, ресурсами, спорудами, обладнанням (оренда); в інші майнові права.

Із цієї групи інвестицій виділяють **інновації** – вкладення у нововведення, а також інтелектуальну форму інвестування – вкладення у творчий потенціал суспільства.

Тобто таке інвестування реалізується у двох основних формах:

а) придбання готової науково-технічної продукції та інших прав (патентів; ноу-хау; ліцензій та інше);

б) розробка нової науково-технічної продукції – *інновації* (як у рамках самого підприємства, так і на його замовлення відповідними інжиніринговими фірмами).

Здійснення інноваційного інвестування у нематеріальні активи дає змогу істотно суттєво підвищити технологічний потенціал підприємства в усіх сферах його господарської діяльності.

Інвестиційна діяльність підприємств регламентується чинним законодавством, згідно з яким у більшості країн суб'єкти господарювання можуть здійснювати як реальні, так і фінансові інвестиції.

Коротка характеристика основних форм *фінансового інвестування*.

**1. Інвестування у статутні фонди спільних підприємств.** Ця форма фінансового інвестування найтісніше пов'язана з операційною діяльністю підприємства. Вона розширює можливості збуту продукції або проникнення на інші регіональні ринки, забезпечує різноманітні форми галузевої та товарної диверсифікації операційної діяльності й інші стратегічні напрямки розвитку підприємства. Порівняно з реальним інвестуванням (до якого вона є най-

ближчою) ця форма фінансового інвестування є менш капіталомісткою та більш оперативною.

**2. Інвестування у дохідні види грошових інструментів.** До такої форми фінансового інвестування підприємство вдається, перш за все, для ефективного використання тимчасово вільного капіталу. Основним видом дохідних грошових інструментів є *депозитні вклади* у комерційних банках. Зазвичай, ця форма використовується для короткострокового інвестування капіталу з метою генерування (створення) інвестиційного прибутку.

**3. Інвестування у дохідні види фондових інструментів.** Це найбільш поширена та перспективна форма фінансових інвестицій. Вона є не чим іншим, як інвестуванням у *різноманітні види цінних паперів*, які перебувають у вільному обігу на фондовому ринку (*акції, облигації, депозитні сертифікати та інше*). Така форма дає широкий вибір альтернативних інвестиційних рішень щодо інструментів і термінів інвестування. Головною метою, як правило, є генерування інвестиційного прибутку. Хоча, в окремих випадках, інвестування у ринкові цінні папери може бути використане для фінансового впливу при вирішенні стратегічних задач (придбання контрольного або достатньо вагомого пакету акцій іншого підприємства).

Інвестиційна діяльність підприємств регламентується чинним законодавством, згідно з яким у більшості країн суб'єкти господарювання можуть здійснювати як фінансові, так і реальні інвестиції.

Водночас у процесі розвитку та становлення фондового ринку менеджери вітчизняних підприємств все більше уваги приділяють саме фінансовій формі інвестування, у результаті чого формується **портфель цінних паперів**, тобто *сукупність усіх придбаних підприємством цінних паперів, паїв та вкладень в інші компанії, які здійснено за рахунок коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства, з метою отримання зиску у вигляді відсотків, дивідендів, прибутків від перепродажу та інших прямих і непрямих доходів*. Перелік цінних паперів, що перебувають в обігу на конкретному ринку, регламентується чинним законодавством кожної країни, в Україні це – Закон «Про цінні папери та фондову біржу». Значна кількість цінних паперів в обігу, різноманітність їх характеристик, зокрема таких як дохідність і ризик, правила емісії, обігу й оподаткування, багатофункціональність портфеля цінних паперів значно ускладнюють процес його формування та управління ним.

При оптимізації портфеля цінних паперів інвестора традиційно використовується ефективний інструмент стратегічного контролінгу – портфельний аналіз. Під терміном «портфоліо» розуміємо оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій (концепція оптимізації портфеля інвестицій Марковіца, модель оцінки капітальних

активів). В основі портфельного аналізу покладено два оцінні критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) і рівень ризиковості вкладень.

На основі результатів портфельного аналізу приймаються рішення щодо додаткових інвестицій в цінні папери, реінвестицій чи дезінвестицій, а також визначається стратегія управління ризиками. в розрізі кожної із стратегічних бізнес-одиниць.

У процесі управління інвестиціями необхідно враховувати такі *особливості інвестиційної діяльності*:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- можливість вибору альтернативних проектів;
- значний вплив фактора ризику.

*Для зовнішніх щодо підприємства суб'єктів* завдання управління інвестиціями полягає в *оцінці інвестиційної привабливості* цього підприємства. У такому разі об'єктом аналізу є насамперед реальні інвестиції, що дає можливість зробити прогнози щодо майбутньої діяльності підприємства. У процесі аналізу підприємства як об'єкта інвестування потенційних акціонерів (інвесторів) поряд з прибутковістю та рентабельністю інтересують і такі показники, як обсяги та ефективність капітальних вкладень, здійснюваних на підприємстві. Аналіз динаміки реальних інвестицій з урахуванням темпів інфляції дає змогу зробити висновки щодо інвестиційної активності підприємства. Аналіз структури інвестицій робить можливим оцінювання перспективності напрямів їх вкладення. Об'єктами такого аналізу можуть бути:

- виробнича (галузева) структура капітальних вкладень підприємства, яка характеризує перспективи його майбутньої галузевої диверсифікації;
- технологічна структура капітальних вкладень – співвідношення витрат на будівельно-монтажні роботи (пасивна частина капітальних вкладень) і на придбання обладнання, машин, інструментів (активна частина);
- відтворювальна структура капітальних вкладень: співвідношення між вкладеннями в нове будівництво; у розширення діючих потужностей; у технічне переозброєння та реконструкцію.

Аналіз цих аспектів діяльності підприємства робить можливим оцінювання перспектив його розвитку та стабільності. Отже, в процесі управління інвестиційною діяльністю підприємства застосовуються такі види аналізу: *попередній, оперативний, ретроспективний*.

Для внутрішніх суб'єктів управління інвестиціями найважливішим завданням є **обґрунтування та вибір найефективнішого напрямку інвестування коштів** (такий аналіз називається *попередній, або* передінвестиційна фаза проекту). На початковому етапі аналізується доцільність вкладення коштів у реальні та фінансові інвестиції. Залежно від результатів аналізу вибирають один із напрямів проведення інвестиційних операцій або визначають оптимальне їх поєднання. Методика аналізу дохідності та ризику інвестиційних операцій залежить від специфіки об'єктів дослідження, тобто від того, чи є це виробничі проекти, чи фінансові інструменти.

Як правило, кожне завдання можна розв'язати кількома методами. Тому в процесі управління інвестиціями постає завдання вибору оптимального проекту з-поміж кількох можливих варіантів капітальних вкладень або вибору таких цінних паперів, які б найточніше відповідали потребам підприємства.

Після того, як вибір зроблено і реалізація інвестиційного проекту (капітальні вкладення) почалася, або були придбані певні цінні папери, завдання аналізу полягає у виявленні можливих відхилень від запланованого сценарію та обґрунтуванні коригуючих управлінських рішень. На цьому етапі аналіз характеризується як *оперативний, або* інвестиційна фаза проекту.

Після завершення інвестиційної операції необхідно проаналізувати її фактичну ефективність та виявити причини відхилень від запланованої або очікуваної ефективності; такий аналіз називається *ретроспективним, або* постінвестиційним. Результати такого ретроспективного аналізу допоможуть підприємству в майбутньому адекватно оцінювати свої можливості та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У процесі аналізу інвестиційної діяльності підприємства інформаційними джерелами є форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати» та форма 3 «Звіт про рух грошових коштів». Результати інвестиційної діяльності підприємства визначаються на основі аналізу змін на статтях першого розділу балансу «Необоротні активи», статті «Поточні фінансові інвестиції» другого розділу балансу та на окремих статтях форми 2 «Звіт про фінансові результати» («Доход від участі у капіталі», «Інші фінансові доходи», «Втрати від участі в капіталі», «Фінансові витрати», «Інші витрати»). Рух коштів у результаті здійснення інвестиційної діяльності відображається на відповідних статтях другого розділу форми 3 «Звіт про рух грошових коштів».

Наступним етапом є аналіз руху грошових потоків від інвестиційної діяльності підприємства протягом звітного періоду. Інформаційною базою аналізу є другий розділ форми 3 «Рух коштів в результаті інвестиційної діяльності», де відображаються як надходження, так і видатки за даним видом діяльності, які мали місце протягом звітного та попереднього періодів.

## 11.2 Методика порівняльного аналізу альтернативних інвестиційних проектів

Від об'єктивності та комплексності оцінки інвестиційної діяльності залежать:

- потоки прибутків підприємства у перспективі;
- терміни повернення інвестованого капіталу;
- варіанти альтернативного використання капіталу.

Саме тому сучасним методам оцінки ефективності інвестицій у практиці підприємництва приділяється підвищена увага. Розглянемо базові методичні підходи, які застосовуються у сучасній практиці оцінки ефективності інвестицій, розділивши їх на дві великі групи:

- 1) оцінка ефективності реальних інвестицій;
- 2) оцінка ефективності фінансових інвестицій.

Перш за все зазначимо, що у практиці інвестиційного менеджменту для оцінки **ефективності реальних інвестиційних проектів** використовують дві основні групи показників – дисконтні та статичні (бухгалтерські). Така диференціація ґрунтується на методах обліку чинника часу.

Показники ефективності реальних інвестиційних проектів, засновані на дисконтних методах розрахунку, передбачають обов'язкове дисконтування інвестиційних витрат і доходів у окремих часових інтервалах. Показники оцінки, що базуються на статичних (бухгалтерських) методах розрахунку, передбачають використання бухгалтерських даних про інвестиційні витрати та доходи без їх дисконтування, тобто без урахування часового чинника.

У сучасній інвестиційній практиці дисконтні методи переважають. Показники, які ґрунтуються на статичних методах розрахунку, застосовуються, як правило, для оцінки короткострокових реальних інвестицій.

Головний критерій оцінки доцільності здійснення інвестиційної діяльності – рівень окупності, тобто швидкість повернення інвестору вкладених коштів через грошові потоки, що їх генерує це вкладення. За умов фінансування виробничих проектів *грошові потоки* – це доходи, які надходять інвестору протягом періоду експлуатації проекту у формі чистих прибутків від реалізації продукції та амортизаційних відрахувань.

Чистий грошовий потік (*ЧГП*) дорівнює чистому прибутку (*ЧП*) підприємства плюс амортизація (*A*):

$$\text{ЧГП} = \text{ЧП} + A, \text{ або } \text{ЧГП} = \text{ДК}, \text{ де ДК - дохід на капітал}; \quad (11.1)$$

$$\text{ЧП} = [V_p - (C - A)] - \text{Под}, \quad (11.2)$$

де  $V_p$  – обсяг реалізації, або виторг від реалізації;

$(C - A)$  – витрати, за виключенням амортизації;

Под. – податок на прибуток.

Аналіз грошових потоків проводиться в такому порядку:

- оцінюються вимоги до капіталу – сума інвестиційних витрат, необхідних для проекту (купівельна ціна будівель, ціна необхідного обладнання, інвестиції в чистий робочий капітал та ін.);
- передбачаються грошові потоки, що матимуть місце з початком дії проекту (інформація надається різними службами фірми);
- усі чисті грошові потоки збираються на лінії часу (тобто, дисконтуються), розраховуються період окупності, внутрішня норма рентабельності, чиста теперішня вартість грошового потоку.

### **11.2.1. Методи оцінки ефективності інвестицій (на основі грошових потоків)**

Рішення щодо проекту приймають, користуючись такими основними методами оцінки ефективності інвестицій, побудованими на дослідженні грошових потоків [7]:

- метод чистої теперішньої вартості (ЧТВ);
- метод внутрішньої норми рентабельності (ВНР) або прибутку;
- метод індексу прибутковості (ІП), тобто рентабельності проекту;
- аналіз періоду окупності інвестицій.

Переваги і недоліки цих методів розглянемо нижче.

### **11.2.2 Метод чистої теперішньої вартості (ЧТВ)**

Метод визначення чистої теперішньої вартості використовується при прийнятті рішень щодо доцільності проекту. В основу методу взято дисконтування грошового потоку [7, 22]. **Чиста теперішня вартість проекту (ЧТВ), або (NPV – Net Present Value)** — це різниця між величиною грошових потоків, що надходять у процесі експлуатації проекту, дисконтованих за прийнятною ставкою дохідності ( $d$ ) та сумою інвестиції (ІН):

$$\text{ЧТВ (NPV)} = \sum_{i=1}^m \frac{\text{ГП}_i}{(1+d)^t} - \text{ІН} \quad (11.3)$$

де  $\text{ГП}_i$  - грошовий потік в  $i$ -му періоді (майбутні надходження);

$d$  - відсотки (рівень вартості капіталу), або ставка дисконта;

$t$  - кількість періодів експлуатації проекту.

Додатне значення ЧТВ вказує на доцільність інвестування коштів, оскільки проект є прибутковим. За від'ємного значення (NPV)ЧТВ проект слід відхилити. Якщо  $\text{NPV} = 0$ , то проект є ні прибутковим, ні збитковим, а відтак рішення треба приймати на основі інших критеріїв: поліпшення умов праці, зростання іміджу підприємства, досягнення певного соціального ефекту тощо.

Якщо підприємство має кілька проектів, то слід спинитися на тому, який має найвище значення чистої теперішньої вартості. Ставка дохідності може залишатися стабільною протягом усього інвестиційного періоду, а може й змінюватися в кожному періоді. Нижче наведено приклад розрахунку.

**Приклад 1.** Підприємству необхідно проаналізувати доцільність вкладення капіталу в проект вартістю 750 тис. грн., за яким планується одержувати грошові потоки протягом трьох років, а саме: 1-й рік — 350 тис. грн.; 2-й рік — 400 тис. грн.; 3-й рік — 420 тис. грн. Оцінити прийнятність проекту:

1) за середньоринкової ставки дохідності 25%; 2) за умови, що середньоринкова ставка дохідності змінюється протягом періоду експлуатації проекту і становитиме щороку: 25%, 30%, 23% відповідно. Розрахунок:

$$\begin{aligned} \text{ЧТВ} &= \left( \frac{350}{(1+0,25)} + \frac{400}{(1+0,25)^2} + \frac{420}{(1+0,25)^3} \right) - 750 = (280 + 256 + 215,25) - 750 = \\ &= 751,25 - 750 = 1,25 (\text{тис.грн.}) \end{aligned}$$

Цей проект можна прийняти, оскільки його чиста теперішня вартість має додатне значення.

$$\begin{aligned} \text{ЧТВ} &= \left( \frac{350}{(1+0,25)} + \frac{400}{(1+0,3)^2} + \frac{420}{(1+0,23)^3} \right) - 750 = (280 + 236,7 + 225,7) - 750 = \\ &= 742,4 - 750 = -7,6 (\text{тис.грн.}) \end{aligned}$$

У цьому разі проект слід відхилити, адже очікувані грошові потоки не забезпечать навіть повернення інвестованих коштів. Слід підкреслити, що результати таких розрахунків без застосування техніки дисконтування суттєво відрізнятимуться від щойно одержаних і сума грошових потоків становитиме 156% від суми початкової інвестиції, а отже, проект виглядатиме як досить привабливий  $[(350 + 400 + 420) : 750] \times 100 = 156 (\%)$ .

Метод чистої теперішньої вартості є найприйнятнішим тоді, коли величину інвестиційних ресурсів практично не обмежено, а економічна ситуація уможливорює достатньо точне прогнозування ставки дохідності на тривалий період. Така ситуація спостерігається нині в розвинених країнах, де фінансові ринки перенасичено фінансовими ресурсами, банки надають кредити під мінімальні відсотки (6-7%), а кількість вигідних об'єктів інвестування обмежено.

### 11.2.3. Метод внутрішньої норми рентабельності (ВНР)

Метод внутрішньої норми рентабельності (внутрішньої норми прибутку) використовується при порівнянні декількох проектів для обрання найкращого. ВНР — це така ставка відсотка, за якої ЧТВ дорівнює нулю. Тобто, **під внутрішньою нормою прибутку проекту (нормою рентабельності)**

розуміють значення коефіцієнта дисконтування, за якого чиста теперішня вартість проекту дорівнюватиме нулю. Внутрішня норма прибутку показує той мінімальний рівень дохідності проекту, за якого він не даватиме ні доходів, ні збитків, тобто за економічним змістом ця норма є точкою беззбитковості даного проекту. Внутрішню норму прибутку (ВНР) знаходять як невідому величину з рівняння:

$$\sum_{i=1}^m \frac{\Gamma\Pi_i}{(1+d)^t} = \text{ІН} \quad (11.4)$$

Ця формула є рівнянням з одним невідомим  $d$ , яке розв'язується математичними методами або за таблицями приведеної вартості та фіксованих рентних платежів, що уможлиблює спрощення розрахунків. За цим методом обчислюються норми дохідності тих проектів, що в них може вкласти кошти підприємство. Порівняльний аналіз внутрішніх норм прибутку різних проектів альтернативного розміщення коштів підприємства (наприклад у цінні папери), а також середньоринкової норми дохідності, сприяє визначенню найприбутковішого напрямку інвестування. Однак, не завжди спрямований на підвищення вартості майна акціонерів.

Метод ВНР має два різновиди: графічний метод та метод пробних розрахунків. У табл. 11.1 подані характеристики цих методів. Приклад розрахунку наведено нижче.

**Таблиця 11.1 Різновиди методу внутрішньої норми рентабельності**

Метод ВНР, його різновиди	Характеристика методу
Графічний	Полягає в пошуку двох показників ЧТВ при різних ставках відсотка, за яких вони мали би позитивне та негативне значення. Потім ці точки відображаються на графіку і між ними проводиться пряма. Точка перетину цієї прямою осі ЧТВ і є величиною ВНР.
Пробних розрахунків	Беруться дві величини відсотків, при яких ВНР має позитивне (А) та негативне (Б) значення. Знаходять середнє арифметичне для цих величин, наприклад, В. Якщо ЧТВ для В буде позитивною, то точка переходу ЧТВ з позитивного до негативного значення буде в проміжку між В і Б. Знаходять середнє арифметичне для Б і В і т. д., поки величина ВНР не стане такою, що ЧТВ буде близька або дорівнюватиме нулю.

Показник внутрішньої норми прибутку має важливе значення в процесі визначення джерел фінансування інвестиційного проекту. Порівняння вартості інвестованих коштів, тобто витрат на виплату відсотків за користування

банківськими позичками, дивідендів та інших пов'язаних із залученням фінансових ресурсів винагород, з внутрішньою нормою прибутку проекту дає можливість визначити його доцільність та прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Так, якщо внутрішня норма прибутку проекту вища за вартість авансованого капіталу, то проект є економічно вигідним, а різниця між цими величинами показує рівень прибутковості, на який може розраховувати інвестор. Якщо внутрішня норма прибутку дорівнює вартості авансованого капіталу, то проект не приносить ні доходів, ні збитків, і тоді його доцільність треба визначати за іншими критеріями, наприклад з огляду на соціальний ефект. Коли ж внутрішня норма прибутку менша за вартість авансованого капіталу, проект з будь-якого погляду є економічно невигідним.

**Приклад 2.** Обчислимо внутрішню норму прибутку інвестиційного проекту вартістю 750 тис. грн, за яким планується одержувати грошові потоки протягом трьох років, а саме: 1-й рік — 350 тис. грн.; 2-й рік — 400 тис. грн.; 3-й рік — 420 тис. грн., за середньоринкової ставки дохідності 25%.

Обчислення проведемо за допомогою прийому послідовних ітерацій із застосуванням дисконтних множників, знайдених за таблицями приведеної вартості. Виберемо два довільні значення коефіцієнтів дисконтування так, щоб величина чистої теперішньої вартості змінювала свій знак на протилежний, тобто для одного з коефіцієнтів була додатною, а для іншого - від'ємною або навпаки.

Нехай  $d_1 = 20\%$  і  $d_2 = 30\%$ . Розрахуємо відповідні значення чистої теперішньої вартості:

$$ЧТВ(d_1) = \left( \frac{350}{(1,2)^1} + \frac{400}{(1,2)^2} + \frac{420}{(1,2)^3} \right) - 750 = 812,6 - 750 = 62,6$$

$$ЧТВ(d_2) = \left( \frac{350}{(1,3)^1} + \frac{400}{(1,3)^2} + \frac{420}{(1,3)^3} \right) - 750 = 697,1 - 750 = -52,9$$

Далі застосуємо формулу:

$$d = d_1 + \frac{ЧТВ(d_1)}{ЧТВ(d_1) - ЧТВ(d_2)} (d_2 - d_1),$$

де  $ЧТВ(d_1)$  і  $ЧТВ(d_2)$  - значення чистої теперішньої вартості за  $d_1$  і  $d_2$  відповідно, тобто

$$d = 20 + \frac{62,6}{62,6 - (-52,9)} (30 - 20) = 25,4179 \approx 25,4$$

Отже, як показують розрахунки, внутрішня норма прибутку цього проекту становить  $d = 25,4\%$ , а оскільки цей показник вищий за середньоринкову ставку дохідності (25%), то розглянутий напрям інвестування можна визнати прийнятним. Якщо підприємство має кілька

проектів, то необхідно розрахувати внутрішню норму прибутку для кожного з них і вибрати проект з найвищим значенням  $d$ .

Зауважимо, що точність обчислень за розглянутим методом залежить від довжини інтервалу ( $d_1, d_2$ ). Що менший інтервал, то точнішим буде значення  $d$ , а найбільша точність досягається у разі мінімального інтервалу, тобто коли  $d_1$  і  $d_2$  — найближчі табличні коефіцієнти дисконтування, за яких значення ЧТВ змінює знак на протилежний. Утім, розрахунки значно спрощуються за застосування спеціалізованого фінансового калькулятора.

#### 11.2.4. Метод індексу прибутковості (ІІІ)

Аналіз доцільності інвестування можна провести за допомогою визначення *рівня рентабельності проекту, тобто індексу прибутковості (ІІІ)* розрахованого як відношення чистої теперішньої вартості до початкової суми інвестиції, і вираженого у відсотках:

$$ІІІ = \frac{ЧТВ}{ІН} \cdot 100 \quad (11.5)$$

де ЧТВ ГП – теперішня вартість грошового потоку на початку інвестування;

ІН – обсяг початкових інвестицій.

Метод індексу прибутковості (ІІІ) використовується в тому разі, коли при обмежених фінансових ресурсах необхідно обрати найоптимальніший варіант (проект) щодо збільшення вартості майна акціонерів. Метод ІІІ застосовує дисконтування ЧТВ.

За економічним змістом рентабельність є величиною прибутку, одержаного на кожен грошову одиницю вкладених у проект коштів. Рентабельність є відносним показником, а тому може застосовуватись для вибору одного з кількох інвестиційних проектів, які мають близькі значення чистої теперішньої вартості. Приклад розрахунку наведено нижче.

**Приклад 3.** Підприємство має вибрати проект будівництва нового цеху із трьох запропонованих варіантів. Суму інвестицій за кожним із проектів та відповідну суму дисконтованих грошових потоків, що надійдуть інвестору протягом періоду (періоди не обов'язково є однаковими) їх експлуатації (ГП), наведено в таблиці 11.3.

**Таблиця 11.3 Аналіз рентабельності інвестиційних проектів,  
тис. грн.**

№	ІН	ГП	ЧТВ	ІІІ (%)
1	830	953	123	14,8
2	1250	1395	145	11,6
3	1600	1810	210	13,1

Як бачимо з даних таблиці 11.3, за критерієм максимальної рентабельності підприємство має вибрати перший варіант, який забезпечує найвищий прибуток у розрахунку на одну гривню інвестованих коштів (14,8%). Утім, за критерієм чистої теперішньої вартості вибрати треба третій проект, який генерує найбільшу суму прибутку в абсолютному виразі, а отже, забезпечує максимальне зростання власності акціонерів (за умови, що інвестор має достатньо коштів для фінансування цього проекту).

Серед статичних показників оцінки ефективності інвестицій розглянемо наближений до індексу прибутковості показник, що ґрунтується на використанні недисконтованих грошових надходжень – *індекс рентабельності*.

**Індекс рентабельності (ІР)** відіграє допоміжну роль, оскільки не дає змогу повною мірою оцінити весь грошовий потік проекту (значну частину цього потоку становлять амортизаційні відрахування), а також не співставляє аналізовані показники у часі:

$$ІР = \frac{ЧП_{\text{сер.річн.}}}{ІН} \quad (11.6)$$

де  $ЧП_{\text{сер.річн.}}$  – середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за період експлуатації інвестицій.

### 11.2.5 Аналіз періоду окупності інвестицій

Метод визначення періоду окупності — один з найпоширеніших у світовій практиці та досить простий засіб з'ясування доцільності проведення інвестиційної операції.

**Період окупності інвестицій** - це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором у процесі експлуатації проекту, порівнюється із сумою інвестиції (вимірюється в роках та місяцях), він визначає період, протягом якого сума дисконтованих доходів стає рівною сумі дисконтованих витрат.

**Приклад 4.** Так, період окупності проекту, описаного в прикладі 1, розрахований за першим варіантом (із урахуванням дисконтованих грошових потоків), становить 3 роки, оскільки суму інвестиції 750 тис. грн. буде повернено інвестору за рахунок грошових потоків, що надійдуть протягом 3 років ( $280 + 256 + 215,25 = 751,25$ ).

У класичному варіанті цей метод не передбачає впорядкування грошових надходжень у часовому аспекті, тобто техніка дисконтування не застосовується. З кількох проектів привабливішим визнається той, який має коротший період окупності.

**Недисконтований термін окупності ( $T_{\text{ок.н.}}$ )** – один із найбільш зрозумілих показників оцінки ефективності інвестиційного проекту, що визначається діленням суми інвестицій до середньорічної суми чистого грошового потоку :

$$T_{\text{ок.н.}} = \text{IH} / \text{ЧГП}_{\text{сер.річн.}} \quad (11.7)$$

де  $\text{ЧГП}_{\text{сер.річн.}}$  – середньорічна сума чистого грошового потоку (чистий інвестиційний прибуток + амортизація) за період експлуатації проекту.

Алгоритм розрахунку періоду окупності залежить від рівномірності надходження грошових потоків. Якщо грошовий потік є стабільним протягом періоду експлуатації проекту, то період окупності визначається діленням суми інвестиції на річний обсяг грошового потоку (дріб округлюють у бік збільшення до найближчого цілого).

*Приклад 5.* Якщо сума інвестиції становить 750 тис. грн., а щорічні грошові потоки — 350 тис. грн., то термін окупності проекту становитиме майже 2 роки :

$$T_{\text{окуп.}} = \text{IH} : \text{ЧГП}_{\text{сер}} = (750 : 350 = 2,14).$$

Якщо доходи від проекту розподілено за роками нерівномірно, то період окупності обчислюють прямим розрахунком кількості років, протягом яких суму інвестицій буде погашено відповідними надходженнями.

*Приклад 6.* Період окупності проекту, описаного в прикладі 1, розрахований за першим варіантом (без застосування техніки дисконтування), становить 2 роки, оскільки суму інвестиції 750 тис. грн. буде повернено інвестору за рахунок грошових потоків, що надійдуть протягом двох років ( $350 + 400 = 750$ ).

Визначення доцільності інвестицій за методом періоду окупності має певні недоліки, зокрема те, що доходи останніх періодів у розрахунках не враховуються, а отже, повну ефективність проекту проаналізувати неможливо. Наприклад, із двох інвестиційних проектів з однаковими періодами окупності, один може функціонувати й генерувати грошові потоки ще тривалий час після закінчення періоду окупності, а в іншого з цим періодом збігається і граничний строк експлуатації. Зрозуміло, що перевагу слід віддати першому напряму інвестування, але за критерієм окупності проекти будуть визнані рівноцінними.

### 11.3 Ефективність придбання та використання нематеріальних активів

Розрахунок ефективності використання нематеріальних активів пов'язаний з великими труднощами і потребує комплексного підходу. Ефект від придбання підприємством права використання запатентованого виробничого досвіду і знань, а також ноу-хау (незапатентованого досвіду) можна визначити лише за результатами реалізації підприємством продукції, виробленої з використанням ліцензії і ноу-хау. Однак обсяг продаж залежить від багатьох

інших чинників (ціни, попиту, якості товару), і виявити дію кожного з них дуже важко.

Ефективність придбання ліцензії і ноу-хау залежить також від розмірів одноразових виплат за них; від термінів фінансування й обсягу капітальних вкладень підприємства у виробничий та інші фонди; поточних витрат, пов'язаних з виготовленням і збутом ліцензованої продукції.

Розрахунок економічного ефекту (E) використання ліцензії та ноу-хау за період T можна розрахувати за формулою:

$$E = \sum_{t=1}^T \frac{R_t - S_t}{(1+d)^t}, \quad (11.8)$$

де T - період використання ліцензії;

$R_t$  - вартісна оцінка результату використання ліцензованої технології у році t;

$S_t$  - витрати, пов'язані з використанням ліцензованої технології у році t;

d - ставка дисконтування (зведення різночасових витрат до порівнянного за часом).

Витрати, пов'язані з використанням ліцензій, складаються з двох частин:

а) патентів за право користування ліцензіями, здійснюваних у формі одноразових або періодичних фіксованих платежів, або платежів у формі відрахувань з прибутку або обсягу реалізації ліцензованої продукції;

б) поточних витрат на виробництво і збут ліцензованої продукції.

Вартість активу згідно з методом звільнення від роялті визначається на підставі умовного припущення, що вся інтелектуальна власність, яка використовується підприємством, йому не належить. Тоді частину виручки підприємство мало було б виплачувати у вигляді винагороди (роялті) власникам цієї інтелектуальної власності. Насправді ж цю частину підприємство залишає в себе. Цю частину виручки і вважають додатковим прибутком, який створюється даним нематеріальним активом. Вартість грошових потоків, сформованих на підставі цього прибутку, беруть за ринкову вартість оцінюваного активу.

#### **11.4 Ефективність фінансових інвестицій у системі прийняття управлінських рішень**

Фінансові інвестиції передбачають одержання прибутків від вкладення капіталу в інвестиційні цінні папери — облігації, акції, паї, внески тощо. У процесі формування портфеля фінансових інвестицій підприємству необхідно насамперед проаналізувати співвідношення таких основних характеристик, як дохідність та рівень ризику. Дохідність цінних паперів залежить від двох чинників:

- очікуваної норми дохідності;

• норм та правил оподаткування доходів від операцій з цінними паперами.

Ризик вкладення капіталу в цінні папери не однорідний за своїм змістом, тому його треба визначати як сукупність основних ризиків.

Фінансові інвестиції характеризуються такими показниками, як ринкова ціна і внутрішня вартість. *Ринкова ціна* – це задекларований показник, що об'єктивно існує на ринку і визначається курсовою ціною.

*Внутрішня вартість фінансової інвестиції* – це розрахунковий показник, який визначається за формулою, запропонованою Дж. Вільямсом ще 1938 року. Вона розраховується таким чином:

$$V(t) = \sum_{i=1}^m \frac{CF_i}{(1+d)^t} \quad (11.9)$$

де  $V(t)$  - внутрішня вартість цінних паперів у момент  $t$ ;

$CF_i$  - очікуваний потік відсоткових виплат за цінним папером в  $i$ -й період;

$d$  - прийнята або очікувана дохідність цінного паперу (норма прибутку).

Як випливає з формули (11.9), яку надалі називатимемо базовою моделлю, внутрішня вартість цінного паперу залежить від трьох чинників: очікуваних грошових надходжень; тривалості періоду обігу цінного паперу (або періоду прогнозування для безстрокових інструментів); норми прибутку.

Наведену модель можна використати для розв'язання різних задач, що постають під час прийняття інвестиційних рішень. Спираючись на модель, інвестор може розрахувати внутрішню вартість інвестиції за різних значень вихідних параметрів (грошових потоків та норми прибутку) у процесі імітаційного моделювання. Знаючи поточну ринкову ціну та узявши її за таку, що дорівнює внутрішній вартості, можна обчислити норму прибутку даного цінного паперу та порівняти одержане значення з альтернативними варіантами інвестування коштів.

### ***Питання для самоперевірки і самоконтролю :***

1. Охарактеризуйте інвестиційну діяльність підприємства та управління нею.
2. Сутність та завдання формування інвестиційного портфелю підприємства.
3. Охарактеризуйте види аналізу передінвестиційної фази проекту, інвестиційної фази проекту та постінвестиційної.
4. Дайте характеристику методам та критеріям оцінки інвестиційних проектів.
5. Методи оцінки ефективності інвестицій ( на основі грошових потоків) .
6. Методика визначення ефективності придбання та використання нематеріальних активів.
7. Методика визначення ефективності фінансових інвестицій у системі прийняття управлінських рішень.

## ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Системи і методи управління фінансуванням діяльності підприємства. Фінансова стратегія підприємства. Процес формування фінансової стратегії та його етапи.

Система поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства. Поточні плани фінансової діяльності. План доходів і витрат грошових коштів, балансовий план. Оперативний фінансовий план – бюджет.

### 12.1. Зміст та основні завдання фінансової діяльності суб'єктів господарювання

У нормативних актах, науково-практичній літературі, безпосередньо в контексті фінансово-господарської діяльності підприємств, їх фінансової звітності оперують дефініціями *фінансова діяльність, інвестиційна діяльність та операційна діяльність* суб'єктів господарювання. З метою формування каталогу функціональних завдань фінансових служб підприємства та чіткого розмежування зазначених понять розглянемо економічний зміст кожного з них.

**Інвестиційна діяльність.** Згідно з П(С)БО, *інвестиційна діяльність – це придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів.*

Отже, ця діяльність пов'язана з ефективним вкладенням залученого капіталу. Загалом під інвестиціями розуміють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід).

Рух грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності визначається на основі аналізу змін у статтях таких розділів балансу:

- ◆ «Необоротні активи»;
- ◆ «Поточні фінансові інвестиції» (фінансові інвестиції на строк, що не перевищує один рік, які можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент).

До типових прикладів руху коштів у результаті інвестиційної діяльності можна віднести такі:

- *придбання фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів;*
- *отримання відсотків, дивідендів;*
- *дезінвестиції.*

На практиці досить часто з інвестиціями ідентифікують лише довгострокові капіталовкладення, тобто вкладення у довгострокові активи, у т. ч. витрати на придбання основних засобів, корпоративних прав, науково-дослідні розробки, видатки розвитку, підвищення кваліфікації персоналу, маркетинг та ряд інших. За такого трактування інвестицій не враховується

існування поточних фінансових вкладень, які є інвестиціями короткострокового характеру. Отже, під інвестиційними можна розуміти всі вкладення підприємства (як довгострокового, так і поточного характеру), що здійснюються з метою забезпечення приросту вартості його майна.

Під поняттям «дезінвестиції» розуміють повернення (вивільнення) заморожених у конкретних майнових об'єктах коштів. Дезінвестиції можуть здійснюватися через реалізацію чи ліквідацію фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів.

**Операційна діяльність** - це основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечує основну частку його доходу, а також інші види діяльності, які не підпадають під категорію інвестиційної чи фінансової діяльності. До типових прикладів руху коштів у рамках операційної діяльності належать такі:

- грошові надходження від продажу товарів, робіт, послуг;
- грошові виплати постачальникам за товари і послуги;
- грошові виплати з оплати праці;
- сплата податків.

На основі систематизації руху грошових коштів у результаті операційної діяльності визначають операційний *Cash-flow*, який досить часто є основним джерелом фінансування діяльності підприємства. Перевищення вхідних грошових потоків від операційної діяльності над грошовими витратами є підґрунтям для забезпечення стабільної ліквідності підприємства та залучення коштів із зовнішніх джерел.

**Фінансова діяльність.** Успішна інвестиційна та операційна підприємницька діяльність можлива лише за наявності надійного фінансового фундаменту, тобто достатнього обсягу капіталу. *Мобілізація підприємством необхідних для виконання поставлених перед ним планових завдань фінансових ресурсів називається фінансуванням.* З іншого боку, система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей називається фінансовою діяльністю. Згідно з П(С)БО **фінансова діяльність** – діяльність, яка веде до змін розміру і складу власного та позичкового капіталу підприємства (який не є результатом операційної діяльності). Отже, основний зміст фінансової діяльності (у вузькому розумінні) *полягає у фінансуванні підприємства.* Рух грошових коштів у результаті фінансової діяльності визначається на основі змін у статтях балансу за розділами:

- ♦ «Власний капітал»;
- ♦ «Довгострокові зобов'язання»;

- ◆ «Поточні зобов'язання».

До типових прикладів руху коштів у результаті фінансової діяльності слід віднести:

- надходження власного капіталу;
- отримання позичок;
- погашення позичок;
- сплата дивідендів.

Можна стверджувати, що фінансова діяльність (фінансування) має вирішальний вплив на процеси генерування вартості підприємства. Так, оптимізація структури капіталу (оптимізація фінансування) веде до зменшення затрат на його залучення і створює фінансову базу для успішної операційної та інвестиційної діяльності.

У теорії і практиці досить часто зміст фінансової діяльності трактується ширше, ніж фінансування. У широкому значенні під фінансовою діяльністю розуміють усі заходи, пов'язані з мобілізацією капіталу, його використанням, примноженням (збільшенням вартості) та поверненням. *Інакше кажучи, фінансова діяльність (у широкому розумінні) включає весь комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і пов'язаних з фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання.*

## **12.2 Фінансова діяльність у системі функціональних завдань фінансового управління підприємства**

Поняття *менеджмент* характеризує процес управління на підприємстві. Він включає такі основні фази: планування, аналіз, управління імплементацією, контроль. **Фінансовий менеджмент** — це цілеспрямоване управління всіма грошовими потоками на підприємстві, тобто процес управління формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання з метою досягнення фінансово-економічних цілей підприємства.

Згідно із сучасними тенденціями в галузі фінансової науки, найвищою фінансово-економічною метою діяльності менеджменту є зростання вартості підприємства та доходів його власників. Виходячи з цього менеджмент можна розглядати як процес управління генеруванням додаткової вартості, її збереженням та створенням умов для використання додаткової вартості власниками (інвесторами) підприємства. Базовими елементами цього процесу є планування, контроль та аналіз.

Зміст фінансового менеджменту полягає у виробленні управлінських рішень щодо найефективнішого використання фінансового механізму для

досягнення тактичних і стратегічних завдань підприємства. Основні цілі діяльності фінансового менеджменту можна розглядати в рамках класичного управлінського трикутника цілей:

- забезпечення стабільної ліквідності (платоспроможності);
- максимізація рентабельності (як власного так і сукупного капіталу);
- мінімізація ризиків.

Виходячи з функцій фінансів підприємств (формування фінансових ресурсів, їх розподіл і використання; контроль за формуванням і використанням фінансових ресурсів) можна виокремити три основні функціональні блоки фінансового менеджменту (рис. 12.1): фінансування; оптимізація вкладення коштів в інвестиційну та операційну діяльність (управління активами); фінансовий контролінг.



Рис. 12.1. *Функціональні блоки завдань фінансового менеджменту*

Наведені на рис. 12.1 функціональні блоки фінансового менеджменту тісно пов'язані між собою і складають цілісну систему функцій фінансового менеджменту. Пріоритетним для фінансового менеджера чи економіста-фінансиста є функціональний блок завдань, пов'язаний з фінансуванням підприємства, оскільки за відсутності фінансових ресурсів неможливим є

виконання інших функціональних завдань, зокрема пов'язаних із здійсненням операційної та інвестиційної діяльності. Разом з тим рішення щодо залучення коштів слід приймати лише за наявності ефективних проектів їх використання та розрахунків потреби в капіталі. *Позиції, які відображаються в балансі, звіті про фінансові результати, звіті про рух грошових коштів та іншій звітності, повинні формуватися саме в процесі виконання фінансовим менеджментом підприємства своїх функцій.* З цих позицій слід керуватися принципом узгодженості рішень щодо залучення та використання капіталу.

В англосаксонській фінансовій літературі в контексті функціональних завдань фінансового менеджменту досить часто розрізняють два основні напрями діяльності: фінансовий контролінг та управління грошовими потоками (*Cash-менеджмент*).

*Cash-менеджмент (Treasury Management)* включає управління залученням і використанням фінансових ресурсів (відповідно фінансування та управління активами). До основних завдань *Cash-менеджменту* належать такі:

- планування платоспроможності та показників ліквідності;
- прибуткове вкладення тимчасово вільних грошових коштів;
- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- управління фінансовими вкладеннями;
- управління валютними ризиками.

Про незадовільне управління грошовими потоками на підприємстві можна дійти висновків за такими ознаками: нестабільна платоспроможність; значні розміри залишків коштів на поточному рахунку; відсутність фінансового планування; збитки у вигляді курсових різниць; наявність простроченої дебіторської заборгованості тощо.

В табл. 12.1 наведені параметри, які слід узгоджувати за прийняття відповідних рішень. Узгодженню підлягають обсяги залучення та використання капіталу в розрізі окремих періодів, рентабельність інвестицій та вартість капіталу, а також інвестиційні та фінансові ризики.

**Таблиця 12.1 Параметри узгодження фінансових рішень**

Параметри	Інвестування	Фінансування	Інструменти узгодження
Обсяг, терміни	Потреба в засобах	Величина капіталу	Бюджетування, фінансове планування
Рентабельність	Рентабельність інвестицій	Вартість капіталу	Аналіз затрат і прибутків
Ризики	Інвестиційні	Фінансові	Управлінські

Рішення щодо реалізації інвестиційних проектів слід приймати лише за умови перевищення рентабельності інвестицій над вартістю залучення капіталу

за наявності дійових інструментів управління ризиками. Інструменти узгодження (координації) фінансових рішень, фінансове планування, контроль за ефективністю освоєння капіталу, управління ризиками, пов'язані з функціональним блоком завдань *фінансовий контролінг*, є свого роду сполучною ланкою між функціями залучення та використання фінансових ресурсів.

У контексті забезпечення безкризової діяльності суб'єктів господарювання в теорії і практиці досить часто оперують поняттям *антикризовий фінансовий менеджмент*. Антикризове управління фінансами – один із напрямів фінансового менеджменту, основним завданням якого є організація фінансової діяльності на підприємстві з урахуванням можливостей профілактики та подолання фінансової кризи. Антикризовий фінансовий менеджмент значною мірою повинен спиратися на функціональний та методологічний інструментарій контролінгу, а також враховувати вимоги законодавства про банкрутство. Особливий акцент у процесі організації антикризового менеджменту робиться на впровадженні ефективних методик прогнозування банкрутства та інструментів попередження фінансової кризи. Можна виокремити три основні блоки проблем, з якими стикаються фінансові служби за організації антикризового менеджменту:

- 1) прогнозування банкрутства та оцінка санаційної спроможності підприємства;
- 2) проблематика фінансування;
- 3) вибір найпріоритетніших напрямків використання обмежених фінансових ресурсів.

Прийняття правильних рішень ускладнюється, з одного боку, наявністю багатьох альтернатив під час вибору методів прогнозування банкрутства, джерел залучення фінансових ресурсів і напрямків їх використання, а з іншого — значною кількістю обмежувальних чинників: дефіцит часу, високий рівень ризику, рестрикційні умови використання капіталу тощо. Саме цим і зумовлена складність організації дійового антикризового фінансового менеджменту.

### 12.3. Форми фінансування підприємств

Основне завдання фінансової діяльності підприємств полягає в мобілізації капіталу для фінансування їх операційної та інвестиційної діяльності. *Фінансування характеризує всі заходи, спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі, які включають мобілізацію фінансових ресурсів (грошових коштів, їх еквівалентів та майнових активів), їх повернення, а також відносини між підприємством та капіталодавцями, які з цього випливають (платіжні відносини, контроль та забезпечення).*

Перш ніж перейти до вивчення механізмів залучення фінансових ресурсів суб'єктами господарювання, розглянемо основні форми фінансування. Їх здебільшого класифікують за такими критеріями:

- а) залежно від цілей фінансування;
- б) за джерелами надходження капіталу;
- в) за правовим статусом капіталодавців щодо підприємства.

*Залежно від цілей фінансування* виокремлюють такі його форми:

- фінансування при заснуванні підприємства;
- на розширення діяльності;
- рефінансування;
- санаційне фінансування.

За джерелами мобілізації фінансових ресурсів розрізняють зовнішнє та внутрішнє фінансування.

За правовим статусом інвесторів (капіталодавців) — власний капітал і позичковий капітал. Власний капітал може бути сформований за рахунок внесків власників підприємства або шляхом реінвестування прибутку. В іноземних літературних джерелах фінансування за рахунок нерозподіленого прибутку та амортизаційних відрахувань досить часто позначають також як *Cash-flow*-фінансування.

Позичковий капітал, як і власний, може бути мобілізований із зовнішніх та внутрішніх джерел. До зовнішніх джерел формування позичкового капіталу належать:

- кредити банків (довго- і короткострокові);
- кредиторська заборгованість за матеріальні цінності, виконані роботи, послуги;
- заборгованість за розрахунками (з одержаних авансів, з бюджетом, з оплати праці тощо).

*До внутрішніх джерел формування позичкового капіталу можна віднести:*

- нараховані у звітному періоді майбутні витрати та платежі (у т. ч. так звані стійкі пасиви);
- доходи майбутніх періодів.

Як джерела фінансування можна розглядати фінансові ресурси підприємств, що формуються в результаті реструктуризації активів, під чим розуміють заходи, пов'язані зі зміною складу та структури окремих позицій активів. У рамках реструктуризації активів розглядають також амортизаційні відрахування і кошти, які одержує підприємство в результаті дезінвестицій. Щоправда, дискусійним є питання віднесення дезінвестицій до зовнішніх

джерел фінансування. Загальний огляд форм фінансування та їх класифікацію подано на рис. 12.2.



Рис. 12.2. **Форми фінансування** (За: Perridon L. *Finanzwirtschaft der Unternehmen*. 10. Aufl. — München: Vahlen, 1999. — S. 344)

У підприємств можуть бути різні альтернативи залучення капіталу. Звичайно, не можна надати однозначних рекомендацій щодо вибору тієї чи іншої форми фінансування. В одних випадках фінансові ресурси слід формувати через збільшення власного капіталу, в інших – на основі залучення додаткових позичок. Для одних підприємств вигіднішою є можливість використовувати внутрішні джерела фінансування, для інших – зовнішні. Фінансовий менеджер під час прийняття рішень щодо вибору найбільш прийнятної форми фінансування повинен скористатися відповідними критеріями.

**Питання для самоперевірки і самоконтролю:**

1. Охарактеризуйте інвестиційну, операційну та фінансову діяльність підприємства та управління ними.
2. Що називається фінансуванням підприємства.
3. Охарактеризуйте зміст фінансового менеджменту.
4. Які основні функціональні блоки фінансового менеджменту.
5. Охарактеризуйте основні форми фінансування підприємства.
6. Як класифікують фінансування за джерелами мобілізації фінансових ресурсів.

### Рекомендована література

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 №996 – XIV// Відомості Верховної Ради України.1999. - №40.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» // Голос України. – 1991. – 18 .09. 1991 р.
3. Закон України «Про цінні папери та фондову біржу» // Голос України. – 1991. – 18 .07. 1991 р.
4. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств». Прийнятий на 2-ій сесії ВР України 28 грудня 1994 р. – К.: Україна, 1995.
5. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Ельга, 2008. – 724 с.
6. Вандер Вил Р., Палий В.Ф. Управленческий учет. – М.: ИНФРА-М, 1997.
7. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. – К.: Лібра, 2003.
8. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. / Й. М. Петрович, І. О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.; За ред. Й. М. Петровича. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 405 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
9. Економічне управління підприємством. [www.spkneu.org/ekonomschne-upravlinnya-pidpryemctvom/](http://www.spkneu.org/ekonomschne-upravlinnya-pidpryemctvom/)
- 10.Економічне управління підприємством: Навчальний посібник / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за загал. ред. Н.М. Євдокимової; МОН України, ДВНЗ «Київський нац. екон. Ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
- 11.Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием: Учеб. Пособие для вузов./ С.А. Жданов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 319 с.
- 12.Контролінг: навч. посібн. / Кіндрат Р. Я. – Львів: СПОЛОМ, 2017. – 200 с.: табл. – Бібліогр.: с. 197–199 (61 назва).
- 13.Кіндрат Р.Я. Організація виробництва деревообробних підприємств: Навчальний посібник – Львів: Вид. дім «Панорама», 2002. – 160 с.: іл.10, табл.9.
- 14.Контроллінг как инструмент управления предприятием. Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- 15.Крупка Я.Д. Прогресивні методи оцінки та обліку інвестиційних ресурсів. – Тернопіль: Економічна думка, 2000.
- 16.Майер З. Контроллінг как система мышления и управления. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1993.

17. Манн Т., Майер З. Контроллинг для начинающих. Пер. с нем. – М: Финансы и статистика, 1992.
18. Петренко С.Н. Контролинг / Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, 2003.-328 с.
19. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: Магнолія, 2007. – 190 с.
20. Партин Г.О., Загородний А.Г., Ясинська А.І. Управлінський облік: Навч-метод. посіб. – К. : Знання. 2006. - 235с.
21. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370с.
22. Сіроштан М.А. та ін. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: навчальний посібник. – Х.: Око. 1999. – 216 с.
23. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – Львів: ЛБІ НБУ, 2000. – 485 с.
24. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
25. Фінанси підприємства / За наук. ред.. проф. А.М. Поддєрьогіна. – 5-те вид. – К.: КНЕУ, 2004.
26. Lucey T. Management Accounting. DR Publications Aldine House, London, 1996.
27. Perridon L. Finanzwirtschaft der Unternehmen. 10. Aufl. – München: Vahlen, 1999. – S. 344.
28. Serfling K. Cotrolling., 2 Aufl. – Stuttgart; Berlin; Koln: Kohlhammer, 1992.

**Кіндрат Ростислав Ярославович**  
**Якімцов Віктор Вікторович**  
**Гарасим Людмила Степанівна**

**К О Н С П Е К Т    Л Е К Ц І Й**  
з дисципліни: «Економічне управління підприємством»  
для студентів спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка підприємства»

Національний лісотехнічний університет України  
79057, м. Львів, вул. Ген. Чупринки, 103, к.305а.  
e-mail: [Rostuslav Kindrat@i.ua](mailto:Rostuslav.Kindrat@i.ua)

Підп. до друку \_\_. \_\_. 2017 р. Формат 60x90/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум.др.арк. 10,5. Ум.фарбо-відб. 1.40. Облік.-ви-арк. 1.28. Тираж 100 прим.

---

Видавець: НЛТУ України  
79057, м. Львів, вул. Ген. Чупринки, 103  
тел./факс. (032) 297-17-65

---