

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Навчальний посібник  
для студентів економічних спеціальностей  
усіх форм навчання**

Рекомендовано  
редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол № 2 від 25.06.2020р.

Харків  
НТУ «ХП»  
2021

УДК 621.315.2 (075)

Г 95

*Рецензенти:*

*Л. В. Лазоренко*, д-р. екон. наук., проф. кафедри менеджменту Державного університету телекомунікацій;

*І. В. Гонтарева*, д-р. екон. наук, проф. кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

Авторський колектив: С. Є. Кучіна канд. екон. наук, О. М. Кітченко канд. екон. наук, С. В. Чернобровкіна канд. екон. наук

**Кучіна С. Е.**

**Г 95** Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / С. Е. Кучіна, О. М. Кітченко, С. В. Чернобровкіна – Харків : НТУ «ХПШ», 2021. – 227 с.

ISBN

Викладено основні теоретичні та практичні питання з дисципліни «Управління ресурсами підприємства». Теоретичні питання доповнюються практичними й методичними порадами, а тому посібник містить тести, проблемні питання й ситуації, практичні задачі, а також методичні вказівки щодо їх розв'язання. Це дозволяє студентам краще засвоювати навчальний матеріал, а також самостійно опанувати його.

Для студентів та аспірантів економічних спеціальностей.

Табл. 35. Іл. 37 Бібліогр. 13

УДК 621.315.2(075)

ISBN

© С. Е. Кучіна,  
О. М. Кітченко,  
С. В. Чернобровкіна,  
2021

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. ресурсна концепція управління підприємством .....	6
1.1. Основні положення ресурсної теорії підприємства. Взаємозв'язок інституційної, ринкової та ресурсної концепції підприємства. Зв'язок економічних теорій з ресурсним підходом .....	6
1.2. Категорії, що використовуються в ресурсній концепції управління підприємством.....	10
1.3. Метод «динамічних здатностей» .....	12
1.4. Напрямки розвитку ресурсної теорії.....	15
Тема 2. Сутність, класифікація та джерела формування ресурсів підприємства .....	23
2.1. Сутність категорії «ресурси» та підходи до її трактування .....	23
2.2. Класифікація ресурсів за різними ознаками. Процесний підхід до класифікації ресурсів підприємства.....	25
Тема 3. Стратегічні ресурси підприємства.....	36
3.1. Поняття та характерні ознаки стратегічних ресурсів підприємства .....	36
3.2. Використання стратегічних ресурсів для формування стійких конкурентних переваг підприємства.....	42
Тема 4. Система управління ресурсами підприємства.....	56
4.1.Завдання управління ресурсами підприємства .....	56
4.2. Елементи управління ресурсами підприємства .....	57
4.3. Принципи системності та комплексності при формуванні та використанні ресурсів підприємства .....	59
4.4. Удосконалення управління ресурсокористуванням.....	60
4.5. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства ....	62
Тема 5. Економіко-статистичні методи та моделі в управлінні ресурсами підприємства .....	75
5.1. Економіко-статистичні методи і моделі в управлінні ресурсами підприємства .....	75
5.2. Детермінований факторний аналіз ресурсного потенціалу підприємства .....	79
Тема 6. Трудові ресурси підприємства .....	87

6.1. Трудові ресурси підприємства та їх характеристика за кваліфікаційними ознаками. Основні завдання управління трудовими ресурсами на підприємстві. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів	87
6.2. Продуктивність праці: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Методи нормування витрат праці на підприємстві.....	93
6.3. Форми та системи оплати праці та їх характеристика. Форми та системи преміювання на підприємстві.....	102
Тема 7. Матеріальні ресурси підприємства.....	116
7.1. Склад та структура матеріальних ресурсів підприємства.....	116
7.2. Методика встановлення техніко-економічних норм витрати матеріалів.....	119
7.3. Організація процесу управління матеріальними ресурсами.....	123
7.4. План матеріально-технічного забезпечення підприємства.....	133
Тема 8. Нематеріальні ресурси підприємства.....	147
8.1. Поняття нематеріальних ресурсів як об'єкта інтелектуальної власності. Класифікація нематеріальних ресурсів.....	147
8.2. Основні об'єкти інтелектуальної власності.....	150
8.3. Особливості оцінки та амортизації нематеріальних активів.....	156
Тема 9. Фінансові ресурси підприємства.....	170
9.1. Сутність та класифікація фінансових ресурсів підприємства.....	170
9.2. Теоретико-організаційні основи управління фінансовими ресурсами підприємства.....	174
9.3. Науково-методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.....	178
Тема 10. Інвестиційні ресурси підприємства.....	188
10.1. Поняття та класифікація інвестиційних ресурсів підприємства. Джерела фінансування інвестицій.....	188
10.2. Поняття інвестиційних проєктів і їх класифікація.....	192
10.3. Інвестиційний цикл, його складові елементи.....	194
10.4. Ефективність інвестиційного проєкту і завдання її оцінки.....	197
10.5. Основні методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів ...	200

## **Вступ**

У теперішній час зміна характеру, структури і змісту управління ресурсами на підприємствах, осмислення їхньої природи, аналіз засобів і методів управління є умовами підвищення ефективності управління сучасним підприємством. Управління ресурсами підприємства повинне забезпечити не тільки зростання реальної віддачі від використання ресурсів, але і підтримання сталого стану підприємства, створення і максимальне використання можливостей підприємства. Іншими словами, стратегічною метою управління ресурсами є ефективна реалізація потенціалу підприємства, а також забезпечення його довгострокових конкурентних переваг.

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління ресурсами» є отримання студентами спеціальних знань з основ системного управління ресурсами на стадіях їх формування, акумуляції, функціонування, відтворення та використання; набуття вмінь щодо управління окремими видами ресурсів підприємства та оцінювання ефективності даного процесу.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління ресурсами» є підвищення рівня теоретичних знань студентів щодо сутності, класифікації та джерел формування ресурсів, основ ресурсної концепції управління, особливостей та оцінки ефективності управління окремими видами ресурсів, формулювання висновків та їх використання в процесі господарської діяльності.

# Тема 1. РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## План

1.1. Основні положення ресурсної теорії підприємства. Взаємозв'язок інституційної, ринкової та ресурсної концепції підприємства. Зв'язок економічних теорій з ресурсним підходом.

1.2. Категорії, що використовуються в ресурсній концепції управління підприємством.

1.3. Метод «динамічних здатностей».

1.4. Напрямки розвитку ресурсної теорії.

## **1.1. Основні положення ресурсної теорії підприємства. Взаємозв'язок інституційної, ринкової та ресурсної концепції підприємства. Зв'язок економічних теорій з ресурсним підходом.**

Ресурсна теорія – одна з теорій існування фірми в економіці.

З початку 1990-х років у світовій теорії і практиці управління формувалася і розвивався так званий ресурсний підхід в управлінні фірмою. Ресурсна теорія виявляє зв'язки і пояснює фактори конкурентних переваг, їх динаміку.

Мета ресурсної концепції полягає у тому, щоб пояснити створення, використання й відновлення конкурентних переваг в термінах ресурсів фірми.

Ключові положення ресурсної теорії:

1. Існують системні розбіжності між фірмами, що викликані відмінностями у ресурсах, якими управляє фірма, і які необхідні для реалізації стратегії.

2. Ресурсна теорія передбачає, що ресурси нерівномірно розподілені серед фірм, що є причиною конкурентних переваг чи уразливості компанії.

3. Ресурсна теорія передбачає, що ресурси відносно стабільні. Якщо конкурентні переваги фірми ґрунтуються на володінні якимось ресурсом, то фірма намагається блокувати чи уповільнити поширення таких ресурсів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Зв'язок економічних теорій з ресурсним підходом

Економічні теорії	Автори та представники теорії	Основні (ключові) ресурси (фактори виробництва)	Основні положення
Меркантилізм	У. Стаффорд, Т. Мен, Дж. Локк	Золото, срібло (Грошові ресурси)	Багатство країни вбачали у золоті і сріблі, а його джерелом вважали зовнішню торгівлю
Класична економічна теорія	А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, Ф. Бастія, Т. Мальтус	Праці Земля Капітал	Не торгівля, а сфера виробництва є основним джерелом багатства

Каркас ресурсної концепції набуває завершеності, коли викладені вище положення комбінуються з припущеннями, запозиченими в економічній теорії.

Мова йде про такі передумови:

- **по-перше**, розбіжності між ресурсним багажем фірм породжує розбіжності в їх господарських результатах;
- **по-друге**, фірми прагнуть підвищити (якщо не максимізувати) ці результати.

Головна теза ресурсної концепції полягає у тому, що стійкий успіх фірми залежить від наявності у неї унікальних ресурсів й організаційних здатностей (компетенцій), які, будучи причиною недоступних економічних рент для суперників, визначають конкурентні переваги даної фірми.

Піонерною для цієї філософії бізнесу була стаття (1984 р.) професора Вищої школи бізнесу Мічиганського університету К. Вернерфельта «Ресурсне трактування фірми». Однак вибух інтересу наукових та ділових кіл до ресурсного підходу стався після публікації у 1990 році статті К. К. Прахалада і Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації», в якій у доступному стилі й переконливо, на прикладах компаній-лідерів, були роз'яснені переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць.

Вчені зробили висновок, що дійсні джерела конкурентних переваг полягають не стільки у вдалим інвестиціях у привабливий бізнес, скільки в умінні менеджменту консолідувати розосереджені у компанії технології й виробничі навички в компетенції (наприклад, управління якістю, системна

інтеграція), які наділяють окремі бізнеси потенціалом швидкої адаптації до мінливих ринкових умов.

Зокрема, роботи Хамела і Прахалада (особливо книги «Конкуруючи за майбутнє» та «На чолі революції у майбутнє») не тільки популяризували ресурсний підхід, а й пояснювали менеджерам необхідність відмови в сучасних умовах конкуренції від традиційних концепцій стратегій.

Якщо раніше (в рамках, наприклад, шкіл планування І. Ансоффа і позиціонування М. Портера) суть стратегій проглядалась в оптимальній адаптації фірми до її специфічного зовнішнього оточення і концепція стратегій була, таким чином, реактивною, то в ресурсному підході вона стала проактивною: тепер від фірми вимагалось випереджаюче створення, утримання і розвиток специфічних для неї ресурсів і компетенцій.

Ресурсний підхід підкреслює, що ключем до стійких високих прибутків є не повторення моделі поведінки інших фірм (які потрібно, звичайно, вивчати), а всесторонній розвиток унікальності компанії як основи пропозиції неповторних товарів та послуг для споживачів.

Фактично змістом успішних стратегій стали вважати не придушення будь-якою ціною суперника у ринковій конкуренції, а створення власних організаційних компетенцій, які важко піддаються копіюванню іншими фірмами, як гаранта лідерства у бізнесі.

Наочним є досвід японських компаній, які на кінець ХХ ст. досягли серйозних переваг у міжнародній конкуренції завдяки своїм винятковим організаційним здібностям у зниженні витрат, логістиці, управлінні якістю й оперативній розробці нових продуктів.

Іншими були результати адаптації до викликів конкуренції компанії АвтоВАЗ (1990-ті роки). Діагноз втрати АвтоВАЗом колишніх позицій на національному ринку показав, що акцент на матеріальних й адміністративних (зовнішніх) ресурсах не зміг замінити ролі внутрішніх управлінських здібностей.

Слід відзначити, що ключові поняття ресурсної концепції і сама ідея організації факторів конкурентних переваг не є відкриттям 1980–1990-х років.

Поняття «ресурси» і «рента» були введені в науковий обіг на початку формування економічної теорії. Класична ресурсна тріада «праця, земля,



капітал» сьогодні трансформувалась у складний симбіоз матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми.

Так, під рентою, ще з праць, опублікованих початку XIX ст. Д. Рікардо, економісти розуміють доходи від володіння цінними рідкісними ресурсами.

До ресурсів, які генерують ренти за Д. Рікардо, належать власність на цінні ділянки землі, переваги місце розташування, патенти і авторські права.

Варто пригадати, що передові для 1980-х років концепції менеджменту («теорія 7» У. Оучі та модель «7-С» Пітерса і Р. Уотермана) підкреслювали системні організаційні відмінності кращих компаній, які відмовились тоді від механістичних методів школи планування, авторитет якої на фоні зростаючої невизначеності бізнес-середовища різко впав.

Окреслена на фоні цих співзвучних до ресурсного підходу концепцій тенденція до пріоритету фірми, а не галузі як основної одиниці аналізу в теорії стратегічного управління була підкріплена наростанням невідповідності концепції М. Портера (вона ґрунтується на трьох припущеннях: галузь є сукупністю непов'язаних між собою фірм; суть стратегії – формування високих вхідних бар'єрів; рівень невизначеності низький) новим економічним реалій.

За останні 15 років природа й межі конкуренції на більшості світових товарних ринках суттєво змінилися під впливом дерегулювання, глобалізації бізнесу, безперервності оновлення технологій та інших факторів.

Широка доступність інформаційних технологій й посилення вимог споживачів до співвідношення ціни і якості продукту призвели до розконфігурації бар'єрів входу в галузь. Очевидними тенденціями стали дезінтеграція традиційних галузей і конвергенція технологій і видів бізнесу.

Характерною в останні десятиліття є еволюція стільникових телефонів, які виконують сьогодні функції офісної техніки і відеокommunікацій.

Змінюється уявлення про економічно раціональні розміри фірм і ефективні моделі бізнесу. Серйозні корективи у розуміння суб'єктів галузевої конкуренції вносить швидке поширення стратегічних альянсів і мережних структур.

У рамках теорії ресурсів їх конкретному використанню, тобто комбінації відповідно до ситуації, що склалася, надається особливе значення. На відміну від факторів виробництва у центрі проблеми стоїть не формальний функціональний зв'язок, а якісний стан ресурсів. Наявні у розпорядженні підприєм-

емства ресурси дозволяють йому реалізовувати певні види діяльності. Ця активність у специфічних ринкових і конкурентних умовах може привести до успіху. В інших обставинах і в інший час аналогічна діяльність з відповідним ресурсним забезпеченням може не вплинути на успіх підприємства.

## **1.2. Категорії, що використовуються в ресурсній концепції управління підприємством**

За ресурсною теорією фірма являє собою сукупність ресурсів.

Ресурси фірми включають усі вхідні потоки, які забезпечують роботу фірми й дозволяють реалізувати стратегії. Ресурси фірми можуть бути матеріальними і нематеріальними, і можуть отримати розвиток всередині фірми або бути придбаними на ринку.

Відповідно до широко відомого визначення Дж. Барні **ресурси** - це активи, організаційні процеси, фірмові атрибути, інформація, знання й т. ін., які контролюються підприємством і дозволяють йому розробляти і використовувати стратегії, що ведуть до підвищення раціональності й ефективності виробництва [15].

Не всі ресурси підприємства рівною мірою є цінними для створення конкурентних переваг. Так, необхідною умовою є наявність певних характеристик ресурсів (вартісна стабільність, дефіцитність, складність імітації та заміщення). Якщо ці особливі ресурси ще й правильно комбінуються (достатня умова), то підприємство отримує конкурентні переваги.

Комбінаційна діяльність у ресурсній теорії розглядається як ядро всіх організаційних заходів. Відповідно до цього організаційні здатності підприємства визначаються як «колективна здатність організації виконувати специфічні види активності» [15]. Тим самим ці здатності складають частину ресурсного забезпечення підприємства.

Розглядаючи процес отримання, переробки та використання ресурсів можна **виділити такі категорії:**

- основні ресурси;
- активи;
- здатності;
- стратегічні активи;
- стійкі конкурентні переваги;

- джерела вказаних переваг.

**Основні ресурси** – це ресурси, які можуть бути придбані на ринку.

Наприклад, ресурси, які пов'язані із забезпеченням логістики, включають матеріальні ресурси (вантажівки, матеріали, інвентар) і навички (навички вантажних робіт, навички пакування, навички операцій па комп'ютері). У процесі перетворення і застосування ці ресурси стають частиною активів і здатностей фірми, вносячи безпосередній внесок у виробництво продукції.

**Активи** є сукупностями доступних факторів, якими фірма володіє чи управляє. Активи можуть бути створені тільки в результаті процесу накопичення шляхом інвестування протягом певного часу. Прикладами активів можуть бути обладнання, патенти, торгові марки, сформоване і кодифіковане знання, складські та інформаційні системи, телекомунікаційні системи та ін.

**Здатності** є складним поєднанням індивідуальних навичок, ресурсів і акумульованих знань, які дозволяють фірмам координувати діяльність і використовувати ресурси. Приклади здатностей: вміння працювати у команді; вміння організовувати закупки, розробляти нові продукти і виконувати замовлення.

Різниця між активами і здатностями полягає у тому, що активи наявні (видимі), а здатності пов'язані з виконанням (невидимі).

Крім того, здатності - це ресурси на основі знань, які комбінують знання і дії. Вони роблять фірму специфічним соціальним комплексом й існують у колективній пам'яті персоналу організації. Здатності також відрізняються і від інших ресурсів тим, що вони розвиваються під час використання. Чим більше здатності використовуються, тим більш складними для наслідування вони стають. Це правило відображає динамічний характер даної категорії.

**Стратегічні активи** являють собою такі активи і здатності фірми, які забезпечують компанію стійкою конкурентною перевагою. Стратегічні ресурси складаються з переважних активів і відмінних здатностей. Відмінні здатності ґрунтуються на процесах, які поєднують у собі фізичні активи і людське співробітництво, місять у собі знання фірми: явні і неявні.

Дж. Барні виділяє такі ознаки стратегічних активів:

- 1) вони повніші бути цінними для організації;
- 2) для них не повинно бути замінників;
- 3) їх повинно бути складно відтворити чи скопіювати;

4) вони повинні бути рідкісними.

### **1.3. Метод «динамічних здатностей»**

Однією із причин, внаслідок чого ресурси важко відтворити, є їх соціальна складність. Особисті відносини всередині команди, репутація фірми серед постачальників та споживачів є типовими прикладами соціально складних ресурсів, якими фірмі складно управляти і які погано копіюються і відтворюються.

Таким чином, фірма використовує свої відмінні здатності і переважні активи для освоєння ринкових можливостей і нейтралізації загроз.

На їх основі фірма створює стійкі конкурентні (стратегічні) переваги. Стійкі конкурентні переваги можуть бути визначені як конкурентні переваги, які практично не піддаються копіюванню і які є причинами більш високої ефективності фірми. Такі переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів, у процесі якої ресурси купуються, розвиваються й використовуються. Така складна структура може бути результатом взаємодії мережі ресурсів, за допомогою чого специфічні ресурси набувають переваг від їх використання у системі.

Доступ до джерел конкурентних переваг дозволяє створити стратегічні активи і на їх основі стійкі конкурентні переваги фірми порівняно із конкурентами.

Можна виділити такі джерела конкурентних переваг:

- розвиток науки і техніки;
- положення в соціумі;
- законодавство;
- кваліфікація персоналу;
- творчі ідеї та ін.

Слід зазначити, що слабким місцем класичного ресурсного підходу є його статичність. Відкритим залишалось питання, яким чином можуть бути створені організаційні здатності або як ресурсне забезпечення підприємства може адаптуватися до змін ринкового середовища.

Д. Тіс і його співавтори першими відгукнулись на цю вимогу, запропонувавши у 1992 році свій метод «динамічних здатностей» [11].

Вони розробили вихідні рамки для тлумачення «динамічних» організаційних здатностей підприємства. Пізніше їх метод знайшов визнання у багатьох вчених.

З середини 90-х років теоретики все більше уваги стали приділяти дослідженням у сфері організаційного знання і здатностей компаній до навчання. З часом ці нематеріальні ресурси набули значення найважливіших змінних при визначенні конкурентних переваг підприємств.

Дослідження навчальних процесів неминуче привело до динамізації класичного ресурсного підходу. Подальший розвиток ресурсної теорії з орієнтацією на знання багато у чому опирається на метод «динамічних здатностей».

Д. Тіс визначає «динамічні здатності» як «можливості фірми до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на швидкі зміни оточуючого середовища» [18].

За змістом мова йде про контроль над процесами, які відбуваються на всіх організаційних рівнях підприємства. Ці процеси у свою чергу можуть розглядатися як плинна у часі послідовність дій з метою розв'язання поставлених задач.

Кожен процес може контролюватися добре чи погано, тобто якість контролю залежить від організаційних здатностей підприємства.

Термін «динамічні здатності» є в даному контексті виправданим, бо діяльність з адаптації підприємства до мінливих рамкових умов у більшості випадків може простягатися на багато років. Необхідні для цього здатності базуються на певних організаційних діях.

Для пояснення виникнення й зміни конкурентних переваг даний метод виходить перш за все із історичного розвитку та ресурсного оснащення підприємства. Історичний розвиток підприємства значною мірою обмежує його «динамічні здатності».

На пошук нових вирішень проблем впливає організаційна рутинна, накопичена у ході історичного розвитку підприємства.

Оскільки рутинна у діях виникає при повторенні комбінацій певних ресурсів, то ресурсне оснащення підприємства виявляється під її впливом.

Таким чином, «динамічні здатності» підприємства можна звести до контролю над трьома видами процесів: інтеграції, реконфігурації та навчання.

Метою інтеграційних процесів є забезпечення раціональної й ефективної координації ресурсів. Проте здається проблематичним, що координація ресурсів є загальною відмінною ознакою всіх видів організаційних здатностей і процесів. Справа у тому, що контроль за інтеграційними процесами, що визначаються таким чином, не може бути основоположною ознакою «динамічних здатностей» як особливої форми організаційних здатностей.

За більш ретельного аналізу можна визначити іншу відмінну ознаку інтеграційних процесів: ці процеси відносяться до повторної обробки вже відомих задач. Тому організаційна здатність, яка лежить в основі контролю над інтеграційними процесами, має характеризуватися як реплікаційна здатність. Це означає, що підприємство може раціонально і цілеспрямовано примножувати свої оперативні процесові можливості у поточній виробничо-господарській діяльності.

Реплікаційна здатність має двоякий економічний характер: з одного боку, вона сприяє швидкому й ефективному зростанню, а з іншого, її висока якість свідчить про те, що підприємство в змозі широко сприймати структуру і функції своїх організаційних здатностей. У цьому полягає одна з передумов цілеспрямованого поліпшення й подальшого розвитку власних здатностей. До того ж чисельні приклади свідчать про наявність позитивного зв'язку між реплікаційною здатністю підприємства і зростанням його ділової активності.

Здатність до контролю над реконфігураційними процесами Д. Тіс визначає як «здатність усвідомлювати потребу реконфігурації структури фірмових активів і здійснювати необхідну внутрішню і зовнішню трансформацію. Це вимагає постійного спостереження за ринком і технологіями, а також готовності скористатися кращим практичним досвідом» [18].

Реконфігураційні процеси ведуть до значних змін ресурсного оснащення підприємства. Щоб контролювати ці процеси, необхідно:

- **по-перше**, по можливості завчасно розпізнати необхідність радикальних змін (чим раніше це відбувається, тим, як правило, меншими є витрати реконфігурації);
- **по-друге**, знаходити чи вивчати нові ресурси і здатності, необхідні для реконфігурації.

Проте питання, завдяки чому підприємство набуває здатності до економічної і цілеспрямованої реконфігурації, стає відкритим.

Організаційну здатність до контролю над навчальним процесом Д. Тіс із співавторами характеризує таким чином: «Навчання являє собою процес, завдяки якому повторення і експерименти допомагають вирішувати задачі краще і швидше. І також дозволяє виявити нові виробничі можливості» [15].

Знову стає незрозумілим, яким чином може бути досягнута висока здатність до навчання. Проте при більш ретельному аналізі їх висловлювань стає ясним, що здатність співробітників до навчання розглядається як важлива складова частина високих реплікаційної і реконфігураційної здатностей підприємства і фактично виражається у них.

Опис реплікаційної і реконфігураційної здатностей вказує на те, що в обох випадках мова йде про організаційні метаздатності. Об'єднання і агрегування організаційних здатностей підприємства в дві метаздатності більш високого порядку складають основу багатьох робіт з теорії ресурсів.

#### **1.4. Напрямки розвитку ресурсної теорії**

З 1990-х років багато хто із спеціалістів з теорії ресурсів почали активно займатися з'ясуванням релевантності знання для конкурентних переваг підприємств. Науковці говорять про орієнтацію більшою мірою на знання як на ключовий ресурс компанії. Д. Тіс у цьому зв'язку констатує, що «сутністю фірми є її здатність створювати, передавати, агрегувати, інтегрувати і експлуатувати актив "знання". Знання складають базу компетенцій, а компетенції лежать в основі ринкових пропозицій фірмою товарів і послуг» [12].

В межах економічної теорії релевантність знань визнана вже давно. Проте для представників класичної теорії характерним був досить односторонній підхід щодо визначення сутності знань на підприємстві. Вони сприймали об'єктивне знання як істинне відображення реальності, яке може бути трансформоване незалежно від контексту і людини.

З середини 1960-х років поширення набув соціально-конструктивістський підхід до знань. Згідно з цим уявленням знання – це соціальна конструкція реальності, яку створює людина. Таким чином, у ресурсній теорії утвердився конструктивістський погляд. Р. Санчес визначає знання як "сукупність уявлень індивіда про причинні зв'язки між явищами". Е. Цан, приймаючи цю дефініцію, істотно доповнює її. Вони вважають, що знання є передумовою до того, щоб індивід міг узгоджувати свої очікування з

певними діями [12]. Визначення знань у такому плані окреслило важливу його ознаку – орієнтацію на дію.

Знання для підприємства економічно релевантне лише тоді, коли воно може внести свій внесок у досягнення цілей, і це можливо лише при орієнтації знання надії в прямій і опосередкованій її формі. Так, орієнтація на дії в прямій формі означає, що носії знання в змозі перетворити його в конкретну дію, яка веде до досягнення власних цілей, чи цілей третьої сторони. Про опосередковану орієнтацію кажуть тоді, коли носії знання мають уявлення про те, що інші індивіди за допомогою цього знання можуть застосувати цілеспрямовані дії. Пов'язанні зі знанням дії в даному контексті торкаються факторів виробництва та їх використання для цілей підприємства.

Теорія ресурсів на сучасному етапі виходить з того, що знання та здатності безперервно змінюються під впливом ситуаційного досвіду. Відповідно до теорії, підприємство може адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, оскільки за ним визнається здатність до навчання, як це відбувається, наприклад, у рамках методу «динамічних здатностей». З ресурсної точки зору фірми розглядаються як організації, що навчаються і таких, що удосконалюють свої можливості з урахуванням досвіду.

Фірма являє собою соціальний інститут, де зберігаються знання в «правилах поведінки», які постійно змінюють форму, захищаються і модифікуються. Тим самим знання співробітників, що пов'язані з організаційними здатностями, **кодифікованими** у «правилах поведінки», зберігаються на підприємстві. І при цьому кодифікація виступає передумовою для присвоєння підприємством знань співробітників. За допомогою кодифікації «приховані» знання співробітників перетворюються на «відкриті» знання підприємства. Таким чином, кодифікація, а з одного боку, надає підприємству можливість використовувати з вигодою знання співробітника, навіть якщо він покинув його, а з іншого – слугує передумовою раціонально організованого процесу навчання, який виходить за рамки однієї групи чи команди. Для цього необхідні цілеспрямовані заходи, пов'язані з певними затратами. Поряд з витратами при кодифікації знання виникає проблема його повноти.

Наприклад, ноу-хау може бути закодоване лише частково, навіть без розуміння причин, чому так відбувається. Справа у тому, що кодифікація ноу-хау ніколи не буває повною. Суворе дотримання рецептів не гарантує позитивних результатів. Тому при кодифікації знань мова не йде про те, щоб



охопити усе орієнтоване на дію знання співробітника. Це неможливо з технічних причин, тому що певні складові знання співробітника не піддаються чіткому вираженню і недоцільні з економічної точки зору.

Витрати кодифікації знання виправдані тоді, коли закодоване знання співробітників використовується в інших підрозділах підприємства і коли воно сприяє підвищенню продуктивності. Такий трансфер знання міг би завжди мати позитивний вплив, якби затрати на кодифікацію і передачу знання були нижчі, ніж додаткові вигоди, які має підприємство загалом.

Трансфер набуває особливого значення при високій плинності кадрів, у ході купівлі іншого підприємства, а також при всіх формах коопераційних зв'язків. Трансфер знань може також позитивно впливати на швидкість діяльності підприємства.

Підвищена реакція особливо важлива на нових ринках, де ринкові відносини часто й швидко змінюються внаслідок високої стратегічної і технологічної невизначеності. Також трансфер залежить від ступеня кодифікації знання, яке підлягає передачі. Чим більший обсяг даного виду знання чи досвіду закодований, тим економніший його трансфер. Незакодоване, чи приховане знання, навпаки, передається повільно і з великими витратами.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і передає його по своїх підрозділах, тим більші пов'язані з цим переваги в ефективності і оперативності, а отже, і вища ринкова вартість підприємства.

Розвиток нових організаційних здатностей завжди вимагає сприйняття нової інформації, яка може надходити із внутрішніх і зовнішніх джерел. Навчання співробітників визначається їх здатністю сприймати й обробляти нову інформацію. Цей давно відомий у психології пізнання зв'язок, перенесений у контекст підприємств, називається **здатністю абсорбувати знання**.

У. Коен і Д. Левінталь визначають здатність підприємства до абсорбції зовнішнього знання як «здатність фірми визнавати цінності нової зовнішньої інформації, асимілювати її і використовувати з комерційною метою».

Оскільки можливістю набуття нових знань володіють тільки люди, то й абсорбційна здатність відноситься тільки до співробітників підприємства. У більш широкому розумінні вона може бути інтерпретована як здатність до навчання. Названі автори проводять зв'язок між видами діяльності підприємства і здатністю співробітників до навчання. Вони вважають, що підприємст-

во завжди стикається з проблемою абсорбції знань, коли відчувається потреба в засвоєнні нового знання, яке має лише незначне відношення до попередньої активності.

Здатність до **абсорбції** знань підлягає сильному впливу діяльності підприємства у минулому і накопиченого раніше досвіду. Ця залежність звужує ігровий простір підприємства. Таким зв'язком, зокрема, можна пояснити великі успіхи тих підприємств, які використовують вузький набір близьких базисних технологій і які обмежуються активністю на суто однакових ринках. І, навпаки, виявлені у ході емпіричних досліджень випадки крупних невдач обумовлені невиправданою диверсифікацією, що ігнорує зв'язок між здатністю до абсорбції знань, і колишньою діяльністю підприємства. Тому, із зростанням інтенсивності стратегічних змін понижується ймовірність того, що підприємства зможуть швидко й ефективно навчатися в нових сферах діяльності.

У сучасних умовах бізнесу гарантом стійких конкурентних переваг виступає здатність компанії до безперервного **новаторства**. Така здатність повинна бути унікальною, тобто певні фактори повинні перешкоджати її копіюванню чи придбанню на ринку конкурентами. До таких «механізмів ізоляції» відносяться галузеві технічні стандарти, унікальні комплементарні активи, «неявні» знання (технологічні і управлінські ноу-хау), високі витрати переключення на нових постачальників та ін.

Проте абсолютно недоступними на ринку є саме специфічні, відносно фірми, захисні механізми організаційного походження, наприклад: історична траєкторія розвитку фірми і невизначеність причинно-наслідкових зв'язків, що не дозволяє суперникам точно визначити, яким чином володіння конкретним набором ресурсів приводить до успіху у конкуренції.

Варто підкреслити, що організаційні здатності, які вбудовані в структуру, процеси і культуру компанії і тому не можуть переміщатися на ринку, є більш вагомими для успіху у конкуренції, ніж володіння будь-якими цінними ресурсами – матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина та ін.) і нематеріальними (репутація, бренди, патенти та інше).

Успішна фірма використовує ті ж фактори виробництва, що й конкуренти, але завдяки організаційним здатностям перетворює ці фактори в продукти і послуги, які відрізняються більш високою якістю і більш низькими витратами.

Сьогодні розвиток ресурсної теорії відбувається у двох напрямках:

- **по-перше**, все більше прибічників завойовує концепція «динамічних здатностей» фірми, які являють собою (за визначенням автора концепції Д. Тіса й ін.) її «потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності до швидко мінливого оточення» [15].

Іншими словами, від компанії вимагаються здатності особливого типу – до розпізнання нових можливостей бізнесу й до їх освоєння у своїй організації (шляхом її перманентної трансформації);

- **по-друге**, в літературі з управління знаннями ресурсний підхід набув синонімічного значення «концепції інтелектуального потенціалу фірми» [20].

При визначенні знання як цінного ресурсу фірми логіка її стратегічних дій стає продовженням ресурсного підходу в цілому і динамічної концепції зокрема: різниця у господарських результатах фірми інтерпретується як наслідок асиметрії між ними в знаннях.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягають ключові положення ресурсної теорії?
2. У чому полягає головна теза ресурсної концепції?
3. Які категорії можна виділити при розгляданні процесу отримання, переробки та використання ресурсів?
4. У чому полягає метод динамічних здатностей?
5. У яких напрямках сьогодні відбувається розвиток ресурсної теорії?
6. У чому полягає різниця між поняттями «активи» та «здатності»?
7. Що таке стратегічні активи підприємства?
8. Яким чином знання співробітників кодифіковані у «правилах поведінки»?
9. У чому полягає здатність абсорбувати знання?

### **Тестові завдання**

**1. «Динамічні здатності» підприємства можна звести до контролю над такими видами процесів:**

- 1) інтеграції;

- 2) реконфігурації;
- 3) навчання;
- 4) усі відповіді вірні.

## **2. Головна теза ресурсної концепції полягає у такому:**

1) стійкий успіх фірми залежить від наявності у неї унікальних ресурсів й організаційних здатностей (компетенцій), які, будучи причиною недоступних суперникам економічних рент, визначають конкурентні переваги даної фірми;

2) існують системні розбіжності між фірмами, що викликані відмінностями у ресурсах, якими управляє фірма і які необхідні для реалізації стратегії;

3) ресурси нерівномірно розподілені серед фірм, що є причиною конкурентних переваг чи уразливості компаній;

4) ресурси відносно стабільні. Якщо конкурентні переваги фірми ґрунтуються на володінні якимось ресурсом, то фірма намагається блокувати чи уповільнити поширення таких ресурсів.

## **3. Ресурсний підхід підкреслює, що ключем до стійких високих прибутків є:**

1) повторення моделі поведінки інших фірм (які потрібно, звичайно, вивчати);

2) усесторонній розвиток унікальності компанії як основи пропозиції нею споживачам неповторних товарів та послуг;

3) оптимальна адаптація фірми до її специфічного зовнішнього оточення;

4) вдалі інвестиції у привабливий бізнес.

## **4. Основні ресурси – це ресурси, які:**

1) можуть бути придбані на ринку;

2) являють собою такі активи і здатності фірми, які забезпечують компанію стійкою конкурентною перевагою;

3) є сукупностями доступних факторів, якими фірма володіє чи управляє;

4) усі відповіді вірні.

**5. Стратегічні активи являють собою такі активи і здатності фірми, які:**

- 1) дозволяють фірмам координувати діяльність і використовувати ресурси;
- 2) комбінують знання і дії;
- 3) забезпечують компанію стійкою конкурентною перевагою;
- 4) пов'язані із забезпеченням логістики.

**6. Слабким місцем класичного ресурсного підходу є його**

- 1) динамічність;
- 2) статичність;
- 3) адаптивність;
- 4) контрольованість.

### **Список літератури**

1. Берсуцкий А. Я. Управление ресурсным потенциалом предприятия: модели и методы: монография / А. Я. Берсуцкий . – Донецк: Юго-Восток, 2010. – 186 с.

2. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 47–76.

3. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. монография. / В. С. Катькало . – СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 548 с.

4. Катькало В. С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 3–17.

5. Мірошніченко О.Ю. Управління ресурсами: навч. пос. / О. Ю. Мірошніченко, Н. В. Ревуцька, О. М. Гончарова. – К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. – 219 с.

6. Мірошніченко О. Сучасні напрями розвитку ресурсної концепції / О. Мірошніченко, К. Кривко // Вісник Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Сер. «Економіка». – № 170. – 2015. – С. 28–34.

7. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. – С. 133 – 185.

8. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад.; пер. с англ. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002. – 288 с.

## **Тема 2. СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План**

- 2.1. Сутність категорії «ресурси» та підходи до її трактування.
- 2.2. Класифікація ресурсів за різними ознаками. Процесний підхід до класифікації ресурсів підприємства.

### **2.1. Сутність категорії «ресурси» та підходи до її трактування**

Суспільне виробництво ґрунтується передусім на природних факторах. У загальному плані виробнича взаємодія людини й природи здійснюється шляхом залучення у господарський обіг відповідних ресурсів та обміну речовин між людиною і навколишнім природним середовищем.

У результаті праці природні ресурси набувають конкретних властивостей, які задовольняють певні потреби суспільства. Всі матеріальні блага, що споживаються людьми, а також засоби виробництва являють собою модифіковані людською працею елементи природи.

Основною проблемною темою в сучасній економічній теорії вважається безмежність людських потреб у світлі обмеженості ресурсів, що можуть бути використані для їх задоволення.

Економічна система будь-якої країни світу працює з метою задоволення існуючих у суспільстві на цей час потреб. Задоволення потреб відбувається шляхом виробництва товарів та послуг, яке неможливе без застосування необхідних для цього ресурсів. Проблема ж полягає в тому, що ресурсів, які можуть бути задіяні у процесі виробництва на цей час, завжди виявляється недостатньо для створення такої кількості товарів та послуг, за допомогою якої можна було б задовольнити всі існуючі в даному суспільстві потреби.

Протягом останніх століть розвиток відтворювальних процесів характеризувався постійним кількісним зростанням обсягів споживання ресурсів. За підрахунками спеціалістів, за останні 50–70 років у світі перероблено стільки сировини, скільки за всю попередню історію людства [1]. За минуле століття обсяги промислового виробництва зросли приблизно у півсотні разів, причому в 30 разів зросли обсяги енергоспоживання (очікується, що енергоспоживання зросте ще наполовину до 2020–2025 рр.).

Пов'язані з цим ресурсно-екологічні проблеми загострювалися нерівномірно, і кількісне нарощування, витратний характер окремих технологічних видів виробництва надали ньому процесу безпрецедентних масштабів.

У другій половині ХХ ст. ця тенденція призвела до небезпечного загострення ресурсної кризи, адже 4/5 приросту виробництва та 3/4 зростання споживання палива припадають саме на цей невеликий термін [2].

Означена криза відбивається на умовах практично всіх видів економічної діяльності людини в усіх країнах світу, і ситуація продовжує загострюватися. Тому реалії життя, які можна спостерігати нині, багато в чому вимагають згаданої принципової переоцінки цінностей.

Сьогодні можна спостерігати радикальну зміну моделі ресурсокористування, яка докорінно змінює традиційні міжлюдські стосунки на виробництві, охоплюючи навіть соціальні конструкції (зокрема, соціальну структуру – поділ суспільства на класи, соціальні групи).

#### **Причини зміни моделі природокористування:**

- 1) неможливість слідування попередній, витратній парадигмі через її вже очевидні катастрофічні руйнівні наслідки, а особливо екологічні;
- 2) фізична обмеженість доступних матеріальних ресурсів, яка унеможливорює задоволення дедалі більших потреб у споживанні;
- 3) більша ефективність інформаційної економіки, її здатність краще задовольняти ті самі потреби;
- 4) виникнення нових потреб, які втілюються в нові види та форми попиту, причому такі потреби, як правило, вимагають інноваційності в організації суспільного виробництва, змістом якої є дематеріалізація відтворення самих потреб, дедалі більша вага інформації, знань, інтелектуальних умінь та способів самореалізації індивідів.

Відтак можна говорити про складну систему зворотних зв'язків між ресурсокористуванням та господарськими системами. А взагалі світове виробництво як таке можна вважати економічно доцільним переробленням людством глобальних природних ресурсів [3].

На зламі тисячоліть людство зіткнулося зі складними та принципово новими для себе проблемами забезпеченості, використання та наслідками обробки ресурсів у процесі економічної діяльності. Ситуація, що при цьому виникла, є по-справжньому загрозливою. Можна навіть сказати, що вона



обумовила принципові виклики традиційним моделям суспільно-господарської діяльності в масштабах усього світу.

Звідси справедливо можна констатувати, що тільки якісний стрибок у всій еволюції людського мислення може допомогти усвідомити сучасні небезпеки зростання та прокласти новий курс.

Модель господарського розвитку в XXI ст. характеризується необхідністю забезпечувати зростання та поліпшення якості продукції за умов обмеженості ресурсів.

Це ставить завдання не просто підвищити ефективність використання ресурсів, остаточно замінити екстенсивні механізми ресурсоперероблення на інтенсивні, а сформуванню принципово відмінну від індустріальної парадигму прогресу.

Відтепер розвиток суспільства дедалі більшою мірою базуватиметься на інформації, яка замінює собою (у межах, визначених об'єктивними фізичними та ментально-духовними потребами, а також рівнем прогресу) традиційний природно-ресурсний потенціал у матеріально-речовинній формі. Ця парадигма має базуватися на повій якості знань, новій відповідальності людини перед іншою людиною, природним оточенням, планетою.

## **2.2. Класифікація ресурсів за різними ознаками. Процесний підхід до класифікації ресурсів підприємства**

Традиційною є думка, що класифікація – це спосіб упорядкування в деяку схему множини об'єктів за ступенем їх подібності, так, щоб вона відображала деяку закономірність («суть», «закон»), якій підпорядковуються ці об'єкти. Ресурси в економічній літературі розглядаються як сукупність природних, виробничо-технічних, організаційних і соціальних факторів. Існує багато різних класифікацій ресурсів: за фізичним змістом, за призначенням в процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо.

Згідно з ДСТУ 2102-92 [1], до ресурсозбереження належать енерго- та матеріалозбереження. Така обмеженість напрямків ресурсозбереження випливає з обмеженості трактування поняття «ресурси», до яких традиційно відносять природні ресурси – енергетичні і матеріальні, незважаючи на більш широке коло видів ресурсів, використовуваних у сучасному виробництві. А це, в свою чергу, негативно впливає на виробничий процес в цілому.

На думку видатного винахідника в сфері вдосконалення ефективності виробництва і якості продукції Джеймса Харінгтона, для досягнення ефективної роботи підприємства необхідно, в першу чергу, навчитися правильно і творчо управляти п'ятьма основними елементами, притаманними будь-якій організації: процесами, проектами, змінами, знаннями і ресурсами. При цьому поняття «ресурси» розглядається в широкому розумінні, як всі види активів компанії.

Різноманітність господарських відносин дозволяє говорити про наявність різних видів ресурсів.

Узагальнені класифікаційні ознаки доцільно подати в такій спосіб:

- 1) За природно-уречевленою формою:
  - фінансові (грошові кошти, грошові фонди);
  - матеріальні (основні та оборотні засоби виробництва);
  - нематеріальні (патенти, ліцензії, сертифікати, винаходи, «ноу-хау», право власності на землю тощо);
  - кадрові (працівники);
  - інформаційні (інформаційні бази даних, знання, відомості, етико-естетичні та культурні явища);
  - технічні (сукупність механізмів і машин, сукупність систем і засобів управління сировиною та матеріалами);
  - технологічні (сукупність процесів, правил, навичок).
- 2) За походженням :
  - природні (мінеральні, земельні, водні, лісові, енергія сонця, енергія вітру, енергія води);
  - штучні (матеріали, грошові кошти).
- 3) За ступенем забезпеченості та можливістю відновлення в процесі використання:
  - невичерпні (енергія сонця, енергія вітру, енергія води);
  - вичерпні (мінеральні, земельні, водні, лісові).
- 4) За можливістю відновлення:
  - поповнювані (земельні, водні, лісові);
  - непоповнювані (мінеральні).
- 5) За участю у виробничому процесі:
  - виробничі (матеріали, трудові ресурси, внутрішньовиробничі товари та послуги та ін. );

- невиробничі (фінансові).
- 6) За цільовим використанням:
  - використовувані (основні засоби, трудові, матеріальні, внутрішньовиробничі товари та послуги);
  - вихідні (готова продукція, роботи та послуги, незавершене виробництво).
- 7) За ступенем використання:
  - первинні (трудові, матеріали, паливо, товари та послуги зі сторони);
  - вторинні (внутрішньовиробничі товари та послуги, основні засоби).
- 8) За відношенням до національної економіки:
  - стратегічні (мінеральні);
  - на рівні попиту (матеріали, трудові).
- 9) За платністю:
  - вільного доступу (атмосферне повітря, ландшафт);
  - економічні ( вимагають оплати).

Розроблена система класифікаційних ознак дозволяє упорядкувати види ресурсів, які використовуються суб'єктами господарювання, і враховує можливі ускладнення господарських зв'язків та динамічність господарського простору. Слід зазначити, що деякі з наведених ознак класифікації корелюють з напрацюваннями вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, однак доповнення та уточнення класифікації іншими авторськими ознаками забезпечує розвиток процесу мотивації суб'єктів господарювання на підставі врахування соціально-економічних, екологічних, інституціональних та інших цілей діяльності підприємства, мети визначення напрямів розвитку та темпів зростання, комплексності результатів господарювання, що виявляється, з одного боку, у можливості виробництва благ бажаної якості та кількості, а з другого – в отриманні бажаного суб'єктом господарювання результату у разі безпосереднього споживання вироблених благ та відшкодованих споживачем підприємству витрат ресурсів.

Крім того, різноманіття зазначених класифікаційних ознак ресурсів створює об'єктивні передумови для підвищення рівня обґрунтованості ефективності господарських процесів при прийнятті господарських рішень і, як наслідок, обумовлює силу мотивації, що має суттєве значення для активізації господарської діяльності вітчизняних підприємств, дозволяє здійснити більш

коректний вибір інструментів управління ресурсами та процесами їх споживання, а також підвищити гнучкість систем управління підприємством.

**Матеріальні ресурси** – це сукупність таких засобів праці, як сировина, основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія, незавершене виробництво, запасні частини, тарні матеріали, комплектуючі вироби, технологічне устаткування й оснащення, інструмент, виробничий та господарський інвентар, транспортні засоби (технічні ресурси).

**Трудові ресурси підприємства** – це його персонал, що підрозділяється на управлінський і виконавчий. Для забезпечення підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства управлінський персонал у своїй роботі повинен застосовувати реальну систему стимулювання та заохочування для досягнення високоефективної праці виконавчого персоналу.

Усіх працівників підприємства поділяють на дві групи:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
- непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства.

За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал підрозділяється на шість категорій:

- робітники,
- керівники,
- фахівці,
- службовці,
- молодший обслуговуючий персонал,
- стажери (учні) [7].

**Трудові ресурси підприємства** відіграють провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань щодо дослідження поставлених результатів господарювання. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою і її раціональне використання значною мірою визначає організаційно-технічний рівень виробництва, ступінь використання техніки та технології, предметів праці.

Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість. Тому аналіз використання трудових ресурсів є важливим розділом системи комплексного економічного аналізу діяльності підприємства.

**Фінансові ресурси підприємства** – це грошові доходи й надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і стимулювання робітників.

У гармонійному функціонуванні підприємства значне місце посідають фінансові ресурси, які відіграють важливу роль у розвитку господарської діяльності, відновленні основних фондів, оплаті праці і соціальних заходах. Визначення оптимальної потреби у фінансових ресурсах справляє значний вплив на ефективне функціонування підприємства.

Класифікація фінансових ресурсів дає можливість вибрати правильне співвідношення між власними і позиковими коштами, що сприяє зміцненню фінансового стану підприємства.

**Інвестиційними ресурсами** називають всі види майнових та інтелектуальних цінностей (у вартісному відтворенні), які потрібно вкласти в об'єкти підприємницької та іншої діяльності. У результаті їх використання мають утворюватися доходні, прибуткові потоки, досягатися намічені ефекти.

**Інформаційні ресурси** – це знання та інформація, які виникають в практичній діяльності підприємства, а також в компонентах зовнішнього оточення, що з ним пов'язані.

Практика розвитку інформаційних технологій, процеси глобалізації систем управління, в тому числі й матеріальними ресурсами, приводять до необхідності створення нових систем управління, таких, як ERP, інтегрованої системи на базі інформаційних технологій, яка використовується для управління внутрішніми і зовнішніми ресурсами підприємства (фінансовими, матеріально-технічними, трудовими, активами підприємства). Отже, інформаційні ресурси розглядаються з точки зору інформаційного забезпечення системи управління, поєднуючи в собі, таким чином, всі інші види ресурсів.

**Природні ресурси** – компоненти природи, які використовуються або можуть бути використані як предмети споживання і як засоби праці.

У США застосовується дещо інша класифікація природних ресурсів:

- ресурси виміряні (interred),
- показані (measured),
- вивідані (indicated).

Мінеральні ресурси після завершення їх розвідки і видобутку, а також біологічні ресурси і навіть вода і повітря стають сировиною для різноманіт-

них галузей народного господарства, перетворюючись на економічні (виробничі) ресурси.

**Необмеженими ресурсами** вважаються ті з них, використання яких людством не призводить до їх вичерпання у доступній для огляду перспективі. Для точності додамо: у хронологічних та технологічних уявленнях про просторово-часові та технологічні параметри цивілізаційного розвитку.

**Обмеженими** є такі ресурси, запаси яких знижуються в процесі використання. Класичні приклади обмежених ресурсів – поклади газу, вугілля, руд металів, інших мінералів та корисних копалин. Фізично обмеженими видами ресурсів є як поновлювані, так і непоповнювані ресурси планети.

Між умовними "**необмеженістю**" та "**обмеженістю**" ресурсу інколи лише один крок, якщо розглядати ці кроки в широкому історичному контексті цивілізаційного розвитку, зростання потреб і технологічного потенціалу людства.

Інакше кажучи, відповідно до уявлень людства про наявні ресурси, власні потреби в них та можливості їх використання відбувається зміна співвідношення між обмеженими та необмеженими економічними ресурсами: на практиці перелік перших зростає; до нього потрапляють ті види ресурсів, які раніше вважалися необмеженими.

Дану проблему ускладнює нерівномірність розміщення ресурсів між країнами та регіонами світу (як в абсолютному вимірі, так і на душу населення). Скажімо, великі ресурси річкового стоку для одних країн є фактором спеціалізації на виготовленні аграрної продукції, а також роблять більш перспективним видом енергетики гідроенергетику. Спостерігається і різниця в усвідомленні нагальних проблем ресурсокористування, необхідності переходу на більш заощадливу та екологічно прийнятну модель. Тому одні країни більше уваги приділяють певним проблемам ресурсо-користування, інші ж потерпають від легковажного ставлення до екологічної проблематики своїх сусідів.

Отже, економічні поняття необмеженості та обмеженості мають діалектичний характер та змінюються в часі. Наприклад, деякі види ресурсів, які раніше вважалися нескінченними, нині такими вже не є, і підраховуються роки, що залишилися до фізичної межі їх видобування та використання.

Інша «діалектична пара» в ресурсній класифікації формується ознакою здатності до самовідтворення. Відповідно до цієї здатності весь ресурсний масив можна поділити на ресурси **поновлювані та не поновлювані**.

**До поновлюваних природних ресурсів** можна віднести ті з них, які відносно швидко створюються та відтворюються в комплексі своїх характеристик та суттєвих рис згідно з природними законами. Це вода, ресурси флори та фауни та ін. Важливо зазначити, що актуальна екологічна проблематика з технічного погляду найбільшою мірою стосується стану ресурсів даної класифікаційної групи.

Раніше поновлювані ресурси сприймалися як необмежені за своїм характером і фактично ототожнювалися з ними. Подібне сприйняття пояснювалося порівняно невеликими обсягами виробничого та побутового споживання, що були, як правило, значно меншими за відтворювальні можливості природного середовища. Шкода, яка заподіювалася навколишньому середовищу, здебільшого просто не помічалася.

Через це відмінності поновлюваних від необмежених ресурсів тривалий час навіть не позначалися на умовах міжнародної економічної діяльності й інколи не позначаються і тепер, що призводить до загострення ресурсної та екологічної кризи. Втім ситуація дещо змінюється, і свідченням цього є, наприклад, міжнародні обмеження на торгівлю дикими тваринами, виробами та препаратами, які виготовляються з них.

Потенційна здатність ресурсів до поновлювання не означає, що можна легковажно ставитися до них. Викладене вище свідчить про необхідність адміністративно-регулятивних обмежень, громадського контролю у відповідних сферах ресурсокористування, а також у процесі міжнародно-економічної діяльності комерційних суб'єктів та країн.

**Непоновлювані ресурси** – це ті матеріали, передусім корисні копалини, які повністю використовуються протягом виробничого процесу.

Очевидно, що з економічного погляду вони виступають як енергоносії та сировина, що використовуються у циклі відтворення. Тобто це нафта, газ, інші енергоносії, руди металів, поклади неметалевих мінералів та інші корисні копалини. Ще кілька десятиліть тому непоновлювані за своєю природою ресурси здебільшого також розглядалися якщо не як необмежені, то як такі, кінця використання яких не видно. Втім сьогодні вже існують конкретні розрахунки кількості цих видів ресурсів та хронологічного періоду, протягом

якого вони ще будуть використовуватися, і будь-які непоновлювані ресурси є за своєю природою обмеженими.

### **Питання для самоконтролю**

1. Сформулювати зміст поняття «ресурси (фактори виробництва)», які підприємство використовує у фінансово-економічній діяльності.
2. Обґрунтувати важливість і необхідність ресурсу землі, праці, капіталу, підприємництва та інформації.
3. Як класифікуються ресурси за природно-уречевленою формою?
4. Як класифікуються ресурси за ступенем забезпеченості та можливістю відновлення в процесі використання?
5. Як класифікуються ресурси за можливістю відновлення?

### **Тестові завдання**

#### **1. Фінансові ресурси підприємства – це:**

- 1) грошові доходи й надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і стимулювання робітників;
- 2) всі види майнових та інтелектуальних цінностей (у вартісному відтворенні), які потрібно вкласти в об'єкти підприємницької та іншої діяльності;
- 3) знання та інформація, які виникають в практичній діяльності підприємства, а також в компонентах зовнішнього оточення, що з ним пов'язані;
- 4) компоненти природи, які використовуються або можуть бути використані як предмети споживання і як засоби праці.

#### **2. Інформаційні ресурси – це:**

- 1) сукупність таких засобів праці, як сировина, основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія;
- 2) це грошові доходи й надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і стимулювання робітників;
- 3) знання та інформація, які виникають в практичній діяльності підприємства, а також в компонентах зовнішнього оточення, що з ним пов'язані;
- 4) немає вірної відповіді.

#### **3. Обмеженими є такі ресурси:**



- 1) використання яких людством не веде до їх вичерпання у доступній для огляду перспективі;
- 2) запаси яких знижуються в процесі використання;
- 3) що відносно швидко створюються та відтворюються в комплексі своїх характеристик та суттєвих рис згідно з природними законами;
- 4) які повністю використовуються протягом виробничого процесу.

**4. За участю у виробничому процесі ресурси можна поділити:**

- 1) на природні та тучні;
- 2) на невичерпні та вичерпні;
- 3) на використовувані та вихідні;
- 4) на виробничі та невиробничі.

**5. За ступенем використання ресурси можна поділити:**

- 1) на первинні та вторинні;
- 2) на стратегічні та на рівні попиту;
- 3) на вільного доступу та економічні;
- 4) на поповнювані та непоповнювані.

**Практичні завдання**

**Завдання 2.1**

На наведене запитання вибрати декілька правильних відповідей. Обведіть літеру:

А	Б	В	Г	Д
якщо правильні відповіді тільки 1,3,4,5,7	якщо правильні відповіді тільки 2,3,4,7,8	якщо правильні відповіді тільки 1,2,4,7,8	якщо правильні відповіді тільки 2,5,6,8,9	якщо усе правильне

До ресурсів (факторів виробництва), які кожне підприємство використовує у своїй фінансово-економічній діяльності, відносяться:

1. Надзвичайні ресурси.
2. Праця.
3. Космічні ресурси.
4. Політичні ресурси.
5. Підприємництво.
6. Капітал.
7. Військові ресурси.
8. Земля.

## 9. Інформація.

### Завдання 2.2

1) Доповнити твердження, вписавши назву економічної категорії у відповідному відмінку:

«\_\_\_\_\_ , виступаючи ресурсом (фактором виробництва), вміщує всі природні блага, які можуть бути використані у виробничій діяльності підприємства».

2) Доповнити твердження, вписавши назву економічної категорії у відповідному відмінку: «\_\_\_\_\_ як ресурс (фактор виробництва) охоплює людські ресурси: фізичні й розумові можливості, професійний рівень, а також науковий потенціал».

3) Доповнити твердження, вписавши назву економічної категорії у відповідному відмінку: «\_\_\_\_\_ як ресурс (фактор виробництва) являє собою майно, яке належить власникам підприємства і використовується ними у процесі фінансово-економічної діяльності».

4) Доповнити твердження, вписавши назву економічної категорії у відповідному відмінку: «\_\_\_\_\_ як ресурс (фактор виробництва) – це ініціативна самостійна діяльність громадян, їх об'єднань, що спрямована на отримання прибутку і здійснювана на свій ризик і під майнову відповідальність».

### Список літератури

1. Писаревський І. М. Підвищення ефективності використання ресурсів у плануванні виробничих процесів / І. М. Писаревський // Фінанси України. – 2005. – № 10. – С. 91 – 100.

2. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Изд-во «Азъ», 1992. – 800 с.

3. Иванов Н. И. Методические подходы к решению проблемы ресурсосбережения / Н. И. Иванов, Л. Т. Хижняк, Д. В. Липницкий. – Донецк : Институт экономики промышленности НАН Украины, 1997. – 28 с.

4. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку / В. Є. Новицький. – К. : НАУ, 2004. – 268 с.

5. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: підручник / Л. Г. Мельник, М. К. Шапочка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 759 с.

6. Берсуцкий А. Я. Влияние интеллектуальных и информационных ресурсов на эффективность потенциала предприятия / А. Я. Берсуцкий // Академичний огляд. – 2009. – № 1. – С. 106 – 110.
7. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников. – М. : Наука, 1987. – 509с.
8. Иваниенко В. В. Управление эффективностью использования ресурсов производства / В. В. Иваниенко. – Х. : ХНЭУ, 2005. – 198 с.
9. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / В. М. Колпаков – К. : МАУП, 2000. – 310 с.
10. Вовк І. В. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи / І. В. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – С. 1–9.
11. Харингтон Дж. Совершенство управления ресурсами / Дж. Харингтон ; пер. с англ. А. Л. Раскина, В. В. Шахлевича; под науч. ред. В. В. Брагина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 352 с.
12. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурманн // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №3. – С. 99–104.

## Тема 3. СТРАТЕГІЧНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

### План

3.1. Поняття та характерні ознаки стратегічних ресурсів підприємства.

3.2. Використання стратегічних ресурсів для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

### 3.1. Поняття та характерні ознаки стратегічних ресурсів підприємства

Сукупність різнорідних ресурсів організації являє собою потенціал підприємства. У реальному господарському механізмі одні ресурси відіграють ключову роль у створенні доданої вартості та цінності для споживача, а інші опосередковують потоки подій. Такі ключові ресурси прийнято називати **стратегічними ресурсами**. Перш ніж дати вичерпне визначення цій категорії ресурсів, слід провести аналіз близьких за значенням категорій: активів, здібностей, компетенцій, конкурентних переваг, факторів вартості, ключових факторів успіху.

Якщо ресурси затребувані підприємством, вони перетворюються на фактори виробництва.

**Активи** – це сукупності певних факторів виробництва, якими фірма володіє або управляє. Активи можуть бути створені лише в результаті процесу накопичення шляхом інвестування за певний період часу.

Активи можуть бути матеріальними або нематеріальними, але у будь-якому випадку це «видимі» ресурси. Прикладами активів можуть бути обладнання, патенти, торгові марки, сформовані та кодифіковані знання, складські та інформаційні системи, телекомунікаційні системи.

Що стосується категорії «**здібності**», її визначають як складні зв'язки навичок, ресурсів та акумульованих знань, котрі дозволяють фірмам координувати діяльність та використовувати ресурси.

Протягом розвитку ресурсної теорії це визначення викликало найбільше протиріч через ідентифікацію відмінностей між даним поняттям та «ресурсами». Ясність у розмежуванні визначень зазначених понять була внесена науковцем Пенроуз, яка стверджувала: «фірма може отримувати ренти не тому, що володіє кращими ресурсами, а скоріше внаслідок наявності у неї відмінної здібності, котра дозволяє краще використовувати ці ресурси».

Також це питання висвітлив у своїх працях Р. Грант, наголошуючи, що ресурси є джерелом здібностей фірми, тоді як здібності – джерело конкурентної переваги [1]. Приклади здібностей компаній: система дистрибуції, система надання знижок, командна співпраця, вміння організовувати закупівлі, розробляти нові продукти та виконувати замовлення.

Різниця між активами та здібностями полягає в тому, що активи пов'язані з наявністю, а здібності з виконанням, останні уявляють невидимими. Крім того, здібності – це ресурси на основі знання, які комбінують знання та дії. Здібності також відрізняються від інших ресурсів тим, що вони розвиваються в період використання. Чим більше здібності використовуються, тим більш складно і важко їх імітувати. Дане положення відображає динамічний і розвиваючий характер цієї категорії.

Наступне поняття концепції – **«компетенція»**, яке часто поряд із поняттям «здібності» використовувалося як взаємозамінне. Г. Хамел і К. К. Прахалад ввели поняття «ключова компетенція» для визначення здібностей, що мають вирішальний вплив на результати функціонування фірми та реалізацію її стратегії. Автори вказують, що такими компетенціями є ті, що вносять найбільший внесок у створення цінності продукції для кінцевого споживача та підвищують економічну ефективність, з якою дана цінність досягається фірмою, а по-друге, забезпечують основу для проникнення на нові ринки [10].

Окремо необхідно виділити категорію **«стратегічних активів»**. Слід зазначити, що дана категорія суміжна з поняттям стратегічних ресурсів. Стратегічні активи – це такі активи і здібності підприємства, котрі забезпечують йому стійку конкурентну перевагу. Стратегічні активи складаються з перевершуючих активів та відмінних здібностей.

Відмінні здібності засновані на процесах, які включають фізичні активи та людську співпрацю, знання фірми: явні та неявні. Джей Барні виділив такі характерні риси стратегічних активів, які ми можемо віднести і для стратегічних ресурсів [8]:

- 1) вони повинні бути цінними для організації;
- 2) не повинні мати замінників;
- 3) їх складно скопіювати або зімітувати;
- 4) вони повинні бути рідкісними серед конкурентів.

Ресурси можуть набувати стратегічного значення для підприємства і бути складно імітованими через їх соціальну складність. Особисті відносини всередині команди, репутація серед постачальників і споживачів – типові приклади соціально складних ресурсів, які потребують креативного управління, їх складно скопіювати та зімітувати.

Таким чином компанія використовує свої унікальні ресурси та відмінні здібності задля освоєння ринкових можливостей і нейтралізації загроз. На їх основі фірма створює стійкі **конкурентні (стратегічні) переваги** (Sustainable competitive advantage – SCA). Стійкі конкурентні переваги можна визначити як такі, що важко скопіювати та які є основою вищої ефективності фірми. Стійкі конкурентні переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів. Взаємозв'язок розглянутих термінів наведено на рис. 3.1.

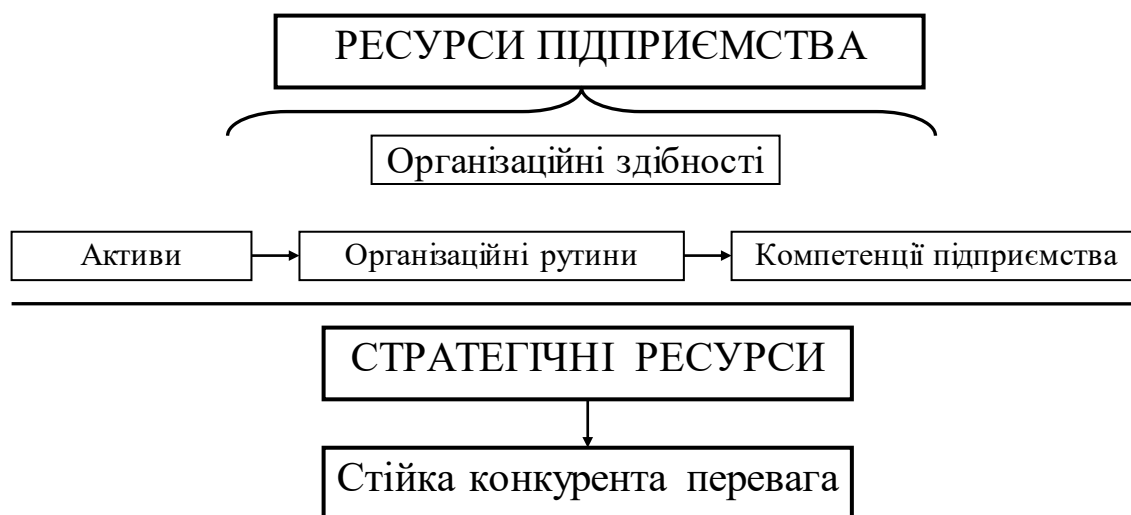


Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії

Далі слід розглянути таке поняття, як ключові фактори успіху підприємства, що визначається як обмежене число сфер діяльності, досягнення позитивних результатів у яких гарантує успіх в конкурентній боротьбі компанії, підрозділу або людини. Тобто це ті сфери, або фактори, на яких варто зосередити увагу, щоб домогтися успіху. Слід також розмежувати поняття «ключові фактори успіху» (КФУ) та «ключові показники ефективності» (КПЕ).

1) КПЕ – найбільша представленість товару на полицях національних торговельних мереж.

2) КФУ – розміщення найбільшої кількості торговельних дисплеїв, за рахунок чого, власне, і будуть досягнуті показники КПЕ.

Слід зазначити, що на Заході набуває популярності дослідження стратегічних ресурсів організації, які визначаються як такі, що створюють вартість підприємства. Виходячи з цього, доречно подати визначення факторів вартості, які відбивають призначення ефективного управління стратегічними ресурсами на підприємстві. Тож, **фактори вартості** – це параметри діяльності, які фактично визначають вартість підприємства.

Дослідження цього терміну відображено у праці М. Скотта «Фактори вартості. Керівництво для менеджерів з виявлення важелів створення вартості». У дереві факторів вартості на найвищому рівні ієрархії знаходиться вартість для акціонерів (показник TSR). На останню в свою чергу впливають фінансові показники, місія, культура, цінності, корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія включає стратегії різних стратегічних господарських одиниць, які визначаються сферами компетентності компанії та ринковими умовами господарювання.

На основі визначених понять можна запропонувати таке визначення **стратегічних ресурсів підприємства**: це такі активи, які шляхом використання здібностей, є цінними, незамінними, такими, що важко копіюються, рідкісними на даному ринку, і за умови створення ефективної системи управління ними на підприємстві є результатом формування стійких конкурентних переваг компанії та досягнення ключових показників ефективності.

Щоб класифікувати види стратегічних ресурсів суб'єкта господарювання, необхідно представити соціально-економічну систему підприємства поелементно.

Західні економісти обґрунтовують поділ ресурсів на дві великі групи: доступні (кореневі) ресурси та ресурси, що створюють вартість та сприяють досягненню ключових показників ефективності, створюють стійкі конкурентні переваги (ключові або стратегічні). Доступні ресурси – це основні елементи організації, що забезпечують її діяльність. У свою чергу доступні ресурси містять 5 базових категорій:

- а) гроші, необхідні для функціонування організації;
- б) людські ресурси – усі працівники підприємства;
- в) навички – компетенції працівників виконувати свою роботу;
- г) технології – програмне забезпечення, ноу-хау, специфічні процеси;

д) фізичні активи – офіси, будівлі, обладнання тощо.

Кожна компанія має доступ до таких самих основних ресурсів, як і її конкуренти. Підприємства різняться між собою управлінням доступними ресурсами шляхом досягнення різного рівня володіння певним видом ресурсу, а також методом управління ресурсами.

Підприємства використовують доступні ресурси задля накопичення іншого типу ресурсів, що становлять цінність для їхніх клієнтів та власників. Такі ресурси називають **стратегічними**. Зазвичай вони неосяжні, і результатом їх ефективного управління може бути:

- а) задоволення обслуговування клієнтів;
- б) задоволення постачальників;
- в) конкурентоспроможність продукту;
- г) прибутковість;
- д) марка / репутація;
- е) престиж;
- ж) задоволення працівника;
- з) оперативна ефективність.

Важливо, щоб керівники могли диференціювати ці два види ресурсів у своїй компанії, а також розуміли їх взаємозв'язок задля створення цінності. Управління стратегічними ресурсами повинне входити до компетенцій топ-менеджменту організації з розробкою відповідних стратегій та прогнозів щодо зростання цінності завдяки використанню ресурсів. Якщо керівництво не в змозі ідентифікувати свої стратегічні ресурси, це може призвести до згубних наслідків для фінансового стану підприємства.

Слід зазначити, що менеджери не можуть чинити безпосередній вплив на стратегічні ресурси, а лише на основні. Але ефективність управління основними ресурсами призводить до появи стратегічних ресурсів.

Визначення стратегічних ресурсів як факторів створення вартості можливе при використанні ланцюжка створення вартості, що зображений на рис. 3.2.

Даний інструмент ілюструє основні сфери внутрішньофірмової діяльності. Будь-яке підприємство зосереджує свої стратегічні ресурси у певному напрямку діяльності, який створює найбільшу частку вартості у сукупному доході. Даний метод досить актуальний при аналізі діяльності бізнес-одиниць компанії: відокремлених підрозділів, філій, дочірніх підприємств.



Визначається, у якій ланці загального ланцюга головного підприємства (материнської компанії) оперує підрозділ, створюючи вартість.

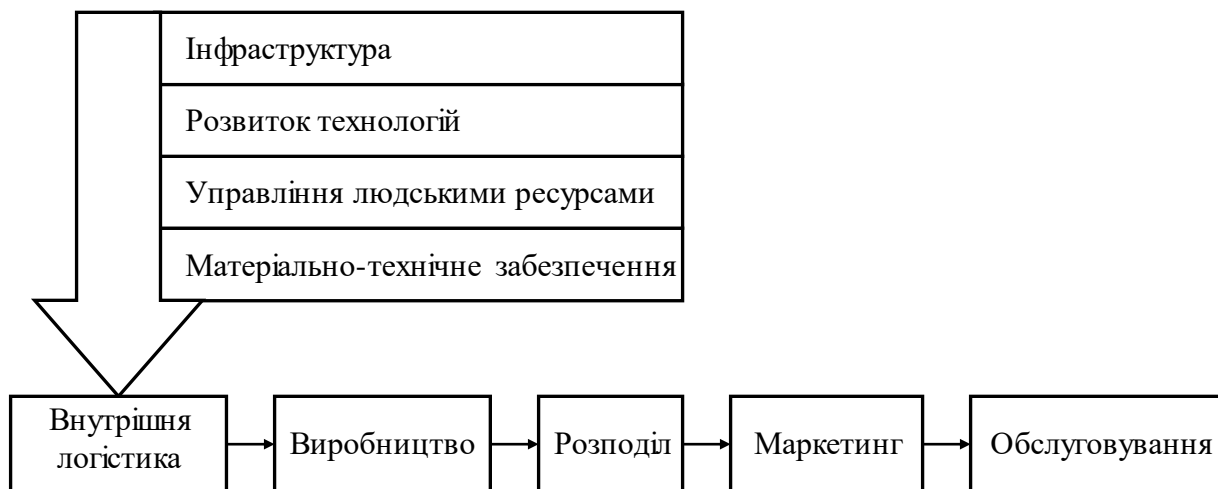


Рисунок 3.2 – Схема ланцюга створення вартості

Виділення стратегічних ресурсів можливе також на основі визначення стратегічно важливих бізнес-процесів, операцій на підприємстві і як висновок з цього – визначення ресурсів, які беруть участь у реалізації таких функцій. А. Файоль створив першу класифікацію операцій, які мають місце в організаціях, виділивши шість основних типів:

а) технічні операції (виробництво, обробка, ремонт) – технічні ресурси, обладнання;

б) комерційні операції (купівля, продаж, обмін) – інформаційні, кадрові, фінансові ресурси;

в) фінансові операції (залучення та розподіл грошових коштів) – фінансові, кадрові ресурси;

г) захисна діяльність (захист власності та особистості) – ресурси системи управління, інформаційні ресурси.

д) облікові операції (бухгалтерський облік, калькулювання собівартості, статистичний аналіз тощо) – інформація, кадрові, управлінські ресурси;

е) адміністративні операції (організація, координація, контроль тощо) – ресурси системи управління.

Основним принципом виділення елементів підприємства для стратегічного управління ними є оцінка можливостей досягнення стратегічних цілей організаційної системи, які виникають при використанні даного елемента

системи. Тобто елементами системи повинні бути не матеріальні засоби виробництва, предмети праці або визначені категорії працівників, а ті можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи, котрі відкриваються при використанні даних засобів, предметів та категорій. Діяльність фірми повинна розглядатися з точки зору ієрархії цілей. Вона складається з ланцюжка «кінцева мета – засоби її досягнення».

Інструментом, що унаочнює взаємозв'язок стратегії та засобів її досягнення, є збалансована система показників. При формуванні цільових показників деякі компанії йдуть за таким принципом: на початку формулюються всі цілі для компанії, потім – ключові фактори успіху і тільки після цього переходять до ключових показників ефективності. Далі визначаються внутрішні ресурси, які відіграють ключову роль у досягненні показників ефективності.

У результаті зусиль об'єднати кількісні та якісні аналітичні дані виникла система BSC (Balanced Scorecard) – система збалансованих показників, яка передбачає аналітику рівня реалізації поставленої мети за якісними складовими з кількісними показниками за кожною з них, з якісним ранжуванням кожного числа (червоний – зона тривоги, жовтий – зона уваги, зелений – зона успіху). У системі BSC аналіз проводиться за чотирма основними блоками: Клієнти, Фінанси, Внутрішні бізнес-процеси, Освіта і розвиток. Крім того, розглядається ступінь відповідності окремих елементів до загальнокорпоративної стратегії компанії.

Отже, результати ідентифікації та запропонований механізм визначення стратегічних ресурсів підприємства є основою для прийняття рішення про його подальший розвиток для забезпечення унікальності та високої конкурентоспроможності. Перспективою подальших досліджень у цій сфері є подальше опрацювання методик оцінювання якісного складу та вартості стратегічних ресурсів, а також їх практична імплементація в умовах вітчизняних підприємств.

### **3.2. Використання стратегічних ресурсів для формування стійких конкурентних переваг підприємства**

**Стійкі конкурентні переваги** можуть бути визначені як конкурентні переваги, які практично не піддаються копіюванню і які виступають причинами більш високої ефективності фірми. Такі переваги можуть бути резуль-

татом взаємодії складної структури ресурсів, у процесі якої ресурси купуються, розвиваються й використовуються.

Така складна структура може бути результатом взаємодії мережі ресурсів, через що специфічні ресурси набувають переваги від їх використання у системі.

Доступ до джерел конкурентних переваг дозволяє створити стратегічні активи і на їх основі стійкі конкурентні переваги фірми порівняно із конкурентами.

Можна виділити такі джерела конкурентних переваг:

- 1) розвиток науки і техніки;
- 2) положення в соціумі;
- 3) законодавство;
- 4) кваліфікація персоналу;
- 5) творчі ідеї тощо.

Ресурси можуть набувати стратегічного значення для підприємства і бути складно імітованими через їх соціальну складність. Особисті відносини всередині команди, репутація серед постачальників і споживачів – типові приклади соціально складних ресурсів, які потребують креативного управління, їх складно скопіювати та зімітувати.

Отже, **стратегічні ресурси підприємства** – це такі активи, здібності, організаційні процеси, інформація, знання організації, які є цінними, незамінними, що важко копіюються, рідкісними на даному ринку, і за умови створення ефективної системи управління ними на підприємстві є результатом формування стійких конкурентних переваг компанії.

Наявність внутрішніх компетенцій, сформованих у результаті задіяних стратегічних ресурсів, зіставлених з ринковими шансами, дозволяє говорити про наявність конкурентних переваг. Тобто на процес формування стратегічних ресурсів впливає не лише якість ресурсів, але і їх конкурентоспроможність на ринку у порівнянні з такими ж категоріями ресурсів інших організаційних систем.

Кожна компанія має доступ до таких самих основних ресурсів, як і її конкуренти. Підприємства різняться між собою управлінням доступними ресурсами шляхом досягнення різного рівня володіння певним видом ресурсу, а також методом управління ресурсами.

Підприємства використовують доступні ресурси задля накопичення іншого типу ресурсів, що становлять цінність для їхніх клієнтів та власників. **Такі ресурси називають стратегічними.**

Зазвичай вони неосяжні і результатом їх ефективного управління може бути:

- 1) задоволення обслуговування клієнтів;
- 2) задоволення постачальників;
- 3) конкурентоспроможність продукту;
- 4) прибутковість;
- 5) марка/репутація;
- 6) престиж;
- 7) задоволення працівника;
- 8) оперативна ефективність.

**Термін «стратегічні ресурси»** виник внаслідок еволюційного розвитку ресурсної теорії походження організації. Сутність теорії полягає в тому, щоб пояснити створення, використання та відновлення конкурентних переваг за допомогою ресурсів.

Серед безлічі робіт стратегічного характеру, які виконуються в процесі планування та реалізації стратегії, важливе місце посідають мобілізація і розподіл стратегічних ресурсів. Ця робота служить необхідною умовою реалізації стратегії і в той же час є одним з елементів стратегічного вибору.

Система планів, програм і проєктів, крім виконання основної функції управління є ще й необхідним інструментом розподілу стратегічних і тактичних ресурсів. Фактично попереднім показником якості плану або програми служить бажання керівництва виділити ресурси на їх реалізацію. Плани допомагають розподіляти ресурси за напрямками, які, на думку керівництва, є найбільш ефективними і ведуть до досягнення поставлених цілей. Разом з тим плани не дають повної відповіді на питання, які конкретно ресурси і в якій кількості потрібні.

Існує кілька методів визначення потреби та розподілу ресурсів, необхідних для реалізації обраної організацією стратегії та координації подальших дій. На першому етапі планування використовуються оцінки експертів, різні укрупнені методи, засновані на нормативах.

Але найбільш поширеним методом формального планування, який використовується для забезпечення узгодженості між різними планами і розподілом ресурсів, є розробка бюджетів.

Перевага бюджетів полягає в тому, що вони не тільки відповідають на питання, скільки і яких ресурсів потрібно, але і показують джерела їх поповнення. Сутнісною рисою бюджету є кількісна оцінка ресурсів і цілей. Найбільш часто бюджети розробляються і оцінюються у вартісних показниках, але іноді застосовуються тимчасові, трудові і натуральні. Кількісні показники бюджету дають можливість керівнику оцінити, порівняти і скоординувати різні аспекти роботи організації.

**Розробка бюджету** – досить складна і відповідальна робота, яка виконується за такою схемою:

1) Керівництво оголошує загальну місію організації, цілі і стратегічні завдання кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) і функціонального підрозділу.

2) СБО розробляють плани, програми і попередні кошториси (бюджети) витрат на певний період. Ці документи спрямовуються у центральні органи управління, де ретельно аналізуються.

3) Керівні органи вносять у плани СБО необхідні корективи і дають вказівки щодо уточнення бюджетів. Фактично на цьому етапі відбувається розподіл наявних ресурсів між СБО і визначаються джерела, з яких вони будуть фінансуватися або забезпечуватися. Доопрацьований бюджет знову подається для розгляду керівництву.

4) На завершальному етапі на підставі вказівок керівництва відбувається детальний постатейний облік ресурсів і джерел їх отримання.

Як правило, процес розподілу ресурсів між СБО, підрозділами, планами і програмами не закінчується з розробкою підсумкового бюджету. Адаптивний характер стратегічних планів передбачає періодичне коригування бюджетів відповідно до зміни цілей або стратегій організації, а також її підрозділів. Тому дуже важливо створити постійно діючий механізм перерозподілу ресурсів.

Зручним інструментом виконання даної роботи служить відомий метод перерозподілу ресурсів за допомогою сітьового графіка. Поняття сітьового графіка відноситься до набору графічних методів, що використовуються при плануванні ходу проекту і спостереженні за ним. Для будь-якого типу проек-

ту основними чинниками є час, витрати і наявність ресурсів. Сітьові методи були розроблені для планування і відстеження усіх цих чинників як окремо, так і в різних комбінаціях.

Ресурсне забезпечення вартості підприємства за критерієм часу відбувається у двох періодах – короткостроковому і довгостроковому.

При цьому ресурси генерують різні за кількісними і якісними характеристиками параметри вартості, які у категоріях ресурсної теорії називаються рентами. У короткостроковому періоді джерелом ресурсних рент є здатність підприємства повністю використовувати ефективні комбінації існуючих ресурсів, а також наявність оптимальної системи бізнес-процесів. У довгостроковому періоді джерелом ресурсних рент є здатність акумулювати потенційні ресурси та оптимально використовувати їх комбінації. Для цього серед усієї сукупності ресурсів окремо виділено категорію стратегічних ресурсів, що мають найбільший вплив на формування стійких конкурентних переваг.

Характерними ознаками стратегічних ресурсів є:

- 1) забезпечення формування стійких конкурентних переваг підприємства;
- 2) використання для диверсифікації діяльності;
- 3) синергійна природа формування динамічних здатностей підприємства, забезпечення зростання ринкової вартості підприємства;
- 4) складність відтворення, що пояснюється їх унікальністю.

Аспекти управління різними за рівнем стратегічного впливу ресурсів полягають у тому, як керівництво підприємства відповідає на запитання: в якому становищі підприємство знаходиться в даний час, в якому становищі воно хотіло б знаходитися через 3, 5, 10 місяців, яким способом досягти бажаного результату?

Залежно від цього підвищити конкурентоспроможність підприємства можна шляхом:

- 1) реконструкції підприємства;
- 2) впровадження нововведень (зміна організаційно-правової форми, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками і споживачами);
- 3) виходу на нові ринки збуту;
- 4) придбання, злиття підприємств тощо.

Показники оцінки продуктивності діяльності компанії поділено на кілька груп, які різняться масштабом, цілями, часовими періодами та іншими характеристиками:

а) для оцінки стратегічних цілей пропонується порівнювати результати діяльності певної компанії з результатами діяльності її конкурентів або пов'язаних з нею організацій. Причому порівняння повинне проводитися не тільки за метрикою агрегованих індикаторів, але й шляхом зіставлення конкретних ключових параметрів для певної сфери бізнесу;

б) тактичні цілі керівникам компанії рекомендується відслідковувати на базі показників ефективності окремих структурних підрозділів або показників ефективності окремого виду продукції чи асортиментної групи;

в) досягнення конкретних завдань планування автори рекомендують відслідковувати на основі використання різних видів ресурсів, або зіставлення ресурсних пропорцій господарських операцій, за певний часовий період (з обов'язковим прогнозуванням майбутніх змін);

г) для оцінки ефективності досягнення інших цілей керівникам компанії рекомендується використовувати відповідні до них специфічні індикатори.

Для об'єктивної оцінки ефективності ресурсного портфеля підприємства існує велика кількість систем показників:

1) Фінансові системи показників – різноманітні співвідношення фінансових показників витрат і виручки від реалізації продукції.

2) Витратні системи показників – в основу оцінки ефективності (продуктивності) господарської діяльності закладається концепція «витрат продуктивності», що спрямована на облік впливу чи питомих часток окремих видів витрат у рівні продуктивності (ефективності) компанії.

3) Система показників «формування трансфертних цін» – ґрунтується на використанні двох основних індикаторів ефективності господарської діяльності компанії: норми прибутку на інвестований капітал і трансфертної ціни. Під «трансфертними цінами» розуміють аналітичний механізм забезпечення добросовісної роботи постачальників, без цінової конкуренції.

Для прийняття практичних рішень на основі аналізу продуктивності варто враховувати:

а) зміни потреб у кожній категорії витрат у розрахунку на одиницю продукції, у тому числі сировини і матеріалів, основних фондів, трудовитрат;

б) зміни пропорцій витрат для оцінки можливості їх заміщення, а також для оцінки змін в ефективності використання основних і другорядних витрат;

в) відмінності в ефективності використання ресурсів при їх повному та неповному використанні;

г) зміни у всіх компонентах системи показників продуктивності (результативності), які б бралися до уваги менеджерами в єдності усіх взаємозв'язків.

Модель ресурсорієнтованого підходу включає у себе такі етапи:

а) класифікацію ресурсів;

б) оцінку ефективності використання ресурсного портфеля підприємства;

в) визначення вагомості кожного ресурсу (за ланцюжком створення вартості);

г) визначення стратегічних ресурсів.

З урахуванням усіх цих чинників підприємство формує стратегію його діяльності, узгоджуючи основні її параметри з ресурсними можливостями.

Підвищення продуктивності виробничо-комерційної системи підприємства вимагає поєднання забезпечення чи зростання ефективності за найкращого використання економічних ресурсів. А досягнутий рівень розвитку економічних систем дозволяє забезпечити економічними ресурсами будь-якого суб'єкта під реалізацію конкретної бізнес-ідеї.

Традиційно проблему оцінки та управління результативності вивчають на основі п'ятикомпонентного циклу-процесу, який прийнято подавати у вигляді «піраміди результативності» (рис. 3.3):

1) Рівень – фінансові, трудові, матеріальні, технологічні та інформаційні ресурси, які необхідні для здійснення діяльності чи реалізації ряду кроків для досягнення певних результатів.

2) Різні кроки, діяльність, що дозволяють забезпечити отримання виходів.

3) Визначені та вимірювані у часі виходи (продукти та послуги), що виступають наслідком використання компетенцій та діяльності у різних сферах, які, як правило, перебувають у зоні контролю менеджерів.

4) Результати використання виходів (продуктів) діяльності організацій, зміни у режимі реального часу, які часто лежать поза рамками управлінського впливу менеджерів.



5) Корисність (цінність, споживна вартість), яка ідентифікується різними соціальними групами і має довгострокову перспективу споживання (соціальні, економічні, інституційні, технологічні та інші способи задоволення потреб).

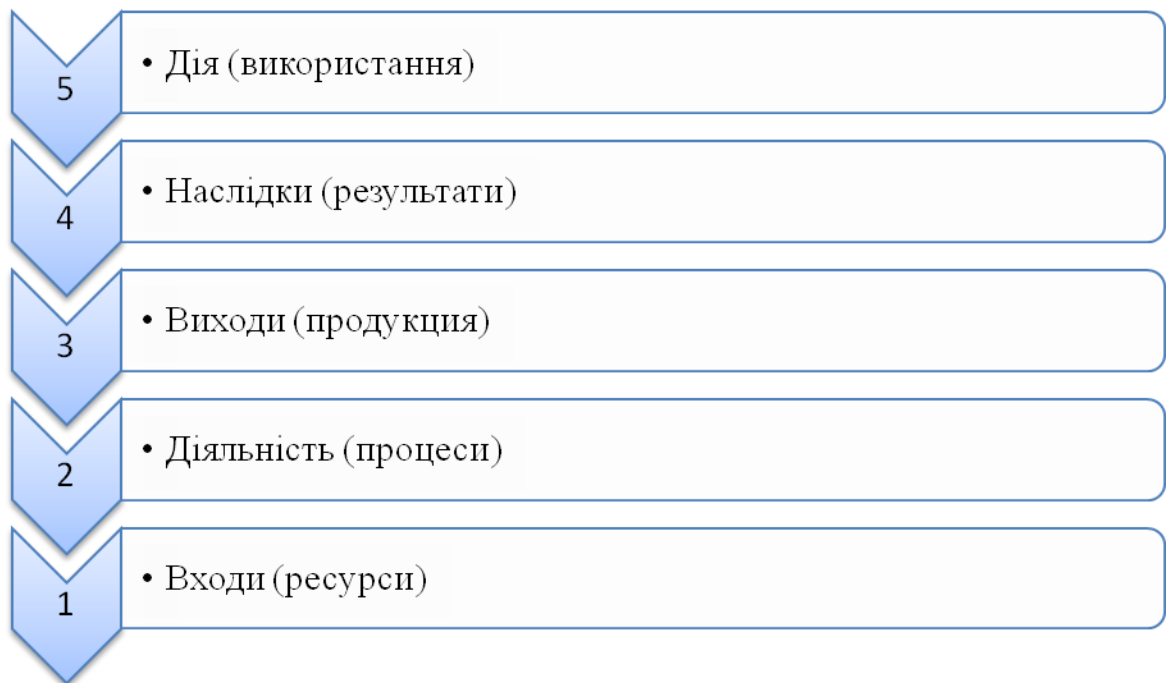


Рисунок 3.3 – «Піраміда результативності»

Указаний підхід набув широкого визнання і на його основі розроблено рекомендації низки світових і міжнародних організацій щодо моніторингу рівня результативності їх діяльності чи окремих проєктів, зокрема ООН, ОБСЄ, Економічної комісії ЄС тощо [3, с. 145].

Крім того, слід пам'ятати, що стратегічні ресурси – це, насамперед, інтелектуальні ресурси підприємства. Недарма сьогодні можна спостерігати жорсткі змагання підприємств за експертів та професіоналів широкого профілю [4].

Вітчизняним підприємствам потрібно звертати на даний аспект увагу під час формування своєї стратегії та управління.

Отже, кожна компанія формує та використовує різні комбінації ресурсів для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Умовою ефективного використання стратегічних ресурсів підприємства, що становлять основу конкурентної переваги, є безперервний пошук можливостей отримати ресурсні ефекти. Повне використання потенціалу кожного ресурсу є важливим

завданням менеджменту компанії. Якщо керівництво невірно оцінило потенціал стратегічних ресурсів, то розроблена стратегія та сформована для її реалізації бізнес-модель компанії не отримає необхідної ресурсної підтримки.

Тому у процесі формування ресурсного портфеля підприємства особлива увага повинна зосереджуватися на управлінні стратегічними ресурсами, тобто тими елементами ресурсів або їх комбінацій, що є основою формування організаційних знань, досвіду і навичок як джерела компетенцій і динамічних здатностей компанії, а також мають потенціал генерування грошових потоків.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що називають стратегічними ресурсами підприємства?
2. У чому полягає різниця між активами та здібностями?
3. Назвіть характерні риси стратегічних активів.
4. Які категорії входять до доступних ресурсів?
5. Що є результатом ефективного управління стратегічними ресурсами?
6. Розкрийте сутність системи BSC.
7. За якою схемою відбувається розробка бюджету підприємства?
8. Які показники використовуються для об'єктивної оцінки ефективності ресурсного портфеля підприємства?
9. Назвіть характерні ознаки стратегічних ресурсів.
10. Які етапи включає в себе модель ресурсорієтованого підходу?

### **Тестові завдання**

#### **1. Активи підприємства – це:**

- 1) складні зв'язки навичок, ресурсів та акумульованих знань, котрі дозволяють фірмам координувати діяльність та використовувати ресурси;
- 2) сукупності певних факторів виробництва, якими фірма володіє або управляє;
- 3) такі активи і здібності підприємства, котрі забезпечують йому стійку конкурентну перевагу;
- 4) параметри діяльності, які фактично визначають вартість підприємства.

## **2. Поняття «ключові фактори успіху» визначаються як:**

- 1) такі, що важко скопіювати та які є основою вищої ефективності фірми;
- 2) такі, що створюють вартість підприємства;
- 3) найбільша представленість товару на полицях національних торговельних мереж;
- 4) обмежене число областей діяльності, досягнення позитивних результатів у яких гарантує успіх в конкурентній боротьбі компанії, підрозділу або людини.

## **3. Результатом ефективного управління стратегічними ресурсами не може бути:**

- 1) конкурентоспроможність продукту;
- 2) прибутковість;
- 3) оперативна ефективність;
- 4) кредиторська заборгованість.

## **4. До якого основного типу за класифікацією операцій А. Файоля, які мають місце в організаціях, належать технічні ресурси та обладнання:**

- 1) технічні операції;
- 2) комерційні операції;
- 3) захисна діяльність;
- 4) адміністративні операції

## **5. До якого основного типу за класифікацією операцій А. Файоля, які мають місце в організаціях, належать інформація, кадрові, управлінські ресурси:**

- 1) комерційні операції;
- 2) фінансові операції;
- 3) облікові операції;
- 4) адміністративні операції.

## **6. Можна виділити такі джерела конкурентних переваг:**

- 1) розвиток науки і техніки;
- 2) положення в соціумі;
- 3) кваліфікація персоналу;
- 4) усі відповіді вірні.

**7. Найбільш поширеним методом формального планування, який використовується для забезпечення узгодженості між різними планами і розподілу ресурсів, є розробка:**

- 1) положень;
- 2) бюджетів;
- 3) наказів;
- 4) немає правильної відповіді.

**8. Характерними ознаками стратегічних ресурсів є:**

- 1) характер інформації;
- 2) те, що вони в процесі виробництва повністю втрачають свою споживчу вартість і стають складовою частиною (інгредієнтом) продукту праці;
- 3) синергійна природа формування динамічних здатностей підприємства, забезпечення зростання ринкової вартості підприємства,
- 4) дотримання правил охорони праці на підприємстві, в установі, організації тощо.

**9. Підвищити конкурентоспроможність підприємства можна шляхом:**

- 1) реконструкції підприємства, впровадження нововведень;
- 2) впровадження нових форм організації та оплати праці;
- 3) виходу на нові ринки збуту;
- 4) усі відповіді вірні.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 3.1**

Побудувати карту стратегічних груп конкурентів, використовуючи статистичні дані, а також аналітичні огляди однієї з галузей національного господарства України.

### **Методичні рекомендації**

Стратегічна група складається із суб'єктів підприємництва, що конкурують, мають однаковий стиль конкурентної активності та однакові позиції на ринку. Основними характеристиками стратегічних груп є: рівень ціни/якості; географічний масштаб діяльності; ступінь вертикальної інтеграції; асортиментний набір продукції; використання каналів розподілу; набір пропонованих сервісних послуг тощо.

Галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією. Такі галузі не аналізуються в ході виконання даного завдання.

Стратегічних груп буде стільки, скільки конкурентів, якщо кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку.

Алгоритм складання карти стратегічних груп:

1) Установити характеристики, що відрізняють суб'єкти підприємництва галузі між собою.

2) Нанести суб'єкти підприємництва на карту із двома змінними (за осями карти), використовуючи пари цих різних характеристик.

3) Об'єднати суб'єкти підприємництва, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, в одну стратегічну групу.

4) Намалювати кола для кожної стратегічної групи, діаметр яких пропорційний частці цієї групи в загальному обсязі продажів галузі.

При побудові карти стратегічних груп необхідно враховувати такі правила:

1) Змінні, що служать осями карти, не повинні корелювати між собою.

У випадку сильної кореляції кола на карті будуть розташовуватися по діагоналі, та одна зі змінних не буде використовуватися зовсім (при оцінці другої змінної дослідники не одержать ніякої нової інформації про конкурентну позицію суб'єктів підприємництва).

2) Змінні, обрані як осі карти, повинні показувати більші відмінності в позиціях, що займають суб'єкти підприємництва в конкурентній боротьбі за ринок. Це означає, що необхідно визначити, за якими характеристиками конкуруючі суб'єкти підприємництва відрізняються одна від одної, і використовувати ці характеристики як змінні.

3) Змінні, що використовуються як осі, не повинні бути ні кількісними, ні безперервними величинами. Вони можуть бути дискретними змінними або визначатися як точно обкреслені класи або комбінації.

4) Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному обсягу продажів суб'єктів підприємництва, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи.

Різна прибутковість може бути обумовлена неоднаковим ступенем тиску з боку постачальників або споживачів, а також з боку товарів-субститутів, що виробляються іншими галузями.

Таким чином, як змінні можуть бути: співвідношення ціни/якості, популярність торговельної марки, репутація (середній, низький та високий рівні), асортимент та номенклатура (малорозвинена, розвинена), географічна характеристика ринку (локальна, регіональна, національна) тощо.

### Завдання 3.2

Провести аналіз конкуренції у галузі, до якої належить обране підприємство, визначити рівень конкуренції, зробити висновки.

### Методичні рекомендації

1) Визначити 3 – 4 основних конкурентів у галузі, до якої належить підприємство.

2) Сформуванати перелік показників, за якими буде проводитися порівняння підприємств-конкурентів.

3) Оцінити конкурентів із використанням 5-бальної шкали оцінювання (1 – найнижчий рівень показника, 5 – найвищий рівень показника).

4) Розрахувати рівень конкуренції у галузі, зробити висновки. Приклад розрахунків наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз прямих конкурентів на ринку\*

№ п/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти				Розрахунок рівня конкуренції у галузі (кГ) за окремими показниками $k_{Гn} = (ст. 3 + ст. 4 + ст. 5 + ст. 6 + ст. 7) / (n + 1)$
		Базове підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	
1	Індивідуальність товару	5	5	5	5	5	$k_{Г1} = 5$
2	Популярність торгової марки	4	4	5	4	3	$k_{Г2} = 4$
3	Можливість розширення ринкових сегментів	4	3	4	2	2	$k_{Г3} = 3$
4	Ефективність використання виробничих можливостей	4	4	5	4	3	$k_{Г4} = 4$

Закінчення табл. 3.1

5	Гнучкість політики цін	4	3	3	4	4	$k_{Г5} = 3,6$
6	Можливість виходу з ринку	3	5	4	4	3	$k_{Г6} = 3,8$
7	Використання сучасних інформаційних систем	3	5	5	4	3	$k_{Г7} = 4$
8	Зовнішньоекономічна діяльність	4	5	5	4	3	$k_{Г8} = 4,2$
Розрахунок рівня конкуренції у галузі (кГ) за окремими конкурентами		$k_{од} = 3,9$	$k_1 = 4,25$	$k_2 = 4,5$	$k_3 = 3,9$	$k_4 = 3,25$	$k_{Г} = 31,6/8 = 3,95$ чи $k_{Г} = 19,8/5 = 3,95$

Примітка: \*абстрактні дані.

### Список літератури

1. Ідентифікація поняття стратегічних ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / Сотнікова Д. В. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1468>.
2. Копылов А. В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий / А. В. Копылов – М. : КИС, 2006. – 131 с.
3. Олексюк О. І. Економіка результативності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 362 с.
4. Управління стратегічними ресурсами підприємства як запорука досягнення конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Кирилюк О. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2014/12/upravlinnya-strategichnimi-resursamidprijemstva-yak-zaporuka-dosyagnennya-konkurentnihperevag/>.
5. Практикум з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 80 с.

## **Тема 4. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План**

- 4.1. Завдання управління ресурсами підприємства.
- 4.2. Елементи управління ресурсами підприємства.
- 4.3. Принципи системності та комплексності при формуванні та використанні ресурсів підприємства.
- 4.4. Удосконалення управління ресурсокористуванням.
- 4.5. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства.

### **4.1. Завдання управління ресурсами підприємства. Елементи управління ресурсами підприємства**

Для забезпечення ефективності і стабільності підприємства необхідно управляти його потенціалом, тобто економічними ресурсами.

Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи економічних ресурсів та її спрямованості таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних завдань діяльності підприємства [7].

Аналіз показав, що управління економічними ресурсами підприємства є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання та оптимізацію економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Оскільки одним з основних завдань управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та відтворення, то питання методики формування ресурсного потенціалу потребує ретельного дослідження.

Так, формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації і створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення.

Головна складність аналізу процесу формування ресурсного потенціалу полягає в необхідності дослідження всіх елементів у взаємозв'язку та динаміці.



З боку дослідження питань використання ресурсного потенціалу підприємства, що відбувається як процес залучення у роботу економічних ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу, потребує уваги удосконалення методики аналізу процесів використання виробничих ресурсів підприємства.

Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсомісткістю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій.

Цими операціями є:

- 1) збір і передача інформації, її обробка й аналіз;
- 2) вироблення на основі аналізу управлінського рішення;
- 3) передача рішення і його реалізація;
- 4) порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами.

Загальна схема управління економічними ресурсами підприємства передбачає, що кожен з елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто якщо існують фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, технічні, технологічні та інформаційні ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити потреби потенційних споживачів.

#### **4.2. Елементи управління ресурсами підприємства**

Елементами ресурсного потенціалу підприємства є;

- 1) природні об'єкти;
- 2) майно та джерела формування майна;
- 3) персонал,;
- 4) система управління, що забезпечує господарську діяльність.

Ресурсний потенціал має моментний характер, як сукупність всіх його об'єктів, необхідних для забезпечення господарської діяльності.

**Природні ресурси** є найважливішими матеріальними носіями національного багатства кожної країни, а їх економію потрібно розглядати як інтен-

сивне формування економічного потенціалу країни. До природних ресурсів відносять землі, корисні копалини, енергоносії, водні ресурси, клімат. Окремі підприємства, здійснюють свою діяльність шляхом реалізації природних ресурсів. Найціннішим природним ресурсом України вважають сільськогосподарські угіддя.

Поняття «**майно**» підприємства найчастіше ототожнюють з активами – ресурсами, контрольованими ним у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Саме майно, щодо якого контролюються вигоди, отримані від його використання та ризику, що з ним пов'язані, забезпечують підприємницьку діяльність підприємства та є основою формування її майнового потенціалу.

Природні ресурси та майно оптимально використовуються господарюючими системами за умови залучення **висококваліфікованого персоналу**.

**Персонал підприємства** – це сукупність працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та які забезпечують господарську діяльність. Потенціал персоналу формується сукупністю його здібностей і можливостей забезпечувати досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства.

Величина потенціалу природних ресурсів, майна та персоналу підприємства формується не тільки сукупністю наявних об'єктів, але й системою управління.

**Система управління** є результатом провадження діяльності з планування, організації, мотивації та контролю, які дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на певні об'єкти для досягнення конкретних цілей у формуванні ресурсного, господарського і вартісного потенціалу підприємства. Система управління досягає мети суб'єкта господарювання через персонал. Таким чином, система управління включає всі практичні дії, за допомогою яких керівник спонукає підлеглих до дії для досягнення бажаних результатів. Крім того, в її основі закладено підприємницькі здібності.

Потенціал системи управління підприємства реалізується шляхом досягнення найбільшої привабливості його природних ресурсів, майнових об'єктів, фінансових ресурсів і персоналу та одержання максимального результату від їх використання.

Раціональна інноваційна система управління дозволяє одержувати приріст величини потенціалу без залучення додаткових об'єктів. Як результат

управління при залученні того ж самого потенціалу – одні підприємства є прибуткові, а інші збиткові.

#### **4.3. Принципи системності та комплексності при формуванні та використанні ресурсів підприємства**

Для якісного управління економічними ресурсами підприємства механізм формування та використання економічних ресурсів повинен базуватися на принципах системності та комплексності.

**Принцип системності** передбачає існування механізму управління економічними ресурсами як специфічної динамічної системи. Під системою слід розглядати сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності, утворюючи певну єдність.

До визначальних системних принципів слід віднести:

– цілісність, яка передбачає принципову неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її складових.

– структурність, яка дає можливість опису системи через визначення її структури;

– взаємозалежність системи і зовнішнього середовища, яка передбачає, що система формує і виявляє свої властивості у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем;

– ієрархічність, яка передбачає, що кожен елемент системи може розглядатися як система, а система, що розглядається, є одним із компонентів системи більш високого рівня;

– множинність описів кожної системи. Через принципову складність кожної із систем адекватне їхнє пізнання вимагає побудови множинних моделей, які описують певні аспекти системи;

– збалансованість, що має два важливих аспекти. Перший аспект можна виразити як вимогу гармонізації інтересів усіх груп зацікавлених осіб. Другий аспект даного принципу стосується необхідності збалансування довгострокових і короткострокових цілей, адже принцип розвитку не можна абсолютизувати, потрібно за можливості забезпечувати безперервно високий рівень конкурентоспроможності підприємства;

Отже, управлінські рішення мають спрямовуватися насамперед на задоволення інтересів найменш задоволеної групи зацікавлених осіб;

– безперервність в управлінні. Управління конкурентоспроможністю підприємства не є одноразовим процесом. Воно має безперервний, постійний характер;

– композиція, тобто узгодження спільної і приватної мети; інтеграція, що спрямовує систему на високий рівень організації, що дасть змогу одержати синергетичний ефект;

– інформованість, що визначає інформаційне забезпечення як головну вимогу конкурентоспроможності.

При управлінні економічними ресурсами підприємства необхідно використовувати системний підхід, який передбачає логічно обґрунтований підхід до дослідження ресурсів як складних систем, які складаються з окремих елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками.

**Системний підхід** при управлінні економічними ресурсами дозволить глибше вивчити об'єкт управління, отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу підприємства.

Необхідність дотримання принципу системності пояснюється тим, що доводиться здійснювати управління економічними ресурсами в умовах неповної визначеності.

Невизначеність виникає внаслідок наявності значної кількості чинників, які по-різному впливають один на одного і які не завжди можна точно оцінити.

**Принцип комплексності** слід розглядати як взаємозумовлений і пропорційно взаємоузгоджений розвиток системи управління економічними ресурсами як єдиного цілого, яке забезпечує взаємозв'язок усіх підсистем і елементів.

Комплексність розгляду органічно погоджує всі аспекти проблем функціонування економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства як комплекс цілісних систем: фінансової, кадрової, матеріальної, нематеріальної, технічної, технологічної, інформаційної.

#### **4.4. Удосконалення управління ресурсокористуванням**

Одним із напрямків удосконалення управління ресурсокористуванням на всіх рівнях господарської діяльності підприємства є визначення мотива-

ційних пріоритетів кадрових ресурсів для подальшого удосконалення управління економічними ресурсами підприємства [3].

Процес створення системи мотивування неможливо реалізувати без адаптивного вибору напрямів мотивування кадрових ресурсів на різних етапах розробки та реалізації обраної стратегії, а також без передбачення ступеня мотиваційних впливів на всіх рівнях управління, що забезпечить суттєве підвищення ефективності управління економічними ресурсами підприємством.

Іншим способом розвитку ресурсного потенціалу підприємства є інновації. Інноваційний процес завжди спрямований на втілення завершених наукових досліджень і розробок та інших науково-технічних досягнень у практичну діяльність підприємства. Він забезпечить удосконалення структури управління економічними ресурсами підприємства відповідно до реалізації його цілей, чіткість і злагодженість взаємозв'язків підсистем і пошук прихованих резервів потенціалу.

Цей процес неможливий без формування необхідного механізму управління на засадах інноваційного підходу до здійснення процесу створення, втілення та розповсюдження технічної, організаційної, інформаційної новизни, яка не тільки задовольняє потреби розвитку підприємства, а й стимулює його розвиток у потрібному напрямі.

Ситуаційний підхід у вирішенні вищезначених завдань пропонує розглядати альтернативні варіанти прогнозованого значення ефективності, а його розрахунок на основі застосування ситуаційних моделей дозволяє з'ясувати, як саме вплив середовища може змінювати потенційні можливості підприємства зокрема його ефективність відповідно до зміни параметрів сценарних моделей розвитку [5, с.114].

Серед основних напрямків удосконалення форм і методів управління ресурсами підприємства важливими є формування інформаційного забезпечення підприємства та підвищення наукового рівня планування із застосуванням інформаційних технологій.

Особливого значення при цьому набуває використання економіко-математичних методів, що забезпечує вдосконалення процесу планування та прогнозування використання ресурсів, їх оптимальний розподіл.

Оскільки одним з основних завдань управління ресурсним потенціалом підприємства є його формування, використання та відтворення, то питання

методики формування ресурсного потенціалу потребує ретельного дослідження.

Аналіз формування ресурсного потенціалу відбувається як процес оцінки напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення.

Головна складність аналізу процесу формування ресурсного потенціалу полягає в необхідності дослідження всіх елементів у взаємозв'язку та динаміці.

З боку дослідження питань використання ресурсного потенціалу підприємства, що відбувається як процес залучення у роботу економічних ресурсів, потребує уваги удосконалення методики аналізу процесів використання виробничих ресурсів підприємства.

Таким чином, проблеми управління виробничими ресурсами потребують дослідження взаємопов'язаних чинників: по-перше, інноваційної діяльності (використання науково-технічних, організаційних та економічних нововведень, які взаємоузгоджені з відповідними дослідженнями ринкового середовища), а по-друге, узгодження власних розробок продукції виробництва з бажаннями клієнтів і гарантією якості.

#### **4.5. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства**

На сучасному етапі розвитку світової економіки кожне підприємство є сукупністю бізнес-процесів, які об'єднані в управлінську систему. В Україні останні п'ятнадцять років відбуваються трансформаційні процеси в економіці, які пов'язані з переходом у приватну власність промислових підприємств. У даний час на розвиток бізнесу впливають десятки факторів, одним з яких є можливість часткової втрати керованості при зростанні компанії.

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності та підтримки конкурентоспроможності підприємства власники повинні належним чином організувати господарські процеси і вирішити питання організації управління виробництвом.

Для інтегрування інформації про роботу всіх підрозділів підприємства використовуються управлінські інформаційні системи (УІС), які на відміну від програм бухгалтерського і оперативного обліку, дають можливість впливу і коригування процесу на стадії розвитку. Підвищення оперативності та

якості управління пов'язане з розвитком комп'ютерних технологій, сучасні концепції управління базуються на відповідних прикладних програмах.

У 80-90 р. ХХ ст. західними вченими створено декілька концепцій УІС. Кожна наступна система виправляла недоліки попередньої, а також збільшувала власні функціональні можливості.

Для автоматизації планування необхідної кількості сировини і матеріалів на складах згідно з виробничими планами була запропонована концепція **MRP (Material Resource Planning)**.

Основний її недолік – це відсутність планування завантаженості виробничих потужностей та трудових ресурсів.

**Модифікація MRP II (Manufactory Resource Planning)** була створена для автоматизованого планування всіх виробничих ресурсів (сировина, матеріали, обладнання, трудозатрати) і контролю всього виробничого циклу – від закупки сировини до відвантаження продукції замовникам. Її недолік полягав у відсутності планування фінансових ресурсів.

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства запропонована нова концепція управлінської системи – **ERP (Enterprise Resource Planning)**, що об'єднала планування матеріальних і фінансових ресурсів в єдину систему.

Для управління зовнішніми зв'язками підприємства використовується модифікація ERP, яка крім ERP-системи включає систему обліку і управління логістичними каналами постачання (SCM) та систему управління зв'язками і взаємодією з покупцями (CRM). У системі ERP вдало поєднані сучасні концепції управління з комп'ютерними технологіями.

Таким чином, для автоматизації всіх щоденних основних внутрішніх бізнес-процесів, оптимізації структури управління, підвищення взаємодії між підрозділами, а також оперативного аналізу ситуації і прийняття управлінського рішення на базі повної, достовірної інформації актуальною задачею є вибір і впровадження ERP-системи на підприємстві.

Сьогодні проблема прискореного розвитку економіки розглядається у контексті розвитку та впровадження інформаційних технологій для створення корпоративних інформаційних систем (KIC), що підтримують оперативний і управлінський облік на підприємстві та надають інформацію для оперативного прийняття управлінських рішень [1, 2]. Вибір і впровадження ERP-

систем є відносно новим напрямком для досліджень. Значна частина досліджень і публікацій присвячена оцінці перших результатів впровадження на промислових підприємствах [3–5]. Порівняння досягнень основних світових виробників програмних комплексів для автоматизації управління підприємством виконане в роботі [6].

Розвиток ринкового середовища в Україні потребує впровадження ERP-систем для оптимізації дій по збиранню, обробці та аналізу інформації, яка надходить з різних джерел, а також для оперативного розв'язання задач управління та координації дій в умовах конкурентного ведення бізнесу.

У сучасному розумінні ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це інтегрована інформаційна система управління підприємством. Вона забезпечує автоматизацію планування, обліку, контролю і аналізу всіх бізнес-процесів. В основі роботи ERP-системи лежить управління єдиним сховищем даних, яке містить всю необхідну корпоративну інформацію: фінансову, виробничу, кадрову, інформацію щодо запасів та ін.

Першу розробку ERP-системи «SAP/3» запропонувала компанія SAP AG (Німеччина); в даний час вона є світовим лідером за кількістю впроваджень на великих підприємствах. Створена система містить компоненти для автоматизації щоденних операцій внутрішніх бізнес-процесів, систематизації інформації, підтримки взаємодії з бізнес-партнерами, засоби підтримки прийняття рішень для вищого керівництва і власників. Вона допомагає формувати і реалізовувати стратегію підприємства. Інформаційні потоки побудовані таким чином, що більшість поточних задач розв'язуються менеджерами середньої ланки, а вище керівництво займається визначенням стратегії підприємства і контролем її реалізації. Основними перевагами цієї системи є багатофункціональність, можливість застосування окремих галузевих рішень (27 різних модулів), використання досвіду лідерів світового бізнесу і поступове її впровадження окремими модулями відповідно до темпів розвитку підприємства. Недоліки полягають в занадто жорсткій регламентації бізнес-процесів для підприємства та тривалому терміні реалізації проєкту (5–7 років).

Одним із основних конкурентів німецької компанії на світовому та українському ринках є Oracle Corporation (США) з системою «Oracle E-Business Suite». Вона має досить сильні позиції у галузях, де стандарти бізнес-процесів аналогічні в усьому світі (телекомунікації, банки, хімічна і ме-



талургійна промисловість), а це зменшує витрати на впровадження і обслуговування системи. Конкурентні переваги ERP-системи повністю реалізуються при впровадженні на нових підприємствах, де формується система управління. Основним недоліком є відсутність чіткої відпрацьованої системи підтримки впроваджених ERP-систем.

Крім світових лідерів є розробники ERP-систем, які мають багаторічний досвід і які орієнтуються на середні підприємства, наприклад «MFG/PRO» корпорації QAD (США), «1С: Предприятие 8.0 Управление производственным предприятием» компанії 1С (Росія) та ін.

Вони позиціонують власні розробки, як повноцінні системи управління підприємством, в яких поєднуються стандарти ERP II з відносно доступною ціною. Перевагами є можливість одночасного впровадження всіх модулів і як наслідок зменшення терміну і вартості впровадження, а також можливість доопрацювання системи під конкретні вимоги підприємства. Недоліком є обмежений набір функціональних можливостей, тому ці системи можуть бути рекомендовані як перший етап автоматизації процесів управління на підприємстві.

Вартість впровадження ERP-системи залежить від масштабу проєкту. Так ціна системи, яка складається з 40–50 робочих місць, може становити від 50 до 1500 тис. дол. Крім того існує тенденція, пов'язана з тим, що західні компанії пропонують спеціальні системи для України за меншою ціною, а вітчизняні та російські розробники, удосконалюючи свої системи, підвищують їх вартість. Об'єктом автоматизації є системи управління; побудова єдиного інформаційного простору підприємства залежить від управлінської структури, галузевої належності, масштабу, профілю діяльності, фінансових можливостей і наявності комунікаційних каналів і мереж.

За даними аналітичної компанії ГОС [6], український ринок ERP-систем буде збільшуватися на 20 % щорічно до 2021 р. за рахунок впровадження у фінансово-промислових групах, холдингах, великих і середніх компаніях відповідних програмних рішень та окремих модулів. В ідеалі ERP-система впроваджується одночасно із запуском на підприємстві сучасного обладнання, передових технологій, тоді все виконується паралельно. Для підприємства потрібний час для переходу на сучасні інформаційні технології планування і управління ресурсами підприємства.

Перед впровадженням потрібно визначити існуючі проблеми (зменшення ефективності, втрата частки ринку, зростання витрат) або потенційні проблеми (зміна кон'юнктури ринку або законодавства, поява сильного конкурента). Також причиною може бути потреба у відповідності до західних стандартів для поліпшення іміджу, отримання інвестицій, проходження сертифікації або підвищення контрольованості підприємства для більш ефективного управління. Критерієм успішного впровадження є успішне розв'язання проблеми.

Визначення конкретних проблем дозволяє здійснити вибір системи, оптимальної за функціональними характеристиками, які залежать від галузі, типу і розмірів виробництва. Потім потрібно дізнатися про наявні типові рішення, кількість впроваджень в галузі, зібрати відгуки про впровадження системи і проєктну команду. Також у договорі з компанією, яка буде впроваджувати систему, бажано передбачити відповідальність за термін і якість реалізації проєкту. Переваги мають ті виробники ERP-систем, що поєднують власні канонічні розробки, побудовані на кращих західних бізнес-моделях, з гнучким налаштуванням для вітчизняних промислових підприємств. Тобто це має бути інтегрована інформаційна система, яка задовольняє вимоги галузі та має широкі функціональні можливості для автоматизації управління матеріально-технічним постачанням, виробничими процесами і фінансовими потоками.

Система працює більш якісно з меншою кількістю доопрацювань і переробок, тобто максимально використовується досвід попередніх користувачів, який закладений в ERP-систему. Вона враховує можливість доопрацювання до 20 % без зниження якості, а якщо більше, то потрібно розробляти новий модуль. Впровадження системи є тільки інструментом для реалізації поставлених задач.

Впровадження ERP-системи дає можливість автоматизації управління дебіторською і кредиторською заборгованостями, зменшення складських запасів, калькуляції всіх видів продукції, статистичної обробки архівних даних, а також оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, звільнення менеджерів від рутинної роботи і як наслідок, поліпшення ефективності діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності. З метою економії матеріальних ресурсів, підвищення ефективності роботи транспорту, технологічного обладнання і устаткування можна упорядкувати завантаженість виробничих

потужностей, згладити обсяги виробництва у часі, створити єдину базу даних для планування. При потребі в зовнішніх інвестиціях, приватизації, об'єднанні або поглинанні підприємств можна підвищити прозорість фінансово-господарської діяльності та контролюваність підприємства для інвесторів або власників.

Перевагою ERP-системи є не тільки прискорення виконання певних видів робіт, наприклад обробки замовлень, розрахунку фінансових показників, формування звіту з прибутків, зведення балансу. Основним ефектом є можливість прийняття оперативних управлінських рішень на основі повної, достовірної інформації завдяки створеній єдиній базі даних. При цьому час скорочується на виконання рутинних робіт і збільшується відповідно для аналітичної роботи. Існує можливість скорочення кількості працівників низької кваліфікації та фіксації їх дій в системі. Фінансовий ефект полягає в якісному управлінні закупками сировини і відвантаженням готової продукції, а також у зменшенні виробничих запасів відповідно до реальних потреб і у вивільненні оборотних коштів.

Процес впровадження системи складається з декількох етапів:

- 1) аналіз і дослідження підприємства, визначення проблем і потреб;
- 2) формалізація бізнес-процесів для системи управління;
- 3) постановка задачі;
- 4) визначення кількості необхідного ТЗ і ПЗ;
- 5) формування системи, внесення даних;
- 6) підготовка до експлуатації і навчання користувачів;
- 7) запуск і тестова експлуатація (1 – 3 міс.) у реальних умовах роботи.

Подальший розвиток системи полягає в удосконаленні існуючої ERP-системи, тобто у додаванні нових модулів і збільшенні функціональних можливостей.

ERP-система складається з декількох модулів, які впроваджуються послідовно. Для великих промислових підприємств термін реалізації проєкту може складати 3–5 років. Після аналізу досвіду впровадження можна визначити приблизний алгоритм впровадження:

– реєстрація всіх господарських і фінансових операцій в системі з початку кварталу (року), формування квартальної (річної) бухгалтерської і фінансової звітності в системі (фінансово-обліковий модуль);

- управління матеріально-технічним постачанням у тестовому режимі (1 – 2 матеріали протягом 6 – 12 міс.);
- перехід на повне управління матеріально-технічним постачанням, інтеграція з фінансово-обліковим модулем і формалізація процедур продажу продукції;
- впровадження в тестовому режимі контролінгу для окремого підрозділу (списання 1 – 3 основних матеріальних ресурсів на виробництві на протязі 6 – 12 міс.);
- запуск на повну потужність модуля контролінгу (мета – виявлення обсягів незавершеного виробництва, кількості готової продукції);
- планування виробництва на основі єдиної бази даних;
- управління персоналом (контроль за виконанням працівниками своїх функціональних обов'язків);
- управління якістю (розподіл постачальників на вхідному контролі залежно від якості попередніх поставок, операційний і вихідний контроль готової продукції).

Автоматизація процесу управління пов'язана з необхідністю пошуку оптимальних рішень складних задач управління технологічними процесами і фінансовими потоками підприємства. Поетапне впровадження проекту (2–3 найменування номенклатури продукції в одному підрозділі) дає можливість швидко виявити і усунути дефекти, а також суттєво зменшити вартість проекту. В системі операційного контролю впроваджується персональна відповідальність, всі документи фіксуються в журналі операцій і звіти формуються автоматично на основі первинних документів. Внесення вхідних даних потребує контролю і перевірки, адже помилки можуть вплинути на результат.

Створення єдиного інформаційного простору, який містить облікову інформацію про діяльність підприємства, сприяє прискоренню бізнес-процесів, поліпшенню оперативного управління та планування, покращенню маркетингових показників тощо. При цьому управлінські операції, пов'язані з рухом матеріальних ресурсів, виконуються в режимі, близькому до реального. Всі документи після реєстрації в системі протягом 1 доби відображаються в Головній книзі, а в інших модулях системи відображається поточний стан підприємства, за рахунок чого мінімізується кількість відмов потенційним покупцям через відсутність продукції або конкретизуються терміни

поставок завдяки наявності даних про обсяги запасів, непродану продукцію. Система дозволяє автоматично формувати оперативну, управлінську і бухгалтерську звітність, а також отримати дані для податкових декларацій.

Автоматизація може змінити структуру управління на промисловому підприємстві, сприяє перерозподілу центрів відповідальності. Зменшується тривалість виробничого циклу завдяки виявленню прихованих резервів для скорочення часу виконання кожного етапу, підвищується рівень узгодженості між етапами, здійснюється перехід від послідовного до паралельного виконання окремих етапів. Впровадження цієї системи залежить від готовності підприємства та його власників до проведення «прозорої» фінансово-господарської діяльності, а також потребує повної формалізації діяльності підприємства.

Сьогодні в Україні налічується більше 100 підприємств, які впровадили ERP-систему або перебувають на різних етапах реалізації проєкту; це в основному великі підприємства металургійної, нафтопереробної, енергетичної, харчової галузей, банківські установи та телекомунікаційні й торговельні компанії. Попередні результати [3–5] від впровадження ERP-систем полягають в такому:

- скорочення запасів готової продукції, матеріалів, незавершеного виробництва (15–20%);
- поліпшення взаємодії з клієнтами за рахунок збільшення своєчасного відвантаження продукції (15-25%);
- зростання продуктивності праці та фондівіддачі (12-15%);
- зменшення витрат на закупівлю матеріалів і компонентів (7-10%).

Світові тенденції розвитку економіки пов'язані з глобалізацією бізнесу. В Україні за часи незалежності впроваджено ринкові відносини в економіці, більшість великих підприємств отримали нових ефективних власників, відбуваються процеси поглинання і об'єднання компаній, створення холдингів. Подальший розвиток потребує впровадження іноземних технологій та залучення інвестицій з метою інтеграції в світову економіку. Вступ до Всесвітньої організації торгівлі значно прискорить розвиток майже всіх галузей економіки.

Для українських підприємств більш оптимальним шляхом є перебудова своїх господарських процесів відповідно до алгоритмів, запропонованих в ERP-системах. Ці системи досить гнучкі, містять велику кількість налаго-

джувальних параметрів і можуть бути вдало впроваджені на підприємствах, які давно працюють на ринку, мають власну управлінську структуру, але потребують проведення реінжинірингу існуючих бізнес-процесів.

Отже, можна зробити висновок, що найближчим часом більшість великих і середніх промислових підприємств будуть впроваджувати передові західні стандарти управління. Економічної ефективності можна досягти за рахунок використання накопиченого попереднього досвіду розробників BPR-систем, а також впровадження готових рішень, які розроблені для інших підприємств з мінімальним доопрацюванням.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що передбачає загальна схема управління економічними ресурсами підприємства?
2. Назвіть елементи управління ресурсами підприємства.
3. У чому полягає принцип системності при формуванні та використанні ресурсів підприємства?
4. У чому полягає принцип комплексності при формуванні та використанні ресурсів підприємства?
5. У чому полягає удосконалення управлінням ресурсокористуванням?
6. Що таке система ERP і для чого вона потрібна?
7. Які підсистеми включає типова система ERP?
8. Що можна вважати основними відмінностями ERP системи від MRP II системи?

### **Тестові завдання**

#### **1. Елементами ресурсного потенціалу підприємства не є:**

- 1) природні об'єкти;
- 2) майно та джерела формування майна;
- 3) персонал;
- 4) законодавство, що забезпечує господарську діяльність.

#### **2. Принцип системності передбачає:**

- 1) трансформацією результатів наукових досліджень і розробок у інноваційний продукт або інноваційну продукцію;
- 2) існування механізму управління економічними ресурсами як специфічної динамічної системи;

3) взаємозумовлений і пропорційно взаємоузгоджений розвиток системи управління економічними ресурсами як єдиного цілого, яке забезпечує взаємозв'язок усіх підсистем і елементів;

4) немає правильної відповіді.

**3. Одним із напрямків удосконалення управління ресурсокористуванням на всіх рівнях господарської діяльності підприємства є:**

1) визначення мотиваційних пріоритетів кадрових ресурсів для подальшого удосконалення управління економічними ресурсами підприємства;

2) інновації;

3) відповіді 1 та 2 вірні;

4) немає правильної відповіді.

**4. ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це інтегрована інформаційна система управління підприємством, яка:**

1) забезпечує планування всіх виробничих ресурсів (сировина, матеріали, обладнання, трудозатрати);

2) забезпечує автоматизацію планування, обліку, контролю і аналізу всіх бізнес-процесів;

3) забезпечує ведення податкового і бухгалтерського обліку у чіткій відповідності до діючого законодавства України;

4) забезпечує управління специфікацією виробу.

**5. Впровадження ERP-систем полягає в такому:**

1) скорочення запасів готової продукції, матеріалів, незавершеного виробництва (15–20%);

2) поліпшення взаємодії з клієнтами за рахунок збільшення своєчасного відвантаження продукції (15–25%);

3) зменшення витрат на закупівлю матеріалів і компонентів (7–10%);

4) усі відповіді вірні.

## **Практичні завдання**

**Завдання 4.1. Оптимальний розкрій партії матеріалів для виготовлення комплектів у деревообробному цеху АТ «Кредмаш»**

На підприємство надходить сировина у вигляді партій матеріалів, які мають свої розміри. Необхідно отримати розкрій матеріалів, який забезпечує випуск максимального числа комплектів.

Для формування моделі введемо позначення:

$s$  – номер партії матеріалу;  
 $S$  – число усіх видів партій матеріалів;  
 $i$  – вид заготівки;  
 $l_i$  – число заготівок  $i$ -го виду, необхідних для одного комплекту;  
 $n$  – число усіх видів заготівок;  
 $a_s$  – кількість матеріалів одного розміру в одній партії  $s$ -го виду;  
 $j$  – номер варіанта розкрою;  
 $n_s$  – число варіантів розкрою для кожної одиниці матеріалу  $s$ -ї партії;  
 $a_{sji}$  – число заготівок  $i$ -го виду, одержаних з одиниці матеріалу  $s$ -ї партії згідно з  $j$ -м варіантом розкрою;  
 $x_{sj}$  – вихідна кількість одиниць матеріалу  $s$ -ї партії, які розкромлені згідно  $j$ -го варіанту.

Тоді при розкрої усіх партій буде отримано заготівок

$$\sum \sum a_{sji} \cdot x_{sj}$$

та може бути зібрано комплектів

$$\frac{1}{l_i} \sum \sum a_{sji} \cdot x_{sj}$$

Оскільки число повних комплектів лімітується тими заготівками, які дозволяють скласти найменше число комплектів, то число повних комплектів

$$n = \min \frac{1}{l_i} \sum \sum a_{sji} \cdot x_{sj}$$

План  $x$  полягає у максимізації числа комплектів  $\max \min 1 / l_i \sum \sum a_{sji} x_{sj}$  за умови виконання плану заготівок  $1 / l_i \sum x_{sj} = a_s$  ( $s = 1, 2, \dots, S$ ) та невід'ємності компонентів  $x_{sj} \geq 0$ ,  $s = 1, 2, \dots, S$ ;  $j = 1, 2, \dots, n_s$ .

Якщо через  $z$  позначити число комплектів, то сформована модель зводиться до наступної задачі лінійного програмування  $z \rightarrow \max$  при таких обмеженнях:

$$1 / l_i \sum \sum a_{sji} x_{sj} \geq z \quad (s = 1, 2, \dots, S);$$

$$1 / l_i \sum x_{sj} = a_s \quad (s = 1, 2, \dots, S);$$

$$z \geq 0; x_{sj} \geq 0 \quad (s = 1, 2, \dots, S; j = 1, 2, \dots, n_s).$$

До деревообробного цеху надійшло дві партії дощок: перша складається з  $a_1 = 50$  шт. довжиною по 6,5 м кожна, друга – з  $a_2 = 200$  шт. по 4 м кожна. З цих дощок потрібно виготовити комплекти, які складаються з  $l_1 = 2$  заготі-



вок по 2 м кожна та  $l_2 = 1$  заготовки по 1,25 м. Потрібно так розпилити дошки, щоб отримати максимальне число комплектів. Варіанти розкрою дощок наведені у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Варіанти розкрою дощок

Варіант	3 дощок по 6,5 м + 0,1 №		3 дощок по 4 м	
	Число заготовок довжиною			
	2 м	1,25 м	2 м	1,25 м
1	3	-	2	-
2	2	2	1	1
3	1	3	-	3
4	-	5	-	-

№ - остання цифра залікової книжки (номер варіанта завдання)

### Методичні вказівки

Нехай  $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}$  – число дощок довжиною 6,5 м, які необхідно розпилити відповідно до 1, 2, 3, 4-го варіантам;  $x_{21}, x_{22}, x_{23}$  – число дощок довжиною 4 м, які необхідно розпилити за 1, 2, 3-м варіантами;  $z$  – число комплектів.

Тоді потрібно знайти  $z \rightarrow \max$  за таких умов:  $z$  число витрачених дощок повинне відповідати розміру партії:

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 50 ;$$

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} = 200,$$

кількість заготовок повинна складати повні комплекти

$$1/2 (3x_{11} + 2x_{12} + x_{13} + 2x_{21} + x_{22}) \geq z ;$$

$$2x_{12} + 3x_{13} + 5x_{14} + x_{22} + 3x_{23} \geq z .$$

Число комплектів та дощок повинне бути реальним:

$$z \geq 0; x_{sj} \geq 0, s = 1, 2; j = 1, 2, 3, 4.$$

Розв'язками цієї задачі є:

$$x_{12} = 12,5; x_{14} = 37,5; x_{21} = 200; x_{13} = x_{11} = x_{22} = x_{23} = 0; z = 212,5.$$

Здійснимо округлення та отримаємо

$$x_{12} = 12; x_{14} = 38; x_{21} = 200; x_{13} = x_{11} = x_{22} = x_{23} = 0; z = 212.$$

Таким чином, найбільш вигідними виявились 2-й та 4-й варіанти для дощок довжиною 6,5 м та 1-й варіант для дощок 4 м. В оптимальному варіанті максимальне число комплектів складе 212 шт.

## Список літератури

1. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 71–76.
2. Воробйова Ю. М. Управління ресурсами підприємства: навч. посібник. / Ю. М. Воробйова, Б. І. Холода. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.
3. Гуткевич С. О. Інвестування: теорія і практика: навч. посібник. / С. О. Гуткевич. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 234 с.
4. Друкер П. Практика менеджмента; / пер. с. англ. / П. Друкер – М.: Вільямс, 2003. – 398 с.
5. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний авіаційний ун-т. – Київ, 2003. – 18 с.
6. Кузьмичов А. І. Математичне програмування в Ексел: навч. посібник. / А. І. Кузьмичов, М. Г. Медведєв – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 320 с.
7. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». – Харків, 2006. – 36 с.
8. Маслов В. П. Інформаційні системи і технології в економіці : навч. посібник. / В. П. Маслов – Київ: Слово, 2005. – 264 с.
9. Мочерний С. В. Політична економія : навч. посібник. / С. В. Мочерний – Київ: Знання-Прес, 2002. – 687 с.
10. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку : навч. посібник / В. Є. Новицький – Київ: Національний авіаційний ун-т, 2004. – 268 с.
11. Серединська В. М. Теорія економічного аналізу: підручник. / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович – Тернопіль : Укрмедкнига, 2002. – 320 с.
12. Ульянченко О.В. Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. – Київ, 2008. – 38с.

## **Тема 5. ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План**

5.1. Економіко-статистичні методи і моделі в управлінні ресурсами підприємства.

5.2. Детермінований факторний аналіз ресурсного потенціалу підприємства.

### **5.1 Економіко-статистичні методи і моделі в управлінні ресурсами підприємства**

У науковій літературі величину ресурсного потенціалу підприємства визначають за допомогою методичних підходів, які доцільно згрупувати за такими ознаками:

1) за глибиною дослідження – експрес-оцінювання, деталізоване, поглиблене оцінювання;

2) за напрямом дослідження – оцінювання рівня, яке в свою чергу можна розділити на оцінювання розвитку, оцінювання стану, оцінювання ефективності використання, оцінювання вартості;

3) за складовими ресурсного потенціалу – оцінювання складової трудової потенціалу, оцінювання матеріально-технічної, фінансової та інформаційної складових;

4) за ступенем узагальнення результативних показників – оцінювання за частковими показниками, оцінювання за узагальнюючим комплексним та інтегральним показниками.

**Експрес-оцінювання** передбачає вивчення невеликого кола ключових показників; під час поглибленого оцінювання кількість показників істотно збільшується. Особливе місце в даній класифікації методичних підходів посідає розділення їх за напрямками дослідження, що визначаються метою аналітичної процедури.

Оцінювання рівня дозволяє визначити динамічні, структурні зміни ресурсного потенціалу, а також ефективність його використання в минулому, поточному і майбутньому періодах.

Оцінювання вартості подає інформацію про балансову, реальну і ринкову ціни сукупних ресурсів підприємства як об'єкта кредитування, застави, купівлі-продажу і т. д.

Підсумкова ефективність і вартість ресурсного потенціалу складається під впливом відповідних показників за кожною складовою ресурсного потенціалу підприємства, що викликає необхідність оцінювання стану і потенційних можливостей основних фондів, товарних, трудових, фінансових ресурсів.

У зв'язку з цим у процесі аналізу слід використовувати як часткові, так і узагальнюючі (інтегральні) методики.

Існуючі методи оцінювання окремих виробничих ресурсів дозволяють досить точно вимірювати їх кількісно з урахуванням досить широкого спектра якісних характеристик.

До їх числа належать:

- 1) метод грошового оцінювання складових потенціалу;
- 2) індексний метод;
- 3) ресурсно-регресійний метод;
- 4) метод пріоритетного оцінювання ресурсів та ін.

**Грошове оцінювання** складових потенціалу широко використовується під час державного планування контрольних цифр виробництва і реалізації продукції промислового комплексу

Недоліки даного підходу полягають у тому, що формальне складання ресурсів у грошовому вираженні дозволяє судити лише про масу ресурсів і частково про їх структуру, тоді як можливості підприємства залишаються за рамками дослідження.

Дійсно, два підприємства з однаковою вартісною оцінкою ресурсного забезпечення можуть мати різний рівень результативності виробництва. До того ж даний підхід передбачає облік абсолютно всіх наявних ресурсів, а не лише тих, які можуть бути реально задіяні в процесі виробництва.

**Індексне оцінювання потенціалу** базується на його визначенні через індивідуальні та сукупний індекси ресурсозабезпеченості.

Цей підхід заснований на уявленні про комплексний характер досліджуваного явища, що виражається, зокрема, у взаємозв'язках і взаємообумовленості окремих ознак. Акцент під час індексного оцінювання робиться на вивченні внутрішніх причин, що формують специфіку досліджуваного явища, на виявленні узагальнених факторів, які стоять за відповідними конкретними показниками.

У ході використання індексного методу оцінювання здійснюється зведення базової вартості ресурсів підприємства до сучасного рівня за допомогою індексу (або ланцюжка індексів) зміни цін за відповідний період.

Також можливе оцінювання динаміки ринкової вартості підприємства оцінювання позиції підприємства відносно конкурентів.

Основним недоліком індексного методу є визначення порівняльної ресурсозабезпеченості, а не сукупної корисності накопичених ресурсів. Водночас даний метод вимагає абстрагування від структури потенціалу і не враховує пропорційність поєднання окремих ресурсів.

**Ресурсно-регресійний метод** оцінювання потенціалу передбачає використання кореляційно-регресійних моделей, що дозволяють описати залежність кінцевих результатів виробництва від зміни окремих факторів і умов. На відміну від попередніх, цей метод дозволяє оцінювати вплив структурних змін потенціалу, визначати нормативи віддачі ресурсів, виявляти вклад окремих ресурсів у формування потенціалу.

Але він має і деякі недоліки. Так, регресійні рівняння не володіють характеристикою стійкості, оскільки залежно від того або іншого набору факторів-ресурсів у різних рівняннях буде надано неоднакову оцінку як результативній ознаці, так і незалежним змінним. Слід також зазначити, що кореляційно-регресійні моделі описують залежності поточних умов господарювання.

**Дискримінантний аналіз** як метод оцінювання потенціалу передбачає формування одного загального показника

Таким чином, усі задіяні в машинобудівному виробництві різнохарактерні ресурси порівнюються і зводяться до єдиного показника (вимірника).

Дискримінантна функція ураховує коефіцієнти регресії і фактори, що характеризують фінансовий стан підприємства. Головною перевагою множинного дискримінантного аналізу є розгляд цілого ряду взаємозв'язаних показників, характерних для ідентичних підприємств. Водночас, не дивлячись на простоту здобуття загального показника потенціалу, виникає багато проблем, а саме:

1) необхідність ретельного відбору показників (відібрані для розрахунку показники можуть відображати лише окремі сторони діяльності підприємства, а не характеризувати його становище в цілому);

2) основні техніко-економічні і фінансові показники відображають стан справ на підприємстві у минулому;

3) не враховуються багато факторів, що безпосередньо впливають на оцінювання ресурсного потенціалу підприємства (бізнес-репутація підприємства, перспективи й особливості ринкової кон'юнктури, перспективи капіталовкладень, ринкова оцінка продукції, що випускається і реалізовується та ін.).

**Параметричне оцінювання** потенціалу підприємства за обраним критерієм зводиться до побудови залежності "витрати – ефект" і зіставлення її рівня з необхідним цільовим рівнем, що веде або до збільшення потенціалу, або до зниження цільової установки. При цьому параметри мети й підцелей можуть бути описані безліччю конкуруючих показників, породжуючи проблему вибору критерію – правила ранжування ефективності рішень.

**Індикативний метод** оцінювання параметрів потенціалу полягає в розрахунку відхилень фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних. Даний метод дозволяє оцінити "вузькі місця" і можливості більш широкого використання ресурсів підприємства. Основним недоліком індикативного методу є певна суб'єктивність власне нормативів, оскільки від їх якості і достовірності залежатиме напрям пошуку резервів зростання ефективності використання потенціалу.

Для тих параметрів оцінювання потенціалу, для яких немає жодних норм і статистики, а тому дані параметри не можна оцінити одним зі стандартних математичних методів, існують **експертні методи**.

Сутність таких методів полягає в проведенні інтуїтивно-логічного аналізу проблеми, що виконується залученими для цієї мети фахівцями-експертами, які мають необхідну професійну освіту, досвід та інтуїцію. При цьому думки експертів оцінюються кількісно і потім проходять формальну обробку.

Думка експертів, отримана в результаті обробки, приймається як вирішення проблеми.

Аналізуючи викладені методи оцінювання окремих ресурсів промислового підприємства, необхідно зазначити, що теоретичною основою кількісного вираження окремих ресурсів промислового підприємства галузі машинобудування є взаємозамінюваність факторів виробництва, а не лише зведення виробничих ресурсів до порівнянного вигляду.

Щодо проблеми взаємозамінюваності існують різні точки зору – від визнання повної взаємозамінюваності ресурсів до повного їх заперечення. Істина полягає в тому, що різноманіття різних видів ресурсів створює умови для їх часткової взаємозамінюваності. Ці умови реалізуються у разі відповідного рівня організації виробництва і значною мірою обумовлені технологічними особливостями тих виробничих процесів, де використовуються дані види ресурсів.

## **5.2. Детермінований факторний аналіз ресурсного потенціалу підприємства**

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні виникла гостра необхідність в розробці комплексу заходів, спрямованих на відтворення і модернізацію ресурсного потенціалу промислових підприємств.

Починаючи з 2012 року по теперішній час, на одне інноваційно-активне промислове підприємство галузі машинобудування в Україні, яке здійснює модернізацію техніки, технологій, організації виробництва, модернізацію продукції припадає три активно функціонуючих на ринку прибуткових підприємств і два збиткових [1; 2]. Ситуація на промислових підприємствах переконує в необхідності якісної зміни існуючого ресурсного потенціалу підприємств з метою створення умов для сталого економічного зростання в машинобудуванні.

Реалізація даного завдання багато в чому залежить від уміння управлінських кадрів ретельно готувати і обґрунтовувати прийняті рішення, в основі яких повинна лежати достовірна, повна, оперативна, поточна і прогнозна інформація, що дозволить передбачати можливі наслідки рішень по відтворенню та модернізації ресурсного потенціалу підприємства та його складових.

Саме тому зростає значення поглибленого економічного аналізу показників, що характеризують вплив факторів модернізації на зміну ресурсного потенціалу підприємства, який дозволяє не тільки детально досліджувати сутність ресурсного потенціалу, а й виявити закономірності і тенденції його розвитку як системи.

Теоретичні аспекти аналізу ресурсного потенціалу підприємства наведені в роботах Е. А. Бабуріна [3], Д. М. Васильківського [4], О. В. Романенко [5]. Аналіз публікацій з проблеми оцінки ресурсного потенціалу підприємств

ва дозволив виділити найбільш цікаві способи оцінки сукупного потенціалу підприємства в умовах нестабільності, подані в роботах Г. І. Кольку [6], Ш. Т. Алхазова [7], І. Р. Бузько, Н. П. Пяткова [8], однак питання аналізу (стохастичного, детермінованого) ресурсного потенціалу підприємства залишилися поза зоною уваги дослідників.

Детермінований факторний аналіз передбачає дослідження впливу факторів, зв'язок яких з результативним показником носить функціональний характер.

Для проведення детермінованого факторного аналізу ресурсного потенціалу підприємства скористаємося методом грошової оцінки [9; 10] при побудові факторної моделі аналізованого показника, проте вартісна оцінка ресурсу праці буде характеризуватися операційними витратами підприємства на оплату праці та обсягами відрахувань на соціальні заходи відповідно до даних річного звіту.

Пропонований метод оцінки ресурсу праці враховує якісні характеристики персоналу (кваліфікацію, досвід роботи, рівень освіти – як результат диференціації величин заробітної плати) та кількісні – чисельність персоналу з можливістю аналізу його структури.

Таким чином, **економіко-математична модель вартості ресурсного потенціалу** підприємства буде мати вигляд

$$РП = V_{ОП} \cdot K_{СЗ} + V_{ОВФ} + V_{ОК} + V_{НА}, \quad (5.1)$$

де  $V_{ОП}$ ,  $K_{СЗ}$  – грошова оцінка ресурсу праці, яка складається з витрат на оплату праці та коефіцієнта відрахувань на соціальні заходи, тис. грн;

$V_{ОВФ}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів (грошова оцінка матеріально-технічної ресурсу) тис. грн;

$V_{ОК}$  – середньорічна вартість оборотних коштів підприємства (грошова оцінка фінансового ресурсу), тис. грн;

$V_{НА}$  – середньорічна вартість нематеріальних активів підприємства (грошова оцінка інформаційного ресурсу), тис. грн.

Отримана мультиплікативно-адитивна детермінована факторна модель ресурсного потенціалу підприємства може бути перетворена шляхом деталізації і розширення:

- **грошової оцінки ресурсу праці**, яка складається з витрат на оплату праці та коефіцієнта відрахувань на соціальні заходи



$$V_{OP} \cdot K_{C3} = \mathcal{C}_{ППП} \cdot \GammaЗП \cdot K_{C3} = \mathcal{C}_{ППП} \cdot \frac{\Pi_p}{R_{ППП}} \cdot K_{C3}, \quad (5.2)$$

де  $\mathcal{C}_{ППП}$  – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, чол. ;

$\GammaЗП$  – середньорічна заробітна плата одиниці промислово-виробничого персоналу підприємства, тис. грн;

$\Pi_p$  – прибуток від реалізації, тис. грн;

$R_{ППП}$  – рентабельність промислово-виробничого персоналу підприємства, тис. грн / чол;

– **грошової оцінки матеріально-технічного ресурсу** (середньорічної вартість основних виробничих фондів)

$$V_{OVФ} = K_{OVФ} \cdot \mathcal{C}_{OVФ} = K_{VOФ} \cdot \frac{\Pi_p}{R_{OVФ}}, \quad (5.3)$$

де  $K_{OVФ}$  – кількість основних виробничих фондів підприємства, од. ;

$\mathcal{C}_{OVФ}$  – середньорічна вартість одиниці основних виробничих фондів підприємства, тис. грн;

$\Pi_p$  – прибуток від реалізації, тис. грн;

$R_{OVФ}$  – рентабельність основних виробничих фондів підприємства (коефіцієнт);

– **грошової оцінки фінансового ресурсу** (середньорічної вартості оборотних коштів підприємства)

$$V_{OK} = \frac{V_{РП}}{K_{OB}} = \frac{CB + \Pi_p}{K_{OB}} = \frac{CB + \Pi_p}{\frac{R_{OB}}{R_{РП}}} = \frac{CB \cdot R_{РП}}{R_{OB}} + \frac{\Pi_p \cdot R_{РП}}{R_{OB}}, \quad (5.4)$$

де  $K_{HA}$  – виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн./;

$CB$  – собівартість реалізованої продукції підприємства тис. грн;

$\Pi_p$  – прибуток від реалізації, тис. грн;

$K_{OB}$  – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

$R_{OB}$  – рентабельність оборотних активів підприємства (коефіцієнт);

$R_{РП}$  – рентабельність реалізованої продукції підприємства (коефіцієнт);

– **грошової оцінки інформаційного ресурсу** (середньорічну вартість нематеріальних активів підприємства)

$$V_{HA} = K_{HA} \cdot \mathcal{C}_{HA} = K_{HA} \cdot \frac{\Pi_p}{R_{HA}}, \quad (5.5)$$

де  $K_{НА}$  – кількість нематеріальних активів підприємства, од .;

$\Pi_{НА}$  – середньорічна вартість одиниці нематеріальних активів підприємства, тис. грн.;

$\Pi_p$  – прибуток від реалізації, тис. грн.;

$R_{НА}$  – рентабельність нематеріальних активів підприємства (коефіцієнт).

Здійснивши підстановку і арифметичні перетворення економіко-математичної моделі (5.1), отримаємо детерміновану факторну модель вартісної оцінки ресурсного потенціалу підприємства

$$РП = \Pi_p \left( \frac{\Pi_{ППП}}{R_{ППП}} \cdot K_{СЗ} + \frac{K_{ОВФ}}{R_{ОВФ}} + \frac{R_{РП}}{R_{ОБ}} + \frac{K_{НА}}{R_{НА}} \right) + \frac{V_{РП}}{R_{ОБ}}, \quad (5.6)$$

яка визначає взаємозв'язок факторів, що формують ресурсний потенціал підприємства; обґрунтовує прямий взаємозв'язок величини ресурсного потенціалу підприємства з прибутком від реалізації і обсягом оборотних коштів.

Розрахунок наведеної детермінованої факторної моделі доцільно проводити універсальним способом елімінування – способом ланцюгових підстановок.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які методичні підходи використовуються для оцінки ресурсного потенціалу підприємства?
2. У чому полягає грошове оцінювання складових ресурсного потенціалу підприємства?
3. Що передбачає ресурсно-регресійний метод оцінювання потенціалу підприємства?
4. У чому полягає параметричне оцінювання ресурсного потенціалу підприємства за обраним критерієм?
5. У чому полягає сутність експертних методів оцінки параметрів потенціалу підприємства?

### **Тестові завдання**

1. Величину ресурсного потенціалу підприємства за глибиною дослідження визначають за допомогою таких методів:

- 1) експрес-оцінювання;
- 2) оцінювання за узагальнюючим комплексним та інтегральним показниками;
- 3) оцінювання складової трудового потенціалу;
- 4) оцінювання вартості.

**2. Величину ресурсного потенціалу підприємства за напрямом дослідження визначають за допомогою наступних методів:**

- 1) оцінювання матеріально-технічної, фінансової та інформаційної складових;
- 2) оцінювання рівня, яке в свою чергу можна розділити на оцінювання розвитку, оцінювання стану, оцінювання ефективності використання;
- 3) оцінювання за частковими показниками;
- 4) усі відповіді вірні.

**3. Експрес-оцінювання передбачає:**

- 1) планування контрольних цифр виробництва і реалізації продукції промислового комплексу;
- 2) визначення через індивідуальні та сукупний індекси ресурсозабезпеченості підприємства;
- 3) вивчення невеликого кола ключових показників;
- 4) використання кореляційно-регресійних моделей, що дозволяють описати залежність кінцевих результатів виробництва від зміни окремих факторів і умов.

**4. Недоліки грошового оцінювання полягають ось у чому:**

- 1) на основі аналізу стає можливим визначення порівняльної ресурсозабезпеченості, а не сукупної корисності накопичених ресурсів;
- 2) ці моделі описують залежності поточних умов господарювання;
- 3) рівняння не володіють характеристикою стійкості, оскільки залежно від того або іншого набору факторів-ресурсів у різних рівняннях буде надано неоднакову оцінку як результативній ознаці, так і незалежним змінним;
- 4) це дозволяє судити лише про масу ресурсів і частково про їх структуру, тоді як можливості підприємства залишаються за рамками дослідження.

## Практичні завдання

### Завдання 5.1

Ціна 1 кг м'яса на ринку в серпні складала 100 грн, а в жовтні 112 грн.  
Визначити індивідуальний індекс ціни на м'ясо.

Розв'язання

Індивідуальний індекс ціни на м'ясо становить:

$$i_p = 112/100 = 1,112 = 112\%$$

Це означає, що ціна за 1 кг м'яса в жовтні, в порівнянні з серпнем, зросла на 12 %.

### Завдання 5.2

Випуск продукції підприємствами за 2015–2020 рр. характеризується такими даними, тис. т:

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг виробництва	40,0	42,0	44,6	47,8	49,2	52,0

Визначити індивідуальні індекси обсягу продукції: 1) ланцюговим способом; 2) базисним способом, прийнявши за базу 2015 рік; 3) зробити перевірку розрахунку базисних індексів. Зробити висновки.

Розв'язання:

1. Обчислимо ланцюгові індекси:

– індекс продукції 2016 р. до 2015 р.

$$i_q = q_{16} / q_{15};$$

$$i_q = 42,0 / 40,0 = 1,05, \text{ або } 105\%;$$

– індекс продукції 2017 р. до 2016 р.

$$i_q = q_{17} / q_{16}$$

$$i_q = 44,6 / 42,0 = 1,062, \text{ або } 106,2\% \text{ і т. д.}$$

У результаті розрахунків одержимо індивідуальні ланцюгові індекси:

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнти		1,05	1,062	1,072	1,029	1,057
Процент		105,0	106,2	107,2	102,9	105,7

На основі результатів розрахунків можна зробити такі висновки: із року в рік має місце збільшення випуску продукції за період, що розглядається,

у порівнянні з попереднім періодом; темпи зростання випуску продукції у 2019 та 2020 рр. були нижчі від попередніх років.

### **Завдання 5.3**

На базі вихідних даних завдання 5.2 визначити індивідуальні індекси обсягу продукції: 1) базисним способом, прийнявши за базу 2015 рік; 2) зробити перевірку розрахунку базисних індексів. Зробити висновки.

### **Завдання 5.4**

Реалізація бензину А-95 в Україні у 2014–2019 рр. була здійснена за такими поточними цінами (грн):

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ціна	16,92	19,37	23,67	2,24	29,37	30,34

Обчислити ланцюгові та базисні індекси цін, прийнявши за базу ціну у 2014 році. Показати взаємозв'язок ланцюгових та базисних індексів. Зробити висновки.

### **Список літератури**

1. Статистичний щорічник України / Держ. служба статистики України. – К. : Август Трейд. – за 2012 рік/ [за ред. О. Г. Осауленка]. – 2013. – 551 с.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>
3. Бабурин Е. А. Теоретические аспекты анализа ресурсного потенциала предприятия / Е. А. Бабурин // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 5. – С. 152 – 156 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elibrary.ru/item.asp?id=20586747>
4. Васильківський Д. М. Формування стратегічних рішень щодо управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства / Д. М. Васильківський // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (130). – С. 162 – 167.
5. Романенко О. В. Стратегический анализ использования ресурсного потенциала интегрированных предприятий / О. В. Романенко // Экономика развития. – 2013. – № 2 (66). – С. 104 – 109.
6. Кольке Г. И. Показатели оценки ресурсного потенциала в машиностроении / Г. И. Кольке // Экономика и управление в машиностроении. – 2011. – № 6. – С. 10 – 13.

7. Алхазов Ш. Т. Методические подходы к оценке ресурсного потенциала предприятия и отраслей региона / Ш. Т. Алхазов // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 1. – С. 96 – 105 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru/item.asp?id=16339990>

8. Бузько И. Р. Формирование приоритетных направлений развития ресурсного потенциала предприятия / И. Р. Бузько, Н. П. Пяткова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mtip/2008\\_14/buzko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/buzko.pdf)

9. Берсуцкий А. Я. Управление ресурсным потенциалом предприятия: модели и методы : монография / А. Я. Берсуцкий. – Донецк : Юго-Восток, 2010. – 186 с.

10. Shuai D., Shuai Q., Dong Y. Particle model to optimize resource allocation and task assignment // Information Systems. – 2007. – Vol. 32, Issue 7. – P. 987 – 995.

11. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств : монографія / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко – Алчевськ : Вид-во ДГМІ, 2002. – 216 с.

12. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / Д. Г. Лук'яненко [та ін.]; ред. Д. Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.

13. Промисловість Харківської області у 2008 – 2012 рр. : стат. зб. / Головне управління статистики в Харківській області; [за редакцією І. Г. Наумова]. – Харків, 2013. – 178 с.

## Тема 6. ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

### План

6.1. Трудові ресурси підприємства та їх характеристика за кваліфікаційними ознаками. Основні завдання управління трудовими ресурсами на підприємстві. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів.

6.2. Продуктивність праці: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Методи нормування витрат праці на підприємстві.

6.3. Форми та системи оплати праці та їх характеристика. Форми та системи преміювання на підприємстві.

### **6.1. Трудові ресурси підприємства та їх характеристика за кваліфікаційними ознаками. Основні завдання управління трудовими ресурсами на підприємстві. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів**

Під трудовими ресурсами розуміють ту частину населення країни, що володіє сукупністю фізичних та духовних здібностей, загальноосвітніми та професійними знаннями для праці в національному господарстві, – це найважливіший елемент трудового потенціалу країни. Отже, трудові ресурси суспільства представлені людьми, які володіють свідомістю, волею, мають економічні та соціальні потреби, в силу чого необхідно враховувати і узгоджувати економічні та соціальні інтереси суспільних груп і прошарків людей.

У практиці планування й обліку до трудових ресурсів відносять населення країни у працездатному віці (чоловіки та жінки від 16 до 60 років) за винятком непрацюючих інвалідів першої та другої груп, а також непрацюючих осіб працездатного віку, які є пенсіонерами на пільгових умовах. Крім того, до трудових ресурсів відносяться особи, молодші від працездатного віку, зайняті в суспільному виробництві та працюючі пенсіонери.

Сукупність всіх трудових ресурсів (працівників) підприємства позначається термінами «трудящі» або «трудівники», «кадри», «персонал».

Терміни «трудящі» або «трудівники» мають більше соціально-політичний зміст, ніж зміст трудових ресурсів, які відіграють пріоритетну роль серед інших виробничих ресурсів підприємства.

Термін «кадри» використовується для позначення всієї сукупності працівників підприємства, який широко використовувався в умовах адміністра-

тивно-командної системи управління економікою, відображає технократичний підхід до формування й використання трудових ресурсів господарюючих суб'єктів, що панував в умовах цієї системи. При технократичному підході формування й використання трудових ресурсів підпорядковані перш за все інтересам виробництва (максимізація випуску продукції, виконання плану і т. ін.): чисельність і склад працівників визначається виходячи з використовуваної техніки, технологічного й операційного розподілу праці, заданого ритму виробництва, внутрішньовиробничого кооперування праці і т. д. Таким чином, формування й використання трудових ресурсів ніби поглинається процесом управління виробництвом і зводиться до добору працівників з необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками та розстановки їх відповідно до завдань організації виробництва і праці. Крім того, деякі зарубіжні й вітчизняні науковці та практики вважають, що до кадрів слід відносити лише частину працівників підприємства – спеціалістів і тих, хто мають високий рівень кваліфікації й тривалий час працюють на підприємстві.

Однак для характеристики всієї сукупності працівників підприємства його трудових ресурсів перевагу слід віддати терміну «персонал». На відміну від терміну «кадри», який не враховує належним чином особистих якостей та інтересів працівників, термін «персонал», походячи від слова «персона», відображає уявлення про працівника як про людську особистість, якій притаманна сукупність важливих особистих якостей та інтересів. Більш того, термін «персонал» відображає гуманістичний підхід до формування й використання трудових (людських) ресурсів підприємств. Цей підхід передбачає створення таких умов праці й такого її змісту, які дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності й від інших працівників.

Тому, за даною концепцією, функціонування виробництва, а головне – його результативність (ефективність) залежать не лише від відповідності чисельності й професійно-кваліфікаційного складу працівників до вимог техніки й технології, але й від рівня мотивації працівників та врахування їх інтересів, що потребує більшої уваги до працівника як особистості: підвищення змістовності праці, гуманізація умов праці, реалізація особистих прагнень працівників, підвищення привабливості (через внутрішню мотивацію) й соціальної значимості праці тощо.



**Персонал підприємства** – це сукупність його постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи за своєю спеціальністю.

**Постійні працівники** здійснюють свою трудову діяльність на підставі безстрокової трудової угоди (яка не обмежена конкретним терміном дії), укладеної з роботодавцем (власником або адміністрацією підприємства). На підприємстві можуть бути й тимчасові працівники, які здійснюють трудову діяльність на підставі тимчасової трудової угоди (контракту).

За принципом участі у виробничій діяльності персонал підприємства поділяють на дві категорії:

- 1) промислово-виробничий персонал (ПВП), який займається виробництвом та його обслуговуванням;
- 2) непромисловий – працівники житлово-комунального господарства, лікувально-санітарних, дитячих закладів підприємства.

До ПВП відносять персонал, зайнятий обслуговуванням основного виробництва (персонал виробничої інфраструктури підприємства), управління підприємством в цілому. Тобто, до ПВП відносять працівників основних, допоміжних, обслуговуючих, підсобних і побічних цехів та господарств, а також працівників апарату управління підприємством. У зв'язку з цим доцільно дати коротку характеристику структурних підрозділів підприємств, у яких зайнятий ПВП.

В основних цехах виготовляється основна продукція, що відповідає виробничому профілю підприємства; на її випуску підприємство спеціалізується і задовольняє у ній потреби споживачів.

Допоміжні цехи забезпечують виготовлення основної продукції всією необхідною для цього допоміжною продукцією, роботами і послугами допоміжного характеру (наприклад, інструментальний, енергетичний та ремонтний цехи).

Обслуговуючі цехи і господарства забезпечують нормальне функціонування основних і допоміжних цехів та виготовлення в них тієї продукції (виконання тих робіт і послуг), на якій (яких) вони спеціалізовані (наприклад, транспортний цех, складське господарство).

Побічні цехи займаються переробкою відходів основного виробництва. Вони виготовляють з відходів основного виробництва товари народного споживання, запчастини для ремонту обладнання та інших об'єктів основних

виробничих фондів. Вони також виконують замовлення зі сторони, тобто замовлення від громадян і юридичних осіб з відходів основного виробництва. На практиці побічні цехи (в першу чергу, ті, що зайняті виробництвом товарів народного споживання) відносяться до основних.

Підсобні цехи виготовляють: тару для основної продукції, у якій вона поставляється споживачам; тару для переміщення предметів праці та інших товарно-матеріальних цінностей всередині підприємства; організаційне оснащення для робочих місць.

До **непромислового персоналу** (персоналу неосновної діяльності) підприємства належить персонал, зайнятий у структурних підрозділах, які хоч і перебувають на балансі підприємства, однак не відносяться до промислово-виробничих: житлово-комунальне господарство, дитячі дошкільні заклади (садки та ясла); лікувально-оздоровчі заклади, культурно-освітні заклади тощо.

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється найчастіше на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Дамо коротку характеристику кожній з цих категорій персоналу.

**Керівники** здійснюють управління підприємством, підрозділами основної та неосновної діяльності, функціональними підрозділами управлінського апарату підприємства, структурними складовими названих підрозділів, трудовими колективами й робочими групами працівників. Надзвичайно важливою функцією керівників є прийняття управлінських рішень та інших актів управлінського розпорядництва й забезпечення їх обов'язкового виконання. Керівники займають на підприємстві посади директора, заступників директора, начальників відділів заводууправління та їх заступників, начальників секторів та бюро відділів заводууправління, начальників цехів і їх заступників, начальників дільниць, старших майстрів і майстрів, начальників бюро і груп в цехових апаратах управління та ін.

До **спеціалістів** відносяться інженери різних спеціальностей, економісти, бухгалтери, фінансисти, юристи, соціологи та працівники інших професій і спеціальностей, зайняті в управлінському апараті підприємства, однак не на керівних посадах.

Дуже важливе значення має забезпечення керівників необхідною інформацією для прийняття ними управлінських рішень та виконання своїх керівних функцій. Збирання, обробка цієї інформації, її аналіз та доведення ре-

зультатів останнього до керівника частково чи повністю покладається на спеціалістів. Важливе значення має розробка спеціалістами вихідних ідей, пропозицій, які кладуться в основу управлінських рішень, а також розробка проєктів саме цих рішень, затверджуваних керівниками. Доведення управлінських рішень до об'єктів управління і контроль за їх виконанням у багатьох випадках здійснюється керівниками з допомогою спеціалістів. Величезну роль відіграють спеціалісти у вирішенні питань і проблем, у розв'язанні управлінських ситуацій, які повсякденно виникають на підприємстві.

**Службовці** – це працівники, які обслуговують діяльність керівників і спеціалістів. Вони виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і спеціалістів від цієї трудомісткої роботи.

До даної категорії персоналу відносяться секретарі, діловоди, обліковці, архіваріуси, креслярі, техніки, інспектори та інші працівники. Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

**Робітники** – це та частина персоналу (а точніше ПВП) підприємства, яка бере безпосередню участь у виробництві основної, допоміжної продукції, у виконанні робіт і послуг допоміжного характеру, а також у здійсненні обслуговуючих процесів.

Робітники належать до неуправлінських працівників на відміну від раніше розглянутих категорій персоналу, до яких відносяться працівники управлінського апарату підприємства. До категорії робітників включають двірників, прибиральниць, працівників охорони, кур'єрів, гардеробників.

В аналітичних цілях усіх робітників поділяють на дві групи за такими двома укрупненими класифікаційними ознаками:

- Залежно від підрозділів, у яких вони зайняті:
  - 1) робітники основних виробничих підрозділів;
  - 2) робітники допоміжних виробничих підрозділів;
  - 3) робітники обслуговуючих виробничих підрозділів і господарств;
- Залежно від виконуваних функцій у конкретному з видів виробничих підрозділів (основному, допоміжному чи обслуговуючому):
  - 1) робітники, що виконують основні виробничі функції;
  - 2) робітники, що виконують допоміжні виробничі функції;
  - 3) робітники, що виконують обслуговуючі виробничі функції.

Важливим напрямком класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіям" та спеціальностями.

**Професія** – це певний вид трудової діяльності людей, який виділився в процесі суспільного поділу праці й вимагає для його здійснення працівником наявності потрібних для цього спеціальних знань та практичних навиків роботи у працівника.

**Спеціальність** – це більш вузький різновид трудової діяльності в межах професії, який має свої специфічні особливості; для роботи за спеціальністю працівник повинен володіти додатковими спеціальними знаннями й навиками практичного використання цих знань.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки його діяльності, характеру виготовлюваної ним продукції, від досягнутого підприємством техніко-організаційного рівня виробництва. Кожна галузь економіки має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні професії та спеціальності, властиві для багатьох галузей.

Класифікація персоналу здійснюється й за ознакою рівня кваліфікації.

**Кваліфікація** – це рівень професійної освіти, сукупність спеціальних знань, практичних навиків і вмінь працівника, що визначають ступінь його підготовленості виконувати роботи (трудові функції) певної складності, точності, значимості й відповідальності.

Робітникам відповідно до рівня кваліфікації присвоюється певний тарифний розряд, а спеціалістам певна категорія або надається певна посада. Керівники займають посади в управлінському апараті підприємства відповідно до їх кваліфікації. Тарифний розряд, категорія, посада працівника не завжди повністю відповідає рівню його кваліфікації, однак до цього слід прагнути, для досягнення такої відповідності треба докладати максимум зусиль.

Найбільш простим і привабливим з практичної точки зору способом диференціації персоналу підприємства за кваліфікаційною ознакою є виділення в складі окремих категорій кваліфікаційних груп працівників. Так, у складі категорії спеціалістів можна виділити: спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники з науковим ступенями й званнями та досвідом практичної роботи); спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним досвідом практичної роботи); спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом); спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні

посади, наприклад, інженерні чи економічні, мають значний досвід і стаж практичної роботи на цих посадах, але не мають спеціальної освіти). За рівнем кваліфікації робітників можна поділити на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку.

З метою обліку наявності та руху персоналу вводиться декілька понять чисельності працівників. Облікова чисельність працівників охоплює всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, прийнятих на роботу на термін понад один день, незалежно від того, працюють вони чи ні. Середньооблікова чисельність за певний період – це сума щоденної облікової чисельності, віднесена до кількості днів розрахункового періоду. Явкова чисельність працівників свідчить про те, яка кількість працівників фактично приступила до роботи.

## **6.2. Продуктивність праці: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Методи нормування витрат праці на підприємстві**

Продуктивність праці відбиває ступінь ефективності процесу праці. У її визначенні вихідною категорією є праця.

З'ясовуючи економічний зміст продуктивності праці, треба мати на увазі, що праця, яка витрачається на виробництво тієї чи іншої продукції, складається:

- з живої праці, яка витрачається в даний момент безпосередньо в процесі виробництва даної продукції;
- минулої праці, уречевленої у раніше створеній продукції, яка використовується тією чи іншою мірою для виробництва нової продукції (сировина, матеріали, енергія – повністю; машини, споруди тощо – частково).

**Продуктивність праці** – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції.

У процесі виробництва функцією живої конкретної праці є створення нової вартості, а також перенесення робочого часу, матеріалізованого в речових елементах виробництва, на створюваний продукт. Тому продуктивність

праці відображає ефективність як живої, так і сукупної (живої та уречевленої) праці.

Розрізняють поняття **індивідуальної (живої праці) й суспільної (живої та уречевленої) праці**.

Продуктивність праці тісно пов'язана з її інтенсивністю. Остання характеризує ступінь напруженості праці за одиницю часу і вимірюється кількістю витраченої енергії людини.

Чим вищий рівень інтенсивності праці, тим вища її продуктивність. Максимальний рівень інтенсивності визначається фізіологічними й психічними можливостями людського організму.

Отже, інтенсивність праці має фізіологічні межі, тобто не може бути необмеженою. У зв'язку з цим виникає поняття нормальної інтенсивності. Воно означає такі затрати життєвої енергії протягом робочого часу зміни, які забезпечують необхідні умови для повноцінного функціонування організму й повного відновлення працездатності до початку нового трудового дня.

Отже, інтенсивність праці є важливим фактором продуктивності, проте має певну фізіологічну межу і потребує дотримання фізіологічних норм людської енергії.

Розвиток економіки, підвищення національного добробуту залежить від подальшого підвищення продуктивності.

Національний дохід або валовий національний продукт у разі підвищення продуктивності збільшуються швидше, ніж показники витрат. Зниження ж продуктивності призводить до інфляції, пасивного торговельного балансу, повільних темпів зростання або спаду виробництва і до безробіття.

Рівень продуктивності праці у народному господарстві та промисловості України досить низький. Згідно з розрахунками він становить у промисловості приблизно 10 % від рівня продуктивності праці в США.

Як свідчить зарубіжний досвід, змінити таке становище можливо лише підвищенням продуктивності не тільки за рахунок оптимального використання ресурсів, а й створення рівноваги між економічною, соціальною та політичною структурами суспільства.

Підвищення продуктивності є вираженням загального економічного закону, економічною необхідністю розвитку суспільства. Воно має такі цілі:

- стратегічну – підвищення життєвого рівня населення. За рахунок зростання продуктивності в країнах, що переходили до ринкової економіки, досягалося від 40 до 90 % життєвого рівня;

- найближчу – підвищення ефективності діяльності галузей і підприємств, а також реальне зростання особистих доходів працівників.

В умовах посиленої конкуренції на ринках товару, послуг і праці великого значення набуває підвищення продуктивності праці на підприємствах, яке виявляється передусім у збільшенні маси продукції, що виробляється за одиницю часу за незмінної її якості, або в підвищенні якості і конкурентоспроможності за незмінної її маси, що виробляється за одиницю часу; зменшенні затрат праці на одиницю продукції. Це веде до зміни співвідношення затрат живої та уречевленої праці.

Підвищення продуктивності праці означає, що частка затрат живої праці в продуктах зменшується, а частка затрат уречевленої праці збільшується. При цьому загальна сума праці, яка міститься в кожній одиниці продукту, зменшується. Зростання продуктивності праці сприяє скороченню часу виробництва й обігу товару, збільшенню маси і норми прибутку.

В Україні становлення ринкової економіки, створення конкурентоспроможної продукції, збільшення обсягу продажу можливі лише за умови ефективного використання ресурсів на кожному робочому місці, підприємстві, тобто глибокої реформи системи управління, виробництва і реалізації продукції, узгодженої з такими перетворювальними процесами, як приватизація, реструктуризація та адаптація до міжнародних стандартів.

Зростання продуктивності також сприятиме підвищенню зайнятості.

### **Показники і методи вимірювання продуктивності праці**

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці в усіх сферах економіки.

Вимірювання продуктивності праці має ґрунтуватися на розумінні економічного її змісту, визначенні показників, які можуть характеризувати рівень продуктивності праці у часі і просторі. Методи обліку продуктивності праці мають відповідати таким вимогам:

- одиниця виміру не може викривляти показники продуктивності праці;

- повністю враховувати фактичний обсяг робіт і затрати робочого часу;
- забезпечувати єдність методів вимірювання продуктивності праці;
- показники продуктивності праці мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні.

Розрізняють продуктивність у масштабі суспільства, регіону, галузі, підприємства, організації, цеху, виробничої ділянки, бригади й окремого працівника.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу).

Залежно від прямого або оберненого відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

**Виробіток** – це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника чи робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$V = \frac{Q}{T}, \quad (6.1)$$

де  $V$  – виробіток;

$Q$  – обсяг виробленої продукції;

$T$  – затрати робочого часу.

Трудомісткість – це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто обернена величина виробітку):

$$T_p = \frac{T}{Q} \quad (6.2)$$

де  $T_p$  – трудомісткість на одиницю продукції.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Проте відсоток підвищення виробітку не рівнозначний відсотку зниження трудомісткості. Співвідношення між ними виражається так:

$$\begin{aligned} \% \text{ зниження трудомісткості} &= \% \text{ підвищення виробітку} / \\ &/ (100 + \% \text{ підвищення виробітку}) \times 100; \end{aligned}$$



$$\% \text{ підвищення виробітку} = \% \text{ зниження трудомісткості} /$$
$$/ (100 - \% \text{ зниження трудомісткості}) \times 100.$$

Найпоширенішим і універсальним показником є виробіток.

У масштабі економіки рівень продуктивності праці (виробітку) у сфері матеріального виробництва визначається відношенням величини новоствореної вартості – національного доходу – за певний період до середньооблікової чисельності персоналу, зайнятого у сфері матеріального виробництва протягом цього періоду. У сфері послуг продуктивність праці (виробіток) визначається відношенням вартості послуг без вартості матеріальних витрат на їх надання за певний період до середньооблікової чисельності персоналу сфери послуг за цей самий період.

Розрізняють показники виробітку залежно від одиниці виміру робочого часу:

- виробіток на одну відпрацьовану людино-годину – годинний;
- виробіток на один відпрацьований людино-день – денний;
- виробіток на одного середньооблікового працівника – річний (квартальний, місячний).

Годинний виробіток характеризує продуктивність праці за фактично відпрацьований час. Денний залежить також від тривалості робочого дня і використання робочого часу всередині зміни. На його рівень впливають внутрішньозмінні простої та збитки часу.

Річний виробіток ураховує не тільки внутрішньозмінні, а й цілодобові простої.

Методи вимірювання продуктивності праці (виробітку) залежать від способу визначення обсягів виробленої продукції.

Розрізняють натуральний, трудовий і вартісний (грошовий) методи.

**Сутність натурального методу** полягає в тому, що обсяг виробленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тоннах, метрах тощо).

Цей метод має широке застосування всередині підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих ділянках тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетика, видобувні галузі промисловості).

Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має те саме призначення, проте вирізняється якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць.

Натуральний метод має обмежене застосування, оскільки підприємства і галузі випускають здебільшого різнорідну продукцію. Окрім цього за даного методу не можна врахувати змін обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має велику частку в загальному обсязі продукції (будівництво, суднобудівництво та ін.).

**Трудовий метод** найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці.

Трудовий метод має обмежене застосування, оскільки він базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів. Окрім того, досі на підприємствах розраховується здебільшого технологічна трудомісткість, яка виражає затрати часу лише основних робітників. І самі норми трудових затрат для них часто непорівнянні у зв'язку з різним ступенем їх обґрунтованості. Відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції.

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є **вартісний (грошовий)**, який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід).

Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різнорідної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і в економіці в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях.

Показники продуктивності праці, розраховані за валовою і товарною продукцією, мають схожі переваги і недоліки. Недоліки полягають передусім у тому, що рівень виробітку більшою мірою обумовлений затратами минулої (уречевленої) праці, ніж затратами живої праці. На величину виробітку і його

динаміку побічний вплив чинять зміни асортименту продукції, її матеріаломісткість і трудомісткість, зміни обсягу кооперованих поставок, обсягу незавершеного виробництва, відмінності і динаміка цін на продукцію. При обчисленні валової або товарної продукції часто має місце повторний рахунок у зв'язку з тим, що вартість продукції підприємства, яке постачає цю продукцію, впливає на величину продуктивності підприємства, яке її використовує.

Спотворення величини виробітку, що виникає у разі зміни асортименту продукції, трапляються тоді, коли збільшується або зменшується частка продукції з вищою вартістю сировини, тобто з високою матеріаломісткістю і низькою трудомісткістю. У таких випадках на практиці, щоб усунути цей недолік, можна розрахувати **індекси продуктивності праці змінного, постійного складу, структурний індекс**.

**Індекс змінного складу** відбиває зміни як у виробітку, так і в складі продукції.

Індекс постійного складу характеризує показник продуктивності праці, що не залежить від змін у структурі продукції і розраховується зважуванням часткових індексів зростання виробітку на кількість працівників у порівнянному (плановому) періоді за кожним виробом.

**Структурний індекс** розраховують діленням індексу змінного складу на індекс постійного складу. Структурний індекс показує, як впливають зміни структури продукції на загальний показник продуктивності праці. Якщо структурний індекс більший за одиницю, то це означає, що показник продуктивності праці завищується за рахунок збільшення матеріаломісткості і зниження трудомісткості продукції у разі зміни її асортименту, і навпаки.

Зауважимо, що між показниками валової і товарної продукції є певні відмінності. Вони полягають у тому, що перший показник характеризує загальний обсяг виробничої діяльності підприємства, другий – обсяг, який надходить у народногосподарський обіг. У деяких галузях промисловості, таких, як швейна, поліграфічна тощо, продуктивність праці визначають, використовуючи показник обсягу нормативної вартості обробки (НВО).

Для розрахунку нормативної вартості обробки за кожним видом виробів визначають на певний період єдині й постійні нормативи витрат за такими статтями: заробітна плата основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування (вартість витрат живої праці), цехові й загальнозаводські витрати. Прямі матеріальні витрати в цьому нормативі не ві-

дображаються, тобто на показник НВО в основному не впливають затрати минулої праці. Недоліками цього показника є те, що він не характеризує обсяг всієї виконаної роботи (повної вартості), собівартості виробленої продукції, новоствореної вартості, враховує не фактичну вартість обробки, а лише її нормативне значення.

З теоретичного погляду найповніше уявлення щодо вкладу підприємства у створення продукції дає **показник вартості чистої продукції – новоствореної вартості**. Величина чистої продукції розраховується як різниця між обсягом валової продукції і витратами на сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію, амортизаційні відрахування (елементи уречевленої праці):

$$Ч_{п} = Q_{в} - M_{в}, \text{ або } Ч_{п} = З_{п} + П_{р}, \quad (6.3)$$

де  $Ч_{п}$  – обсяг чистої продукції;

$Q_{в}$  – обсяг валової продукції;

$M_{в}$  – матеріальні витрати;

$З_{п}$  – заробітна плата з нарахуваннями на соціальне страхування;

$П_{р}$  – прибуток підприємства.

Чиста продукція точно характеризує новостворену продукцію, якщо продукція реалізується за ринковими цінами, проте нині великий вплив чинять монопольні ціни, які змінюють реальний вклад підприємства у створення нової вартості.

У галузях з високим рівнем технічної оснащеності для розрахунку продуктивності праці застосовується **показник умовно-чистої продукції**, який містить, окрім заробітної плати з нарахуваннями, прибуток, а також суму амортизаційних відрахувань (частину минулої праці).

Проте використання цього показника обмежене у зв'язку з тим, що за значної різниці в рентабельності окремих виробів і великих відмінностей частки прибутку в оптовій ціні підприємства не можна мати точних і надійних результатів зіставлення реального вкладу підприємства щодо випуску продукції і відповідної величини прибутку.

Ширше застосовується на підприємствах показник продуктивності праці, розрахований на основі **показника нормативно-чистої продукції**.

**Сутність нормативного методу** визначення чистої продукції полягає в тому, що на кожний вид продукції, котра випускається підприємством, поряд з оптовою ціною встановлюється також норматив чистої продукції.

Обсяг нормативно-чистої продукції (НЧП) по підприємству визначається множенням обсягу випуску кожного виду продукції в натуральному вимірнику (шт., кг тощо) на норматив і складанням одержаних результатів. Нормативи чистої продукції мають бути стабільними, тому обсяги нормативно-чистої продукції порівнюються протягом певного періоду.

Обсяг нормативно-чистої продукції розраховується так:

$$\text{НЧП} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot \text{Н}_{\text{ч.}\Pi_i}, \quad (6.4)$$

де  $\Pi_i$  – план випуску  $i$ -х виробів, шт.;

$\text{Н}_{\text{ч.}\Pi_i}$  – норматив чистої продукції на  $i$ -й виріб, грн;

$n$  – кількість найменувань виробів за планом.

Норматив чистої продукції на виріб визначається як

$$\text{Н}_{\text{ч.}\Pi_i} = Z_{\text{в.р.}} \cdot (1 + K_3) + \Pi_{\text{н}}, \quad (6.5)$$

де  $Z_{\text{в.р.}}$  – заробітна плата основних виробничих робітників з відрахуваннями на єдиний соціальний внесок, грн;

$K_3$  – коефіцієнт, який обчислюється як відношення суми заробітної плати працівників, зайнятих обслуговуванням і управлінням виробництва, до суми заробітної плати основних виробничих робітників;

$\Pi_{\text{н}}$  – нормативний прибуток, грн.

Недоліки показника нормативно-чистої продукції ідентичні недолікам показника чистої продукції.

Рівень продуктивності праці на підприємстві можна характеризувати показниками трудомісткості продукції. Трудомісткість відбиває суму затрат праці промислово-виробничого персоналу (живої праці) на виробництво одиниці продукції і вимірюється в людино-годинах (нормо-годинах).

Розрізняють такі види трудомісткості:

- **Технологічна трудомісткість ( $T_{\text{т}}$ )**, яка включає всі затрати праці основних робітників – як відрядників, так і почасовиків:

$$T_{\text{т}} = T_{\text{в}} + T_{\text{п}}, \quad (6.6)$$

де  $T_{\text{в}}$  – затрати праці основних робітників-відрядників;

$T_{\text{п}}$  – затрати праці основних робітників-почасовиків.

- **Трудомісткість обслуговування виробництва ( $T_{\text{об}}$ )**, яка включає всі затрати праці допоміжних робітників.

- **Виробнича трудомісткість ( $T_{\text{вир}}$ )** – це всі затрати праці основних і допоміжних робітників:

$$T_{\text{вир}} = T_{\text{т}} + T_{\text{об}} . \quad (6.7)$$

Трудомісткість управління виробництвом ( $T_y$ ) включає затрати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

**Повна трuдомісткість (Т)** – це трудові затрати всіх категорій промислово-виробничого персоналу:

$$T = T_{\text{т}} + T_{\text{об}} + T_y; \text{ або } T = T_{\text{в}} + T_{\text{п}} + T_{\text{об}} + T_y; \text{ або } T = T_{\text{вир}} + T_y \quad (6.8)$$

За характером і призначенням розрізняють нормативну, фактичну й планову трuдомісткості.

**Нормативна трuдомісткість** визначає затрати праці на виготовлення одиниці продукції або виконання певного обсягу робіт, розраховані згідно з чинними нормами.

**Фактична трuдомісткість** виражає фактичні затрати праці на виготовлення одиниці продукції або певного обсягу роботи.

**Планова трuдомісткість** – це затрати праці на одиницю продукції або виконання певної роботи з урахуванням можливої зміни нормативної трuдомісткості шляхом здійснення заходів, передбачених комплексним планом підвищення ефективності виробництва.

### **6.3. Форми та системи оплати праці та їх характеристика. Форми та системи преміювання на підприємстві**

На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну.

**Погодинна форма** передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Вона застосовується тоді, коли недоцільно нормувати роботи або коли вони взагалі не піддаються нормуванню.

Погодинна форма охоплює такі системи оплати праці:

1) Пряму погодинну. Заробіток за цією системою ( $Z_{\text{п.пог}}$ ) обчислюється як

$$Z_{\text{п.пог}} = \Phi_{\text{міс}} \cdot C_{\text{г}}, \text{ грн}, \quad (6.9)$$

де  $\Phi_{\text{міс}}$  – фактично відпрацьований за місяць час, год./міс;

$C_{\text{г}}$  – годинна тарифна ставка за розрядом робітника, грн.,

2) Погодинно-преміальну систему, за якою заробіток ( $Z_{\text{п.прем}}$ ) обчислюється як

$$Z_{\text{п.прем}} = Z_{\text{тар}} + Д, \text{ грн}, \quad (6.10)$$

де  $Z_{\text{тар}}$  – сума заробітку, нарахованого за прямою погодинною системою оплати праці, грн.;

$D$  – сума преміальних доплат за досягнення певних якісних або кількісних показників, грн.

Сума доплат визначається із залежності

$$D = \frac{Z_{\text{тар}} \cdot \% \text{ доплат}}{100}, \text{ грн}, \quad (6.11)$$

3) Система посадових окладів є різновидом погодинно-преміальної системи. За цією системою оплачується праця працівників, робота яких має стабільний характер.

**Відрядна форма** передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний проміжок часу.

Основними умовами застосування відрядної форми оплати праці є наявність кількісних показників роботи, що безпосередньо залежать від конкретного працівника і піддаються точному обліку, а також необхідність стимулювання зростання обсягу випуску продукції.

Відрядна форма включає такі системи:

1) Пряму відрядну. Заробіток ( $Z_{\text{п.відр}}$ ) при цьому обчислюється за формулою:

$$Z_{\text{п.відр}} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot N_{\text{ф}i}, \text{ грн}, \quad (6.12)$$

де  $P_i$  – відрядна розцінка за виготовлення одного виробу  $i$ -го виду, грн./шт.;

$N_{\text{ф}i}$  – фактична кількість виробів  $i$ -го виду, виготовлених робітником за певний час (найчастіше місяць), шт.;

$n$  – кількість видів виробів;

$$P_i = T_{\text{шт } i} \cdot C_{\text{г}}, \text{ грн}, \quad (6.13)$$

де  $T_{\text{шт}}$  – час на виготовлення одного виробу  $i$ -го виду, год.

У «чистому вигляді» ця система на практиці майже не використовується, оскільки вона матеріально не стимулює досягнення високих кінцевих результатів не тільки окремим працівником, а й бригадою, цехом тощо, а також не стимулює економії матеріальних ресурсів. Ця система оплати праці поєднується з преміюванням робітників.

2) Відрядно-преміальну. Сума заробітку ( $Z_{в.прем}$ ) при цій системі визначається із залежності

$$Z_{в.прем} = Z_{тар.в} + D_{в}, \text{ грн}, \quad (6.14)$$

де  $Z_{тар.в}$  – тарифний заробіток робітника за прямої відрядної системи оплати праці, грн;

$D_{в}$  – сума преміальних доплат, яка обчислюється за формулою

$$D_{в} = Z_{тар.в} \cdot \frac{\Pi_1 + \Pi_2 \cdot \Pi_{ПП}}{100}, \text{ грн}, \quad (6.15)$$

де  $\Pi_1$ , – процент доплат за виконання плану;

$\Pi_2$  – процент доплат за кожен процент перевиконання плану;

$\Pi_{ПП}$  – процент перевиконання плану, який можна знайти так:

$$D_{в} = \frac{N_{ф} - N_{ПЛ}}{N_{ПЛ}} \cdot 100\%, \quad (6.16)$$

де  $N_{ф}$ ,  $N_{ПЛ}$  – відповідно фактичний і запланований обсяг випуску продукції за місяць, шт./міс.

Залежно від специфіки виробництва і характеру виконаної роботи для різних категорій робітників-відрядників визначаються конкретні показники і розміри преміювання згідно з Положенням про відрядно-преміальну оплату праці, яке розробляється і затверджується на підприємстві.

3) Відрядно-прогресивну. Заробітна плата ( $Z_{в}$ ) обчислюється за формулою

$$Z_{в.прог} = N_{вб} \cdot P_{зв} + (N_{ф} - N_{вб}) \cdot P_{підв}, \text{ грн}, \quad (6.17)$$

де  $N_{вб}$  – вихідна база для нарахування доплат (встановлюється на рівні 110–115 %  $N_{ПЛ}$ ), шт./міс;

$P_{зв}$  – звичайна розцінка за один виріб, грн/шт.;

$P_{підв}$  – підвищена розцінка за один виріб, грн/шт.

$$P_{підв} = P_{зв} \left( 1 + \frac{\% \text{ росту розцінки}}{100} \right).$$

Процент росту розцінки визначається зі шкали залежно від процента перевиконання вихідної бази. Така шкала розробляється і затверджується підприємствами самостійно і фіксується в Положенні про застосування відрядно-прогресивної оплати праці, яке розробляється на підприємстві за погодженням із трудовим колективом і затверджується керівництвом.



4) Непряму відрядну. Використовується при оплаті праці допоміжних робітників і підсобників.

Заробіток підсобника ( $Z_{\text{нс.підс.}}$ ) можна обчислити із залежності

$$Z_{\text{нс.підс}} = N_{\text{фі}} \cdot P_{\text{нві}}, \text{ грн}, \quad (6.18)$$

де  $N_{\text{фі}}$ , – фактично виготовлена кількість продукції і-тим основним робітником за зміну, шт./зміну;

$P_{\text{нві}}$  – непрямий відрядний розцінок при обслуговуванні і-го основного робітника, грн./шт.;

$n$  – кількість основних робітників, що обслуговуються одним підсобником, чол.;

$$P_{\text{нві}} = \frac{C_{\text{зм}}}{n \cdot N_{\text{пл.і}}}, \text{ грн}, \quad (6.19)$$

де  $C_{\text{зм}}$  – змінна тарифна ставка підсобника, грн/зміну;

$N_{\text{пл.і}}$  – плановий випуск продукції і-тим основним робітником, шт./зміну.

Заробіток допоміжного робітника ( $Z_{\text{нв.доп.}}$ ) обчислюється за формулою

$$Z_{\text{нв.доп.}} = T_{\text{ф}} \cdot C_{\text{г}} \cdot K_{\text{вн}}, \text{ грн}, \quad (6.20)$$

де  $T_{\text{ф}}$  – фактично відпрацьований допоміжним робітником час, год./міс;

$C_{\text{г}}$  – годинна тарифна ставка допоміжного робітника, грн./год.;

$K_{\text{вн}}$  – середній коефіцієнт виконання норм на ділянці, яку обслуговує допоміжний робітник.

5) Колективну систему оплати праці (бригадна). Використовується в тому разі, коли характер обладнання чи специфіка технології потребують зусиль групи працівників різної кваліфікації.

При використанні цієї системи спочатку розраховується заробіток всієї бригади ( $Z_{\text{бр}}$ ) як за прямої відрядної системи, застосовуючи бригадну розцінку. Потім цей заробіток розподіляється між членами бригади одним із таких методів:

**1) Методом годино-коефіцієнтів.** Використовується тоді, коли всі члени бригади працюють в однакових умовах.

Розподіл бригадного заробітку цим методом проводиться в такій послідовності:

– визначають загальну кількість годино-коефіцієнтів ( $\Gamma \cdot K_{\text{бр}}$ ), відпрацьованих бригадою, за формулою

$$\Gamma - K_{\text{бр}} = \sum_{i=1}^m T_{\text{фі}i} \cdot K_i, \text{ грн}, \quad (6.21)$$

де  $T_{\text{фі}i}$  – фактична кількість годин, відпрацьована  $i$ -м робітником, год./міс;

$K_i$  – тарифний коефіцієнт за розрядом  $i$ -го робітника;

$m$  – кількість членів бригади, чол.;

– знаходять суму бригадного заробітку, що припадає на один годино-коефіцієнт ( $Z_{\Gamma\text{-к}}$ ):

$$Z_{\Gamma\text{-к}} = \frac{Z_{\text{бр}}}{\Gamma - K_{\text{бр}}}, \text{ грн}, \quad (6.22)$$

**2) Методом коефіцієнта виконання норм.** Використовується за умови, що члени бригади працюють у різних умовах.

Послідовність розподілу бригадного заробітку така:

- визначають заробіток бригади у випадку стопроцентного виконання норм виробітку ( $Z_{\text{бр.100\%}}$ ) за формулою

$$Z_{\text{бр.100\%}} = T_{\text{фі}} C_{\Gamma i}, \text{ грн}, \quad (6.23)$$

де  $C_{\Gamma i}$  – годинна тарифна ставка  $i$ -го робітника грн./год;

– знаходять коефіцієнт виконання норм ( $K_{\text{вн}}$ ):

$$K_{\text{вн}} = \frac{Z_{\text{бр}}}{Z_{\text{бр.100\%}}}; \quad (6.24)$$

– обчислюють заробітну плату  $i$ -го робітника:

$$Z_{\text{бр.100\%}} = T_{\text{фі}} C_{\Gamma i} \cdot K_{\text{вн}}, \text{ грн}. \quad (6.25)$$

б) Акордну систему.

Передбачає встановлення розцінки працівникові або групі працівників не за окремі вироби чи операції, а за весь обсяг робіт із визначенням кінцевого строку його виконання. Ця система заохочує до скорочення строків виконання робіт і тому використовується при ремонтних роботах, ліквідації наслідків аварій тощо.

В умовах становлення ринкових відносин на багатьох підприємствах застосовується *безтарифна система оплати праці*.

Фактична заробітна плата кожного працівника підприємства є часткою у фонді оплати праці всього колективу або колективу окремого підрозділу і

залежить від кваліфікаційного рівня працівника ( $K$ ), коефіцієнта трудової участі ( $КТУ$ ) і фактично відпрацьованого часу ( $T_{\phi}$ ).

**Кваліфікаційний рівень** ( $K$ ) встановлюється всім членам трудового колективу залежно від виконуваних функцій, рівня кваліфікації.

$КТУ$  також виставляється всім працівникам і затверджується Радою трудового колективу.

Розрахунок заробітної плати при використанні безтарифної системи проводиться в такій послідовності:

**1). Визначається кількість балів** ( $B_i$ ), зароблена кожним  $i$ -тим працівником (або групою працівників одного рівня):

$$B_i = K \cdot T_{\phi} \cdot КТУ, \quad (6.26)$$

де  $T_{\phi}$  – відпрацьована кількість людино-днів працівниками одного рівня або кількість днів, відпрацьована одним робітником.

**2). Визначається загальна сума балів** ( $B_{\text{сум}}$ ), зароблена всіма працівниками підприємства або підрозділу:

$$B_{\text{сум}} = \sum_{i=1}^m B_i, \quad (6.27)$$

де  $m$  – кількість груп однакових кваліфікаційних рівнів або чисельність працівників.

**3). Визначається частка  $d$  фонду оплати праці** (ФОП), що припадає на один бал:

$$d = \frac{\text{ФОП}}{B_{\text{сум}}}, \quad (6.28)$$

**4). Обчислюється заробітна плата  $i$ -го працівника** ( $Z_i$ ):

$$Z_i = d \cdot B_i, \quad (6.29)$$

Для управлінського персоналу безтарифна система оплати праці передбачає коригування їхнього заробітку залежно від обсягу реалізації продукції.

**Контрактна система оплати праці** ґрунтується на укладенні договору між роботодавцем і виконавцем, в якому обумовлюються режим та умови праці, права і обов'язки сторін, рівень оплати праці та інше. Договір може оплачувати час знаходження виконавця на підприємстві, фірмі (погодинна оплата праці) або конкретне виконане завдання (відрядна оплата).

**Система участі у прибутках** передбачає розподіл певної частини прибутку підприємства між його працівниками. Такий розподіл може проводи-

тись у формі грошових виплат або розповсюдження акцій між працівниками підприємства. Впровадження такої системи зумовлене тим, що існуючі системи оплати праці не викликають у працівників реальної заінтересованості у значних загальних результатах роботи підприємства. А справедливий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутку між власником підприємства, адміністрацією, спеціалістами і робітниками створює умови для сприятливого психологічного клімату в колективі і процвітання підприємства.

Виплати з прибутків залежать від рівня витрат на виробництво, цін, фінансового стану підприємства. Їх розміри визначаються окремою угодою між відповідними сторонами (при укладанні тарифних угод).

Системи участі у прибутках диференціюються: на систему оцінки заслуг, систему преміальних виплат, систему колективного стимулювання, систему участі у прибутках залежно від продуктивності праці та ін.

**Загальний фонд оплати праці підприємства** складається із фондів тарифної заробітної плати погодинників і відрядників та цілого ряду доплат, тому планування фонду оплати праці починають з розрахунку саме фондів тарифної оплати праці.

Фонд тарифної заробітної плати погодинників ( $\Phi_{\text{т.пог.}}$ ) обчислюється за формулою

$$\Phi_{\text{т.пог.}} = \sum_{i=1}^3 \mathcal{C}_i \cdot \Phi_{\text{д}i} \cdot C_{1i} \cdot K_{\text{сер.}i}, \text{ грн}, \quad (6.30)$$

де  $\mathcal{C}_i$  – чисельність погодинників, що працюють в  $i$ -тих умовах праці (нормальних, шкідливих, особливо шкідливих), чол.;

$\Phi_{\text{д}i}$  – дійсний фонд часу роботи одного почасовика при  $i$ -х умовах праці, н-год./рік;

$C_{1i}$  – годинна тарифна ставка почасовика першого розряду при  $i$ -х умовах праці, грн./год.;

$K_{\text{сер.}i}$  – середній тарифний коефіцієнт погодинників при  $i$ -х умовах праці

$$K_{\text{сер.}i} = \frac{\sum_{j=1}^6 \mathcal{C}_j K_j}{\sum_{j=1}^6 \mathcal{C}_j}, \text{ грн}, \quad (6.31)$$

де  $\mathcal{C}_j$  – чисельність погодинників  $j$ -го розряду, чол.

$K_j$  – тарифний коефіцієнт  $j$ -го розряду.

Фонд тарифної заробітної плати відрядників ( $\Phi_{\text{твідр}}$ ) визначається за формулою

$$\Phi_{\text{твідр}} = \sum_{i=1}^3 T_i \cdot C_{1i} \cdot K_{\text{сер.}i}, \text{ грн}, \quad (6.32)$$

де  $T_i$  – сумарна трудомісткість робіт при  $i$ -тих умовах праці, н-год./рік;

$C_{1i}$  – годинна тарифна ставка відрядника першого розряду за  $i$ -х умов праці, грн./год.;

$K_{\text{сер.}}$  – середній тарифний коефіцієнт відрядників за  $z$ -х умов праці:

$$K_{\text{сер.}i} = \frac{\sum_{j=1}^6 T_j K_j}{\sum_{j=1}^6 T_j}, \text{ грн}, \quad (6.32)$$

де  $T_j$  – трудомісткість робіт по  $i$ -му розряду, н-год.

Просумувавши фонди тарифної заробітної плати погодинників і відрядників і доплати за преміальними системами, одержують фонд основної заробітної плати. Додавши до цього фонду інші види доплат, одержують годинний, денний, місячний і річний фонди оплати праці.

Для розв'язання запропонованих задач у навчальному процесі можна використовувати тарифну сітку, що містить умовні цифри (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Тарифна сітка (для використання у навчальному процесі)

Показник						
	I розряд	II розряд	III розряд	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти за розрядами	1,0	1,1	1,35	1,5	1,7	2,0

### Питання для самоконтролю

1. Що являє собою продуктивність і продуктивність праці?
2. У чому сутність моделі «пастки» низької продуктивності?
3. У чому полягає значення підвищення продуктивності?
4. Які показники вимірювання продуктивності праці?
5. Які застосовуються методи вимірювання продуктивності праці?

6. У чому полягає сутність натурального методу вимірювання продуктивності праці? Які його переваги і недоліки?

7. Охарактеризуйте сутність трудового методу вимірювання продуктивності праці. Які його переваги і недоліки?

8. Охарактеризуйте вартісний метод вимірювання продуктивності праці. Які його різновиди?

9. Розкрийте сутність заробітної плати.

10. Які функції заробітної плати?

11. Охарактеризуйте види заробітної плати.

12. Які елементи включає в себе тарифна система?

13. Охарактеризуйте форми і системи оплати праці.

14. Розкрийте сутність мінімальної заробітної плати.

15. Розкрийте види матеріального стимулювання праці персоналу.

### **Тестові завдання**

**1. До кількісних характеристик кадрового потенціалу підприємства відносять:**

- 1) чисельність працівників;
- 2) індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- 3) індивідуальні професійні характеристики;
- 4) усе перераховане.

**2. Особливістю кадрового потенціалу як об'єкта оцінки є:**

- 1) можливість відчуження для використання і реалізації окремо від конкретних осіб;
- 2) відсутність правового захисту;
- 3) неможливість кількісної оцінки.
- 4) можливість визначення вартості на основі підсумку прямих витрат на наймання працівників.

**3. Персонал підприємства – це:**

- 1) сукупність взаємодіючих між собою працівників;
- 2) сукупність постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку та певний досвід практичної діяльності;
- 3) сукупність постійних, тимчасових і сезонних працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства;

4) сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування підприємства.

**4. Особистісно-кваліфікаційний потенціал працівника визначається:**

- 1) професійними характеристиками;
- 2) віком та життєвим досвідом;
- 3) чисельністю персоналу;
- 4) укомплектованістю підприємства персоналом.

**5. Працівники підприємства, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування і діловодство відносяться до категорії**

- 1) службовців;
- 2) керівників;
- 3) керівників низової ланки;
- 4) робочих.

**6. Кількість людино-годин, витрачених на випуск одиниці продукції, називається:**

- 1) комплексним виробленням;
- 2) продуктивністю праці;
- 3) трудомісткістю;
- 4) виробітком.

**7. До промислово-виробничого персоналу належать:**

- 1) робочі цеху, їдальні та підсобного господарства;
- 2) робочі інструментального цеху, складу і транспортного цеху;
- 3) робочі цеху, ІТП, працівники охорони і учні;
- 4) працівники дитячого саду і будинки відпочинку.

**8. Залежно від галузевої належності персонал підприємства поділяється:**

- 1) на робітників і службовців;
- 2) основних і допоміжних робітників;
- 3) персонал основної діяльності та непромислових підрозділів;
- 4) керівників і фахівців.

**Практичні завдання**

**Завдання 6.1**

Проведіть розрахунок необхідних коштів для формування трудового потенціалу ВАТ “Світанок”.

Таблиця 6.1 – Вихідна інформація для вартісного розрахунку трудового потенціалу ВАТ “Світанок”

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	У базовому періоді	У звітному періоді
1	Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	коеф.	0,16	0,16
2	Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	чол.	892	905
3	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис.грн	14,2	14,9
4	Фондоозброєність в розрахунку на I-го працівника ПВП	тис.грн	13,5	15,8
5	Управлінські витрати	тис. грн	15,6	16,8

### Розв’язання

При розрахунку потенціалу технологічного персоналу спочатку проводиться оцінка живої праці (тобто одного середньооблікового працівника) встановленням його фондового аналога у вартісному обчисленні за формулою

$$A = \Pi_{\text{п}} * (\Delta\Phi_0 / \Delta\Pi_{\text{п}}),$$

де А – оцінка одиниці живої праці;

$\Pi_{\text{п}}$  – продуктивність праці одного працівника;

$\Delta\Phi_0$  – збільшення фондоозброєності праці одного працівника у базовому періоді;

$\Delta\Pi_{\text{п}}$  – збільшення продуктивності праці одного працівника у базовому періоді.

$$A = 14,9 * (15,8 / 13,5 / 14,9 / 14,2) = 16,54 \text{ тис. грн.}$$

Величина потенціалу технологічного персоналу (ПТП) буде визначатися за формулою

$$\text{ПТП} = A * \text{Ч} * \text{Н}_{\text{т}},$$

де Ч – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

$\text{Н}_{\text{т}}$  – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень;

$$\text{ПТП} = 16,54 * 905 * 0,16 = 2394,85 \text{ тис. грн.}$$

Трудовий потенціал підприємства

$$\text{ТП} = \text{ПТП} + \text{УП};$$



$$ТП = 2394,85 + 16,8 = 2411,65 \text{ тис. грн.}$$

### Завдання 6.2

Визначити трудовий потенціал підприємства, виходячи з таких вихідних даних:

- 1) продуктивність праці співробітника у звітному році досягла 12,5 тис. грн;
- 2) індекс зростання продуктивності праці становить 1,12;
- 3) індекс зростання фондоозброєності праці одного співробітника порівняно з базовим роком становить 1,05;
- 4) середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу становить 1520 осіб;
- 5) коефіцієнт реалізації трудового потенціалу сягнув 78 %;
- 6) витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу.

Розв'язання:

1. Визначаємо одиницю живої праці одного робітника:

$$A = 12,5 \cdot \frac{0,05}{0,12} = 15,21 \text{ тис. грн.}$$

2. Розраховуємо трудовий потенціал технологічного персоналу:

$$ТП_{\text{тех}} = 5,21 \cdot 1520 \cdot 0,78 = 6176,98 \text{ тис. грн.}$$

3. Загальний трудовий потенціал підприємства становить

$$ТП = 6176,98 + 15,4 = 6192,38 \text{ тис. грн.}$$

### Завдання 6.3

Обчисліть планову зміну рівня продуктивності праці персоналу підприємства у розрахунковому році порівняно зі звітним, якщо відоме таке. Обсяг товарної продукції у звітному році становив 14200 тис. грн. Середньорічна чисельність персоналу склала 180 осіб, з яких 75 % робітники, а решта належить до керівників, спеціалістів та службовців. У розрахунковому році заплановано зменшення обсягу виробництва продукції на 5 %, звільнення 10 робітників та додаткове залучення 8 спеціалістів.

Розв'язання:

$$ППЗ = 14200 / 180 = 78,889 \text{ тис. грн.}$$

$$O_p = 14200 \cdot 0,95 = 13490 \text{ тис. грн.}$$

$$Ч_{p,роз} = (180 \cdot 0,75) - 10 = 125 \text{ чол.}$$

$$Ч_{\text{служ.роз}} = (180 \cdot 0,25) + 8 = 53 \text{ чол.}$$

$$ЧР_{\text{оз}} = 125 + 53 = 178 \text{ чол.}$$

$$\text{ППР} = 13490 / 178 = 75,787 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \text{ПП} = (75,787 / 78,889 - 1) \cdot 100\% = - 3,9 \%$$

#### **Завдання 6.4**

Оцінити трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації на основі коефіцієнтної методики, якщо відомо: 1) досвід роботи за фахом відповідно до отриманої вищої освіти складає 7 років; 2) досвід роботи на посаді керівника планово-економічного відділу становить 3 роки; 3) працівник у три останні роки відвідує 2-місячні курси підвищення кваліфікації; 4) за останні три роки планово-економічним відділом було реалізовано 9 інвестиційних проєктів, ще 2 проєкти незавершені; 5) з реалізованих 9 проєктів у раніше встановлені строки виконано п'ять проєктів; 6) за останні три роки різними замовниками було придбано і успішно реалізовано 5 інвестиційних проєктів.

#### **Список літератури**

1. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М. : Наука, 1982. – 472 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uchebnik.online/ekonomika-truda-knigi/nashi-trudovyye-resursyi-27826.html>.
2. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 284 с.
3. Магура М.И. Оценка работы персонала : практ. пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М., 2001. – 347 с.
4. Остапенко Ю. М. Экономика труда : учеб. пособ. / Ю. М. Остапенко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 296 с.
5. Травин В. В. Кадровая политика в современных условиях / В. В. Травин. – М., 2006. – 364 с.
6. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Є. П. Качан. – К. : Юридична книга, 2005. – 358 с.
7. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Лукашевич. – Львів : Новий світ-2000, 2008. – 248 с.

8. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства / Є. О. Олійник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12-3-15-2011.pdf> - С. 71-74.
9. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Н. І. Єсінова. – Київ : Кондор, 2004. – 432 с.
10. Смирнов В. Т. Классификация и виды человеческого капитала в инновационной экономике / В. Т. Смирнов, И. В. Скоблякова // Креативная экономика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://creativeconomy.ru/library/prd165.php>.
11. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). – С. 30–35.
12. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2007.
13. Медведева О. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия : учебник / О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская, А. В. Немова. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 343 с.
14. Романова Л. Е. Экономический анализ : учеб. пособие / Л. Е. Романова, Л. В. Давыдова, Г. В. Коршунова. – СПб. : Питер, 2011. – 336 с.
15. Когденко В.Г. Экономический анализ : учеб. пособ. / В. Г. Когденко ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 399 с.

## **Тема 7. МАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План**

- 7.1. Склад та структура матеріальних ресурсів підприємства.
- 7.2. Методика встановлення техніко-економічних норм витрати матеріалів.
- 7.3. Організація процесу управління матеріальними ресурсами
- 7.4. План матеріально-технічного забезпечення підприємства

### **7.1. Склад та структура матеріальних ресурсів підприємства**

Визначення сутності і змісту матеріальних ресурсів в наукових підходах немає єдності думок. Протягом тривалого часу дискусійним вважається питання про те, що саме включати в термін «матеріальні ресурси» – засоби праці і предмети праці або лише предмети праці.

Згідно з теорією А. Сміта матеріальні ресурси є частиною капіталу. Капітал характеризується ним як одна з двох частин запасів, від якої очікують отримати прибуток, а друга частина, пише він, – це та, яка йде безпосередньо на споживання. Він вперше ввів поняття поділу капіталу на основний і оборотний, показавши різницю у співвідношенні між цими частинами капіталу залежно від галузі господарства. Під оборотним капіталом А. Сміт розумів ту частину яка знаходиться в обороті [1]. Та частина, яка не вступає в оборот, отримала назву основного капіталу. Як основний (машини, знаряддя праці, будівлі, родючість землі, кваліфікація людського капіталу), так і оборотний капітал (гроші, продовольство, сировина, напівфабрикати, готові вироби), за А. Смітом, приносить прибуток: основний – у сфері виробництва, оборотний у сфері обігу.

Дж. С. Мілль характеризує капітал як «нагромаджений запас продуктів минулої праці» [2]. К. Маркс поділяє капітал на постійний і змінний. Постійний капітал переносить свою цінність на створюваний продукт частинами, а змінний повністю [3]. У сучасній економічній літературі та діючому законодавстві частиною капіталу є основні засоби, предмети праці та в їх єдності засоби виробництва. М. Д. Фасоляк [4], К. А. Смірнов [5], Ю. І. Рижиков [6], В. А. Сакович [7], Г. Я. Шахова [8] обґрунтовують матеріальні ресурси і як предмети праці і як засоби праці, тобто засоби виробництва. О. М. Гаджинський [9], Ю. М. Неруш [10], В. М. Дегтяренко [11], О. І. Михайлова [12], Л. Б. Миротін [13] обґрунтовують матеріальні ресурси як предмети праці:

сировина, основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, паливо, запасні частини, тобто виробничі запаси, що призначені для будівництва, реконструкції та відновлення.

**Предмети праці** – це речові елементи оборотних фондів підприємства, які у процесі праці змінюють свою натуральну форму та фізико-хімічні властивості, споживаються на протязі одного виробничо-комерційного циклу і переносять свою вартість на готову продукцію цілком і відразу у міру споживання. Термін їх використання – до одного циклу.

До складу матеріалопотоку підприємства, який є основним об'єктом науки управління матеріальними ресурсами, належать:

- 1) виробничі запаси;
- 2) незавершене виробництво і напівфабрикати власного виготовлення;
- 3) запаси готової продукції на складі та товари в дорозі (товарна продукція, що вже відвантажена, але не оплачена покупцем).

**Виробничі запаси** – це предмети праці, підготовлені для запуску у виробничий процес; вони включають: сировину, основні і допоміжні матеріали, паливо, покупні напівфабрикати і комплектуючі вироби, тару і тарні матеріали, пакувальні матеріали, запчастини для поточного ремонту основних фондів тощо.

**Незавершене виробництво і напівфабрикати власного виробництва** – це предмети праці, для яких характерний незавершений виробничий цикл, тобто які увійшли до виробничого процесу в одних цехах підприємства та підлягають подальшій обробці в інших цехах того ж підприємства (матеріали, деталі, вузли і вироби тощо).

Співвідношення між окремими елементами матеріальних ресурсів і їх складовими частинами називається структурою матеріальних ресурсів (рис 7.1).

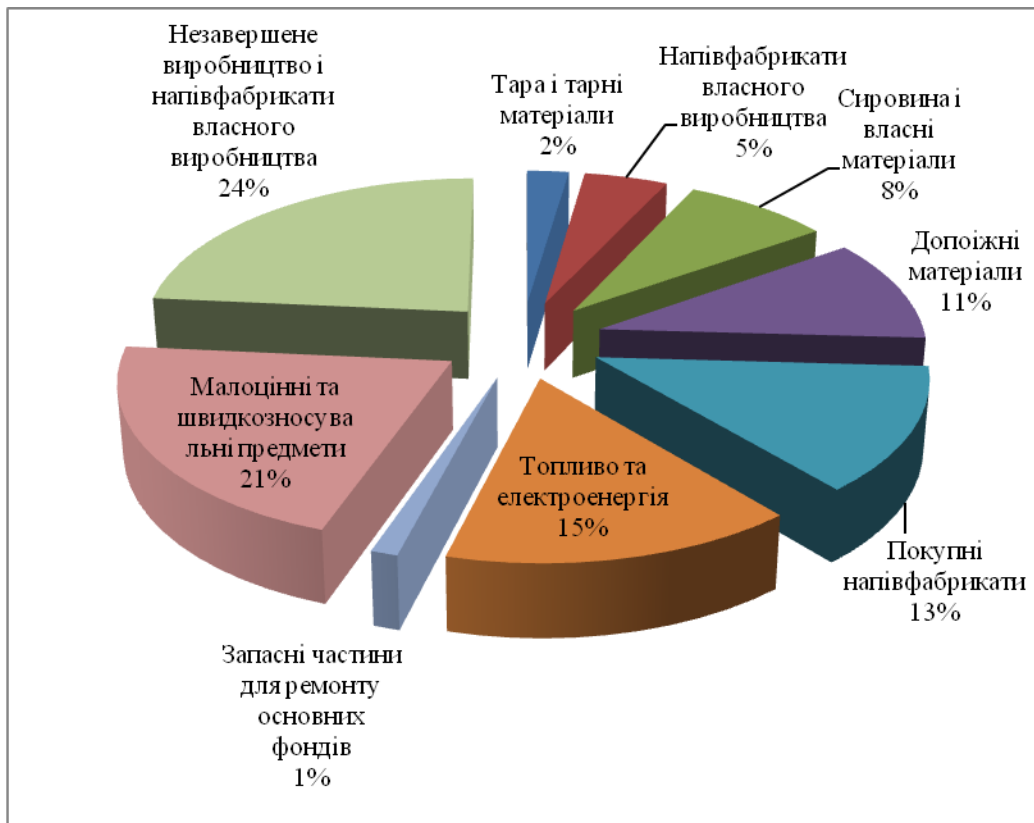


Рисунок 7.1 – Склад та структура матеріальних ресурсів підприємства

**Номенклатура матеріальних ресурсів** – це перелік або сукупність груп, видів, підвидів матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення процесу виробництва.

Номенклатура матеріальних ресурсів має три характеристики: ширину, глибину, послідовність.

**Ширина номенклатури матеріальних ресурсів** – загальна чисельність різних номенклатурних груп, видів, підвидів матеріальних ресурсів для забезпечення процесу виробництва.

**Глибина номенклатури** – число видів кожного окремого ресурсу в номенклатурній групі.

**Послідовність (гармонійність) номенклатури** – це ступінь відповідності між окремими матеріальними ресурсами різних номенклатурних груп з точки зору їх виробничого використання.

## 7.2. Методика встановлення техніко-економічних норм витрати матеріалів.

Розрізняють показники витрат матеріальних ресурсів і показники рівня корисного використання матеріальних ресурсів.

**Витрати матеріальних ресурсів** – це виробниче споживання окремих видів матеріальних ресурсів безпосередньо для виконання програми по виготовленню продукції.

Витрати матеріальних ресурсів також здійснюються на ремонтні потреби, обслуговування внутрішньозаводського транспорту, забезпечення потреб підсобного господарства.

Споживання матеріальних ресурсів характеризується загальними і питомими їх витратами.

**Загальні витрати матеріальних ресурсів** – це споживання окремих видів або разом взятих матеріальних ресурсів на виконання виробничої програми у звітному періоді.

Загальні витрати матеріальних ресурсів враховуються у натуральному вигляді, а сумарні витрати різних видів матеріальних ресурсів – у вартісному вираженні.

Питомі витрати конкретного виду матеріальних ресурсів – це середні витрати матеріальних ресурсів на одиницю виготовленої придатної продукції.

Питомі витрати матеріальних ресурсів на одиницю споживчої властивості (у складних галузях виробництва) для однотипової продукції можливо розрахувати за формулою

$$m = \frac{\sum m_1 \cdot q_1}{Q_1}, \quad (7.1)$$

де  $m$  – питомі витрати матеріальних ресурсів на одиницю споживчої властивості;

$m_1$  – питомі витрати матеріальних ресурсів на фізичну одиницю продукції;

$q_1$  – кількість одиниць продукції, виготовлених у звітному періоді;

$Q_1$  – загальний обсяг споживчої властивості продукції, виготовленої у звітному періоді.

Загальну характеристику витрат матеріальних ресурсів на виробництво продукції дає такий показник, як матеріалоємність. Він характеризує фактичні витрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції (або на одиницю споживчої властивості) і пов'язаний з такими показниками, як металоємність, енергоємність, теплоємність,

Матеріалоємність продукції може бути розрахована різними показниками:

1) питомими втратами матеріальних ресурсів на фізичну одиницю виготовленої продукції (питома матеріалоємність):

$$M = m = \frac{Q}{N}; \quad (7.2)$$

2) розміром витрат декількох видів матеріальних ресурсів у вартісному вираженні на фізичну одиницю виготовленої продукції:

$$M = \frac{\sum Q \cdot P}{N}, \quad (7.3)$$

де  $P$  – оптові ціни на окремі види матеріальних ресурсів.

Ці формули використовуються для розрахунків матеріалоємності простих видів продукції (електроенергії, чавуну, сталі). Для складних видів продукції (машинобудівництва) частіше використовують показник матеріалоємності з розрахунку на одиницю головної споживчої властивості.

Для машинобудівництва також може бути розрахований показник витрат матеріальних ресурсів на 1 грн. валової, реалізованої або чистої продукції у співставлених цінах:

$$M = \frac{\sum Q}{\sum P_1 \cdot q_1}, \quad (7.4)$$

Де  $\sum P_1 \cdot q_1$  – обсяг виробництва продукції у співставлених цінах.

З метою розробки виробничої програми та аналізу господарської діяльності підприємства використовуються показники рівня корисного використання матеріальних ресурсів (рис. 7.2).

У чорній металургії використання заліза у доменному та сталеплавильному виробництві розраховується балансовим методом. У приходній частині балансу показуються елементи і розміри витрат сировини (руди, брухту, стружки), а у затратній частині балансу визначаються види та розміри отриманої кінцевої продукції та відходів (чавун, шлак тощо). Ці баланси дозво-



ляють визначити витратні коефіцієнти (відношення ваги затрачених матеріалів на тону придатної продукції).

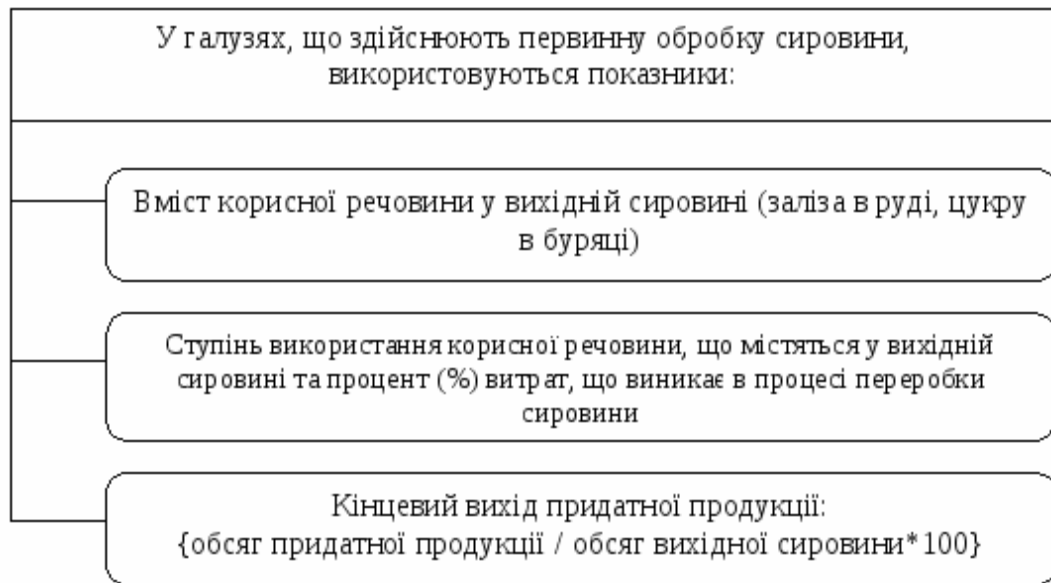


Рисунок 7.2 – Показники корисного використання матеріальних ресурсів

У галузях машинобудування розраховуються показники визначення рівня використання основного елемента оборотних фондів – металу:

– показник відносної металоємності машини (відносної ваги машини)

$$O_M = \frac{Ч_{вн}}{К_{эм}}, \quad (7.5)$$

Де  $O_M$  – відносна вага машини;

$Ч_{вн}$  – чиста вага, що дорівнює сумарній вазі деталей (частин), т або кг;

$К_{эм}$  – кількість одиниць основної експлуатаційної характеристики машини (вантажопідйомність автомобіля, трактор-кінських сил);

– коефіцієнт використання металу

$$K_{вм} = \frac{\sum_{i=1}^n Ч_{вм} \cdot V_i}{ВР_M}, \quad (7.6)$$

Де  $Ч_{вм}$  – чиста вага металу в одиниці продукції, т;

$V_i$  – обсяг виробництва продукції по кожній назві номенклатури;

$ВР_M$  – валові витрати металу;

$i=1,2,3...$  – кількість різних видів виробів, що складають номенклатуру;

– рівень відходів

$$P_{\text{відх}} = \frac{Q_{\text{відх}}}{Q_{\text{заг}}}, \quad (7.7)$$

де – рівень відходів, (%);

$Q_{\text{заг}}$  – кількість використаного металу, т;

$Q_{\text{від}}$  – кількість відходів.

Розрізняють джерела та напрями економії матеріальних ресурсів.

Джерела раціонального використання матеріальних ресурсів залежно від сфери виникнення і використання діляться на три групи:

- народногосподарські;
- загальнопромислово-міжгалузеві;
- внутрішньовиробничі.

До народногосподарських резервів належать:

- 1) встановлення прогресивних народногосподарських пропорцій;
- 2) вдосконалення структури паливно-енергетичного комплексу;
- 3) вдосконалення всього господарчого механізму в умовах ринкових відносин тощо.

До загально-промислово-міжгалузових резервів відносять:

- 1) впровадження нових ефективних способів і систем розробки місцевих знаходжень корисних копалин, прогресивних технологічних процесів їх добування, збагачення та переробки;
- 2) забезпечення більш нової і комплексної переробки мінеральної сировини;
- 3) розвиток спеціалізації, кооперування та комбінування у виробництві;
- 4) створення і розвиток підприємств різних форм власності;
- 5) підвищення якості вихідної сировини та конструктивних матеріалів у галузях-виробниках;
- 6) прискорений розвиток виробництва найбільш ефективних видів сировини і матеріалів.

Внутрішньовиробничі резерви передбачають:

- 1) можливості покращення використання матеріальних ресурсів;
- 2) освоєння більш досконалих типів та моделей виробів;
- 3) підвищення якості продукції в конкретних галузях промисловості.

Напрями (шляхи досягнення) економії матеріальних ресурсів, залежно від характеру заходів, розподіляються:

- 1) на виробничо-технічні;
- 2) організаційно-економічні.

Виробничо-технічні напрями:

- 1) заходи, пов'язані з якісною підготовкою сировини та її виробничого споживання;
- 2) вдосконалення конструкцій машин, обладнання і виробів;
- 3) використання більш економічних видів сировини і палива;
- 4) впровадження нової техніки і прогресивних технологій у виробництво.

Організаційно-економічні напрями:

- 1) заходи, пов'язані з підвищенням наукового рівня нормування, планування матеріалоємності виробництва продукції;
- 2) розробка та впровадження технічно обґрунтованих норм та нормативів витрат матеріальних ресурсів;
- 3) встановлення прогресивних пропорцій, що сприяють розвитку виробництва нових, більш ефективних видів сировини і матеріалів паливно-енергетичних ресурсів;
- 4) вдосконалення паливного балансу країни.

### **7.3. Організація процесу управління матеріальними ресурсами**

Інтенсивне використання принципів управління матеріальними ресурсами в економіці розпочалося порівняно недавно. Десь до початку 60 років минулого століття виробники і споживачі продукції не надавали серйозного значення створенню спеціальних систем, що дозволяють оптимізувати процеси управління матеріальними ресурсами.

Необхідність у проведенні досліджень у сфері просування матеріалопотоку в каналах розподілу; скорочення витрат на утримання складського господарства; транспортування сировини, матеріалів; реалізації готової продукції виникла в результаті значного росту витрат на утримання запасів і транспортування продукції фірм.

У зв'язку з цим в економіці сформувалася нова наука про управління матеріальними ресурсами на виробництві – логістика.

**Логістика** – це мистецтво управління матеріалопотоком і потоком продукції від джерела до споживача.

Згідно зі словником «логістика» – це наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням, іншими матеріальними та нематеріальними операціями, які здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також передання, зберігання і обробки відповідної інформації.

**Мета науки управління матеріальними ресурсами** – формування у фахівців теоретичних знань і практичних навичок щодо управління матеріальним потоком на підприємстві, насамперед: щодо організації і управління забезпеченням ресурсами виробництва та їх розподілом, розміщення і управління запасами, транспортування і реалізації готової продукції від виробника до споживача.

В Україні логістичні системи почали знаходити застосування в практиці діяльності різних підприємств. Вони розглядаються як ефективний мотивований підхід щодо управління матеріалопотоком з метою зниження витрат виробництва. Логістична система стає основою економічної стратегії фірм, використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управлінська логіка для реалізації планування, розміщення і контролю за фінансовими і трудовими ресурсами.

Переваги логістичної системи:

- 1) необхідний асортимент запасів у потрібному місці і в потрібний час;
- 2) координація внутрішнього і зовнішнього транспорту, що гарантує своєчасне постачання;
- 3) раціональне розміщення складського господарства і ефективне використання пакувальних матеріалів;
- 4) синхронізація запасів і транспорту;
- 5) висока якість обслуговування споживача.

Процес управління матеріальними ресурсами необхідно розглядати з двох аспектів: організаційного і технологічного.

**Організаційний напрямок** – організація управління просуванням матеріального потоку і забезпечення збуту вже готової продукції.

**Технологічний напрямок** – вдосконалення технологій транспортних перевезень, складського господарства, інформаційного забезпечення, плану-

вання і контролю, а також оптимізація витрат на ефективне функціонування кожного із цих підрозділів.

**Розподіл** – вид діяльності, який включає рекламу, реалізацію, транспортування продукції і надання послуг покупцям.

**Фізичне забезпечення** – та частина логічної системи, яка здійснює просування сировини і матеріалів від постачальника або джерела сировини до підприємства.

**Фізичний розподіл** – охоплює ту частину логістики, яка пов'язана з реалізацією готової продукції, а саме доставкою її від продавця до покупця.

У логістичних рішеннях беруть участь:

- а) постачальник – виробники продукції;
- б) транспортні агенти;
- в) уряд;
- г) споживачі;
- д) комерційні оптові посередники.

Проведені дослідження у Великобританії показали, що у вартості продукту, який потрапляє до кінцевого споживача, більше 70 % складають витрати, пов'язані із зберіганням сировини і матеріалів, транспортуванням, пакуванням тощо. Поступово прийшло усвідомлення того, що в цій сфері існує суттєвий нереалізований потенціал зниження витрат і покращення якості постачань, а отже, й підвищення конкурентоздатності фірми. Так, в США у 90-ті роки на логістику витрати оцінювались у розмірі 15–23 % валового національного доходу.

Логістичні принципи управління матеріальними ресурсами:

- 1) системний підхід: всі ланки системи управління повинні працювати як єдиний злагоджений механізм;
- 2) врахування витрат на протязі всього логістичного ланцюга;
- 3) гуманізація технологічних процесів, створення сучасних умов праці;
- 4) здатність логістичної системи адаптуватися до умов невизначеності оточуючого середовища, тобто її гнучкість;
- 5) процес управління поєднує управління матеріальним потоком і потоком інформації, що з ним пов'язаний;
- 6) логістична система пов'язана з управлінням матеріалами та управлінням розподілу (рис. 7.3).

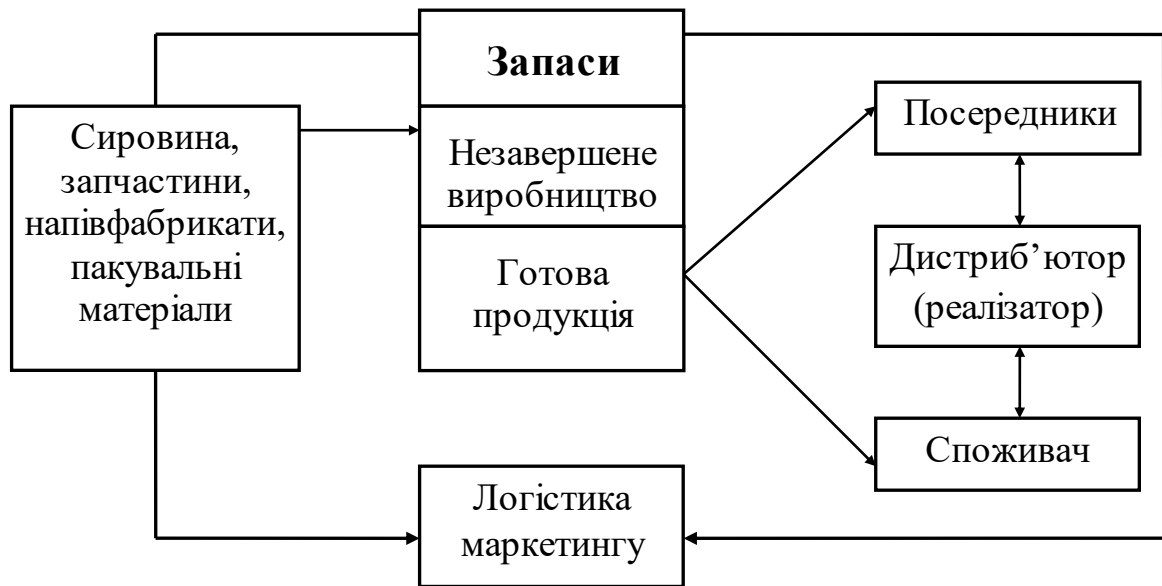


Рисунок 7.3 – Схема комерційної логістичної системи

Шість правил системи управління матеріальними ресурсами:

- 1) вантаж – потрібна продукція (товар);
- 2) якість – необхідна якість;
- 3) кількість – у необхідній кількості;
- 4) час – повинен бути поставлений у потрібний час;
- 5) місце – у потрібному місці;
- 6) витрати – з мінімальними витратами.

**Логістична функція** – це сукупна група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей логістичної системи.

Функції логістичної системи:

- 1) Формування господарських зв'язків, пов'язаних з постачанням продукції (товарів) або наданням послуг, їх розвиток, раціоналізація.
- 2) Визначення обсягів і напрямків матеріальних потоків.
- 3) Прогнозні оцінки потреби у перевезеннях.
- 4) Визначення послідовності просування товарів через місця складування та оптимізація коефіцієнта ланності при організації товаропросування.
- 5) Розвиток, розміщення і організація складського господарства.
- 6) Управління запасами у сфері їх обігу.
- 7) Здійснення перевезень у пункти призначення (транспортні підприємства).
- 8) Управління складськими операціями.

Комплекс логістичних функцій підпорядкований єдиній меті. Критерієм ефективності реалізації цих функцій є ступінь досягнення кінцевої мети діяльності управління матеріальними ресурсами, що відображений в шести правилах логістики.

Функціональні сфери системи управління матеріальними ресурсами: запаси; транспортування продукції; кадри, що обслуговують виробництво; складування і складська обробка; інформація.

Фактори, що впливають на розміри матеріалопотоку:

- 1) нецінові детермінанти ринкового попиту: смаки і переваги споживачів; кількість споживачів на ринку; грошові доходи споживачів тощо;
- 2) нецінові детермінанти пропозиції: технологія виробництва; ціна на взаємозамінюючі ресурси; податки і дотації; чисельність продавців на ринку тощо.

Радикальна економічна реформа, розвиток в Україні ринкових відносин обумовили перебудову матеріально-технічного забезпечення підприємств засобами виробництва і предметами виробничо-технічного призначення.

Розвиток та використання прогресивних форм матеріально-технічного забезпечення, самостійність підприємств у визначенні потреби в засобах виробництва, встановлення зв'язків з постачальниками на їх завезення, децентралізація планування, впровадження елементів маркетингу в систему обігу засобів виробництва викликали зміни в організаційній структурі управління матеріальними ресурсами в Україні.

В управлінні матеріальними ресурсами беруть участь:

- 1) Постачальники продукції.
- 2) Транспортні компанії.
- 3) Дистриб'ютори
- 4) Споживачі.

Потреба в системі управління матеріальними ресурсами виникає як у приватному, так і в державному секторах економіки.

У приватному секторі споживач формує попит на продукцію виробника. Виробник є постачальником продукції. Він домовляється з транспортним агентством про перевезення вантажів (продукції, товарів) з підприємства на ринок. Уряд регулює процес постачання матеріалів і сировини за допомогою

правової бази, забезпечує значну частину транспортної інфраструктури, керує послугами.

Управління матеріальними ресурсами на конкретному підприємстві може здійснюватися як централізовано, так і, навпаки, децентралізовано на рівні відділів. Управлінська відповідальність може бути розподілена між різними організаційними підрозділами або сконцентрована в одного керуючого розподілом (рис. 7.4).

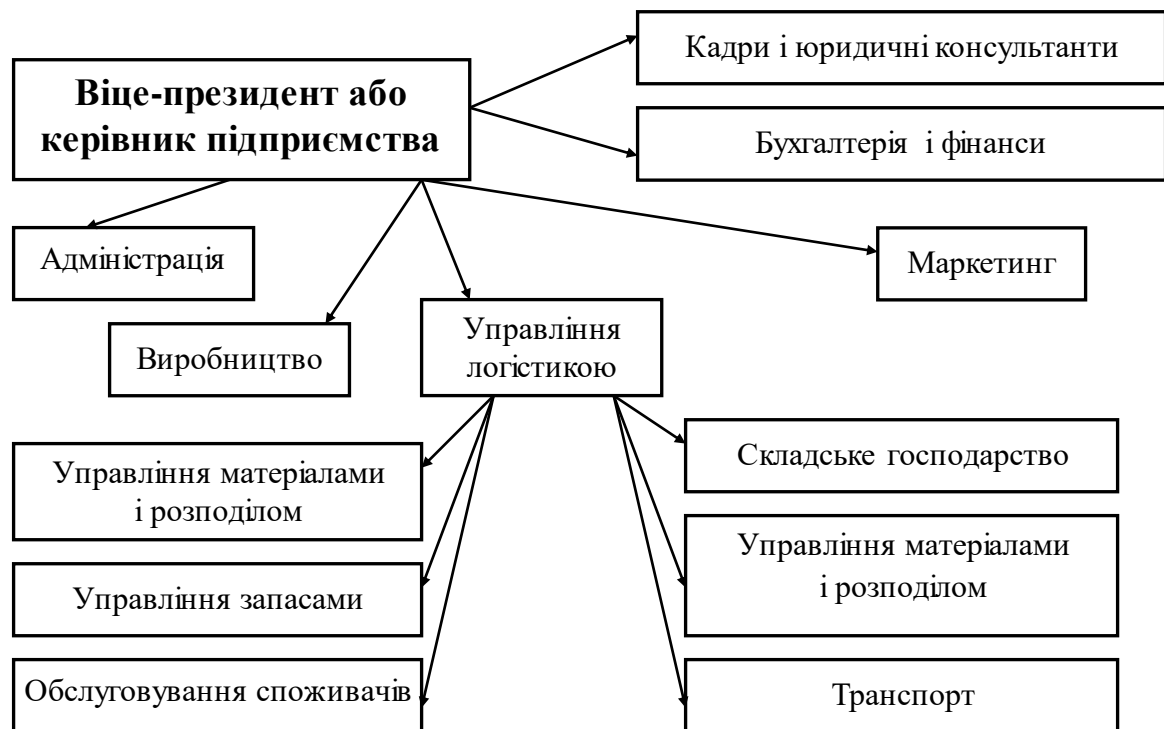


Рисунок 7.4 – Типова структура підприємства та організація управління підрозділами в комерційній логістиці

Підрозділ «управління матеріалами» або «управління логістикою» несе відповідальність за забезпечення ресурсами процесу виробництва у потрібний момент і в певній кількості. При такій організації система управління матеріальними ресурсами підпорядкована віце-президенту або головному керівнику підприємства.

Керуючий матеріалами (або логістикою) відповідає за такі проблеми: транспорт і перевезення; контроль запасів та виробничих планів; управління продажем і замовленнями; обслуговування споживачів та складські операції



на регіональних складах; управління складським господарством; дослідження у сфері управління матеріалами та вдосконалення логістичної системи в цілому; контроль за процесом постачання і за відповідними до нього інформаційними потоком та системою зв'язку.

Комерційна служба на підприємстві по забезпеченню матеріальними ресурсами тісно пов'язана з іншими функціональними підрозділами: маркетингом, виробництвом, бухгалтерією і фінансами. Найбільш значний вплив на систему забезпечення матеріалами здійснює політика і тактика маркетингу. Тактика маркетингу впливає на затратні показники логістики (поглиблення асортименту виготовленої продукції, запровадження сервісного обслуговування споживачів та маркетингової тактики продажу тощо).

Функції підрозділу управління матеріалами (або управління логістикою) на підприємстві:

- 1) Розвиток і формування логістичної системи.
- 2) Розробка стратегії логістичної системи відповідно до ринкової політики підприємства.
- 3) Адміністрування і координація взаємопов'язаних функцій.

Ключові проблеми системи управління матеріальними ресурсами та їх вирішення в державному і приватному секторах економіки наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Порівняння державного і приватного сектору щодо постачання матеріальними ресурсами

Показник	Приватний сектор	Державний сектор
Постачальник-обслуговуюче агентство	Управління запасами, ціноутворення, перевезення власним або найманим транспортом, планування виробництва, розміщення підприємства	Укомплектованість штату, ціноутворення, перевезення власним або найманим транспортом, надання послуг, розміщення підприємств
Транспортне агентство	Маршрутизація перевезень, рівень обслуговування, ціни, тип парку	Тотожні
Уряд	Ціноутворення (оподаткування), правове забезпечення, інфраструктура та її обслуговування	Рівень субсидування, обслуговування інфраструктури, ступінь регулювання та забезпечення обслуговування

Держава з метою передбачення негативних наслідків бізнесу намагається впливати на договори, вводить заходи судового або адміністративного

контролю, фіксує обов'язкові договори, вводить правила щодо недобросовісної конкуренції тощо.

Втручання держави в економіку є процесом об'єктивним:

По-перше, інтенсивне та екстенсивне використання природних ресурсів підприємствами порушує баланс в природному середовищі. Екологічна проблема вимагає здійснення суворого контролю за дотриманням норм відходів, викидів на виробництві, їх поглинанням та очищенням з метою захисту навколишнього середовища.

По-друге, держава здійснює контроль за раціональним використанням матеріальних ресурсів (дотриманням норм і нормативів їх споживання).

По-третє, держава займається економічним прогнозом і передбачливо застосовує заходи проти дисбалансів в економіці.

По-четверте, з метою економічної підтримки незахищених верств населення держава за допомогою податкової системи вилучає частину виготовленої продукції у підприємців.

По-п'яте, держава здійснює контроль за дотриманням правил експлуатації об'єктів, де застосовуються складні технології.

Органами, що регулюють виробничу діяльність підприємств, в тому числі й постачання та споживання матеріальних ресурсів, є: міністерства, держкомісії, агентства, держкомітети тощо.

Держава і підприємництво взаємопов'язані і взаємозалежні між собою. Характер відносин між ними можливо визначити як партнерський. Підприємець повинен бути самостійним у своїх рішеннях, але приймати їх з врахуванням певних меж, встановлених державою за допомогою законодавчої бази та нормативних актів.

Державне регулювання може бути як позитивним, так і негативним фактором, що стримує процес соціального розвитку, пригнічуючи інтереси виробників щодо високоефективної діяльності.

Форми державного регулювання:

- 1) прямий контроль за діяльністю підприємств;
- 2) непрямий вплив.

Види прямого контролю:

- 1) Контроль за розміщенням і будівництвом підприємства.
- 2) Контроль шляхом фінансової участі та фінансової допомоги (дотації, інвестиції).

- 3) Екологічний контроль.
- 4) Санітарний контроль (виробнича безпека, гігієна праці).
- 5) Пожежний нагляд (здійснюється спеціальними органами системи МВС).
- 6) Контроль за якістю продукції (харчової промисловості, медикаментів).
- 7) Ліцензування зовнішньої торгівлі.
- 8) Трудове та соціальне законодавство.
- 9) Антимонопольний контроль.
- 10) Контроль за цінами.

Непрямий вплив на діяльність підприємства держава здійснює за допомогою податків і податкових пільг. Вона регулює оподаткування підприємств, їх інвестиційну діяльність, встановлює мінімальний розмір статутного фонду для підприємств різних організаційно-правових форм та встановлює порядок і форми розрахунків між окремими господарюючими суб'єктами.

Джерелами правового регулювання підприємницької діяльності є: закони, декрети, постанови Кабінету Міністрів, нормативні акти міністерств, органів місцевої державної адміністрації, місцевих Рад народних депутатів, виконавчих комітетів, органів приватизації держмайна.

Розглянемо завдання та функції торговельно-посередницьких підприємств (організацій, фірм) як учасників матеріального забезпечення

Забезпечення матеріальними ресурсами підприємства, структура каналів постачань і їх стабільність залежать від кількості етапів постачань.

З метою досягнення економії витрат, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням, необхідно визначити оптимальну кількість етапів для отримання продукції.

У системі матеріального забезпечення виділяють такі торговельно-посередницькі підприємства (або канали фізичного забезпечення):

1) Незалежні оптові посередники – купують продукцію за свій рахунок, приймають на себе ризик, пов'язаний із моральним старінням продукції, зі зміною кон'юнктури ринку засобів виробництва, зберіганням товарів, скорочуючи при цьому запаси постачальників, а також здійснюють транспортування продукції, надають консультаційно-інформаційні та рекламні послуги.

2) Збутові організації промислових компаній: оптові бази і оптові контори.

Оптові бази виконують функції, тотожні незалежним оптовим посередникам з однією лише відмінністю, що вони збувають продукцію своєї фірми.

Оптові контори фізичних операцій з товарами не виконують, часто навіть не мають його в наявності (торгівля за зразками). Встановлюють контакти із споживачами, здійснюють збір замовлень, їх розміщення, організують транзитні постачання продукції зі складів підприємств-постачальників. Діяльність оптових контор схожа з функціями агентів та брокерів.

3) Агенти, товарні брокери, комісіонери та інші посередники – не купують матеріально-технічної продукції, але виступають у ролі посередників між постачальниками і споживачами, отримуючи при цьому комісійні у формі процентів від обсягу продажу, здійснених при їх сприянні.

**Брокери** – найбільш рухомий тип посередника, які не вступають у довготривалі договірні відносини з постачальниками і споживачами. Брокер досконало знає ринок, на якому спеціалізується, має широкі ділові зв'язки, швидко виконує окремі доручення, його дохід – комісійні від клієнта. Сфера діяльності брокерів – продаж нерухомості, конструктивних і будівельних матеріалів, металопродукції, текстилю, бувшого у вжитку обладнання. Кінцевий продукт їх діяльності – надання споживачам інформаційних послуг.

**Оптові агенти** – виконують функції торговельних агентів фірми-виробника. Великі підприємства користуються їх послугами, якщо обсяг продажу їх продукції в регіоні незначний. Середні та дрібні підприємства використовують агентів, коли їх продаж незначний і тримати власного торговельного агента не вигідно. Головне їх завдання – забезпечення акту купівлі-продажу, надання інформації про попит та пропозицію на ринку. Їх функції схожі з функціями брокерів, відмінність полягає лише в тому, що, оперуючи на ринку засобів виробництва, вони можуть здійснювати також складування і транспортування продукції. Оптові агенти мають широкі зв'язки, успішно реалізують нову продукцію за досить високі комісійні (10–15 %, на відміну від звичайних 4 %).

**Комісіонери** – мають в наявності продукцію, реалізують її від свого імені, але за рахунок власника. Під свою відповідальність кредитують покупців, надають додаткові послуги: контроль за якістю продукції, ринкову інформацію тощо; мають контори, склади, для приймання, зберігання, обробки та продажу товарів.

#### 7.4. План матеріально-технічного забезпечення підприємства

Ефективна діяльність підприємства в умовах ринку значною мірою залежить від достовірного передбачення перспектив свого розвитку, насамперед: розробки планів розвитку, виробничих програм, прогнозів соціально-економічного розвитку (рис. 7.5).

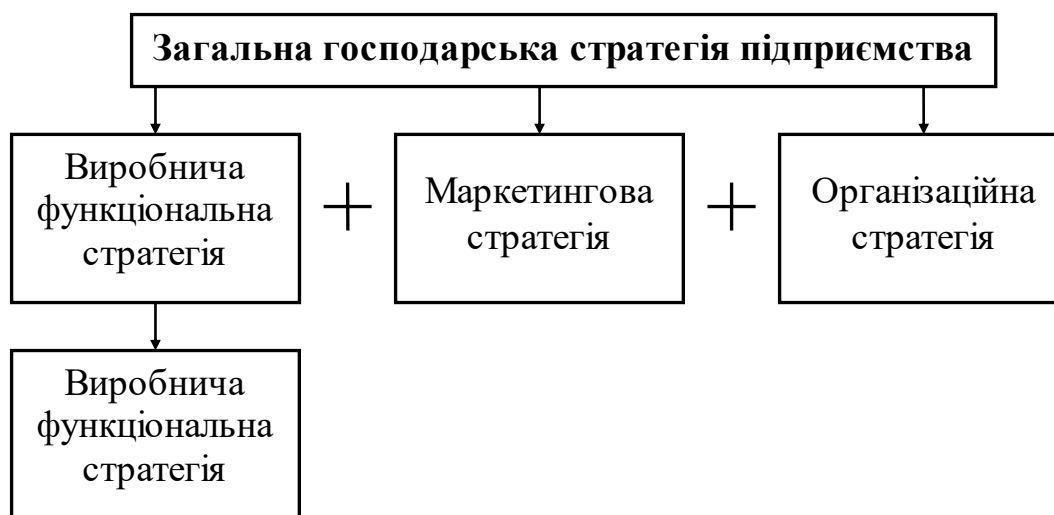


Рисунок 7.5 – Складові загальної господарської стратегії підприємства

Прогнозування матеріально-технічних ресурсів у логістичній системі на підприємстві являє собою оцінку очікуваного рівня попиту на продукцію на протязі певного проміжку часу в майбутньому. Прогноз, по суті, є здогадкою, проте, використовуючи певні методики аналізу стану ринків збуту та каналів розподілу і постачання, можливо отримати певні знання, які допоможуть на розрахунковій, науковій і практичній основі обґрунтувати дані прогнози.

Основна вимога до прогнозу полягає в мінімізації похибок у відповідних оцінках рівнів попиту на ту чи іншу продукцію матеріально-технічного призначення.

Для підвищення значення прогнозів у процесі управління логістичною системою необхідно формувати прогностичні оцінки з орієнтацією їх на безпосереднє використання при складанні довгострокових календарних планів по просуванню матеріалопотоку. При цьому термін прогностичного періоду повинен бути достатнім для вироблення відповідного управлінського рішення і втілення цього рішення у подальшу діяльність. Таким завданням може бути прогнозування обсягу матеріалопотоку з підприємств оптової торгівлі і

кількості транспортних засобів при обслуговуванні виробництва, а також передбачення (прогноз) його розвитку в майбутньому.

**Прогноз** – переддирективна стадія планової роботи, не ставить конкретних завдань, але містить матеріал, необхідний для розробки стратегії планування матеріально-технічного забезпечення підприємства, яка в свою чергу є складовою частиною виробничої функціональної стратегії підприємства.

У ринкових умовах господарювання важливого значення набуває вдосконалення методології планування.

Методологія планування – сукупність способів розробки планів.

Основні напрямки вдосконалення методології планування:

1) підвищення науково-технічного і розрахунково-економічного рівня обґрунтування планів;

2) широке використання системи прогресивних техніко-економічних нормативів і норм;

3) подальше покращення системи показників з метою підвищення ефективності виробництв, насамперед: зниження матеріалоємності і фондоємності, ріст продуктивності праці, збільшення виробництва якісної продукції;

4) забезпечення напруженості та збалансованості планів.

Обґрунтування планів розвитку підприємства здійснюється на основі використання системи прогресивних техніко-економічних норм і нормативів.

**Норма** – максимально допустимий розмір витрат сировини, матеріалів, палива, енергії на виготовлення одиниці продукції встановленої якості.

**Норматив** – відносна величина, що характеризує ступінь використання засобів праці і предметів праці із розрахунку на одиницю площі, ваги, обсягу тощо.

Техніко-економічні норми і нормативи повинні бути прогресивними, враховувати темпи розвитку науки, техніки, технології, організації виробництва передовий виробничий досвід тощо.

Прогнозування матеріалопотоку є основою для розробки стратегії планування матеріально-технічного забезпечення підприємства.

У систему управління матеріальними ресурсами при розробці стратегії повинні бути включені: транспортні операції, витрати, потужності, зв'язок (обробка замовлень), управління запасами, підйомно-транспортні роботи, плановані та контрольні системи, організація системи.

Стратегія планування матеріально-технічного забезпечення підприємства включає:

**I етап.** Визначається стратегічна ціль і напрямок господарського розвитку підприємства (фірми) в майбутньому.

**II етап.** Розробляється загальний господарський план підприємства (фірми), який стверджує стратегічний напрямок першого етапу.

До змісту стратегічного напрямку розвитку підприємства належать:

- 1) виробничі потужності;
- 2) національні системи розподілу;
- 3) підйомно-транспортні роботи;
- 4) види транспорту;
- 5) контрольні системи;
- 6) постачальники;
- 7) загальний господарський план.

Методи прогнозування та оцінки інвестиційних проєктів, спрямованих на підвищення ефективності логістичної системи:

- метод окупності;
- метод середнього рівня віддачі;
- метод дисконтування коштів;
- балансовий метод;
- нормативний метод;
- метод екстраполяції та кореляційного аналізу;
- моделювання.

Існує три джерела надходження матеріальних ресурсів:

- 1) прямі відвантаження із заводських запасів підприємства-виробника або підприємства-добувача;
- 2) прямі відвантаження з виробничої лінії;
- 3) відвантаження через складську систему за участю посередників.

Вибір тактики відвантаження матеріальних ресурсів залежить від обсягу постачання (реалізації) продукції. Якщо партія постачання продукції виробничо-технічного призначення досить великого розміру, є оптимальною для прямих великообсягових постачань, то відвантаження здійснюються безпосередньо із заводської виробничої лінії або із запасів виробника. Проте, якщо продукція відвантажується споживачу невеликими партіями, то забезпечення більш ефективно здійснювати через складську мережу. Це дозволяє

знизити витрати і покращити рівень обслуговування споживачів (підприємств) (рис. 7.6).



Рисунок 7.6 – Схема постачання продукції підприємству

Просування продукції в каналах розподілу (забезпечення) не завжди закінчується в момент її отримання. Частина продукції може бути повернена в результаті недоцільного методу її розподілу (порушення температурного режиму), зміни потреб, ушкоджень при транспортуванні тощо.

Механізм повернення продукції промислового призначення характеризується, як правило, встановленням прямих зв'язків між виробником і споживачем, які забезпечують переміщення продукції, її ремонт, пряму сплату рахунків, накладних. Безумовно, залагодити повернення продукції для її доробки через прямі і короткі канали розподілу набагато легше, ніж повернення продукції, що розподіляється через складні канали розподілу.

Повернення продукції може здійснюватися безпосередньо зі складів, що належать постачальнику (коли недоліки виявлені до відвантаження), або з первинних складів розподілу, що контролюються постачальником. У такому випадку розміщення поверненої продукції є для керуючих розподілом простим переміщенням з одного складу в інший, або в межах одного складу. Процес повернення продукції більш складний у випадку постачання і розміщення



її зі складів посередників. І, нарешті, найбільш затратний процес її повернення, коли вона вже знаходиться у підприємства-споживача.

Потреби виробництва перекладаються в замовлення. Агент по закупівлі відбирає постачальників, які задовольняють підприємство по багатьох параметрах (ціна, якість продукції, доставка). Замовлення на постачання, оформлене відповідним чином, відсилається на підприємство-постачальник. Це замовлення містить головну необхідну інформацію про обсяг постачання, спосіб доставки, дату постачання тощо. Далі постачальник обробляє замовлення і готує до відвантаження необхідну продукцію. Оплата його доставки обумовлюється в договорі. Якщо вартість доставки включається в ціну продукції, то доставка здійснюється постачальником. Після отримання продукція проходить контроль якості і розміщується на складах (якщо постачання йде в запас) або безпосередньо надходить у виробництво підприємства-споживача.

Розглянемо особливості визначення попиту (споживання) продукції виробничо-технологічного призначення. Планування матеріальних ресурсів на рівні держави починається з розробки матеріальних балансів, на основі яких відбувається узгодження матеріальних ресурсів з потребами на них. Здійснюється також територіальне розміщення продукції матеріально-технічного призначення по регіонах, які виготовляють продукцію, а також встановлюється міжгалузевий зв'язок.

Основним методом планування товарних ресурсів є балансовий метод. Він виявляється у розробці конкретних балансів.

Баланси на матеріальні ресурси поділяють:

- на очікувані;
- плановані.

На найважливіші групи матеріальних ресурсів (прокат чорних та кольорових металів, вугілля та різні види палива, основну продукцію хімічної, машинобудівної, легкої, харчової та переробної промисловостей) баланси розробляє Міністерство економіки, а по широкому колу продукції матеріально-технічного призначення баланси розробляють міністерства відповідних галузей промисловості.

Матеріальні баланси передбачають встановлення науково-обґрунтованих пропорцій між ресурсами та їх розподілом і розробляються вони як у натуральних, так і у вартісних показниках (табл. 7.2.)

Номенклатура матеріальних ресурсів у балансах постійно уточнюється, зважаючи на потреби розвитку економіки держави.

Інші джерела матеріальних ресурсів – надходження продукції за бартерними угодами з окремих областей та розбронювання державного резерву.

**Ринковий фонд** – та частина матеріальних ресурсів, яка організовано призначена для продажу населенню через роздрібну мережу (масла, емалі, оліфа, кислота).

Таблиця 7.2 – Схема матеріального балансу ресурсів

Ресурси	Кількість	Сума	Використання ресурсів	Кількість	Сума
1. Запаси на початок планованого періоду 2. Надходження матеріальних ресурсів: - виробництво; - імпорт; - інші джерела			1. Виробниче споживання 2. Науково-дослідні роботи 3. Експорт 4. Ринковий фонд 5. Інші потреби (поповнення держрезерву)		
Разом			Разом		
Витрати при зберіганні і відходи			Запаси на кінець планованого періоду		
Разом			Разом		

При розрахунку балансів ресурсів необхідно враховувати стан ринку засобів виробництва, співвідношення цін на окремі їх види, особливо взаємозамінні.

У разі потреби, на основі розрізнених матеріальних балансів для обмеженого кола продукції, можуть розроблятися міжпродуктові баланси.

**Міжпродуктові баланси** – взаємопов'язують між собою окремі матеріальні баланси на основі матриці прямих витрат (норм витрат), запланованих обсягів виробництва і кінцевого споживання.

Баланс ресурсів складається як у масштабі всієї держави, так і в масштабі областей. Метою останніх є винайдення ресурсів, які не враховані у матеріальному балансі ресурсів, та усунення зустрічних і нерациональних перевезень.

У зв'язку з річними кліматичними, географічними та виробничими особливостями регіонів держави, виникає необхідність у планомірному узгодженні матеріального забезпечення на рівні міжобласних постачань.

З метою збалансування попиту і пропозиції на продукцію матеріально-технічного призначення складаються плани міжобласних постачань.

Вони мають стимулювати збільшення виробництва готової продукції у кожній області; сприяти розширенню асортименту і підвищенню якості продукції; скорішому задоволенню ринкових потреб; забезпеченню оптимального переміщення матеріальних ресурсів та скороченню перевезень вантажів.

Про значні масштаби міжобласних постачань свідчить те, що більше 1/6 всіх матеріальних ресурсів постійно переміщується між областями. Це зумовлено певними відмінностями в суспільному розподілі праці, виробничою спеціалізацією.

Розробка планів міжобласних постачань починається із складання балансів виробництва та використання матеріальних ресурсів. Серед них виділяють постачання за централізовано встановленими планами (держзамовленнями); за прямими угодами підприємств, за вільно укладеними договорами з гуртовими базами на вивіз продукції за межі області.

У цих розрахунках здійснюється узгодження розмірів споживання конкретних матеріальних ресурсів у межах області з можливим вивезенням їх за межі регіону, уточнюються обсяги виробництва, запаси, розмір потреб ринкових та позаринкових споживачів.

Таким чином, міжобласні постачання є основою складання плану завозу і вивозу продукції з регіону, важливим інструментом вирівнювання економічного, соціального і культурного рівня розвитку окремих областей. Проте планування розподілу продукції не означає централізованого постачання, воно лише спрямоване на забезпечення збалансування необхідного попиту і пропозиції між окремими регіонами держави.

Збалансування попиту в матеріальних ресурсах на підприємстві здійснюються за видами продукції на підставі виробничої програми і норм витрат сировини матеріалів на одиницю готової продукції. При цьому застосовується, як правило, нормативний метод. Таке планування потреби в матеріальних ресурсах починається в процесі стратегічного планування з визначенням цілей, виробничих потужностей, фінансових можливостей, джерел їх надходження.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність, склад та місце матеріальних ресурсів як об'єкта управління?

2. Які можливо назвати сучасні напрямки підвищення раціонального використання матеріальних ресурсів на виробництві?
3. Що означає поняття «логістика» та які існують логістичні принципи управління матеріалопотоками на підприємстві?
4. Які основні резерви та шляхи економії оборотних фондів у промисловості?
5. Якими показниками можна визначити ефективність використання оборотних коштів на підприємстві?
6. У чому полягає сутність та особливості прогнозування матеріально-технічних ресурсів?
7. Які застосовуються сучасні методи прогнозування ресурсів та попиту на продукцію виробничо-технічного призначення?
8. З якою метою створюються запаси на підприємстві?
9. Які типи запасів залежно від їх функціонального призначення можуть створюватися на підприємстві?
10. Які види витрат пов'язані з придбанням запасів, їх зберіганням та з відсутністю продукції на складі виробника?

### **Тестові завдання**

**1. До складу матеріалопотоку підприємства, який є основним об'єктом науки управління матеріальними ресурсами, належать:**

- 1) виробничі запаси;
- 2) заробітна плата;
- 3) адміністративні витрати;
- 4) витрати на збут.

**2. Номенклатура матеріальних ресурсів – це:**

- 1) загальна чисельність різних номенклатурних груп, видів, підвидів матеріальних ресурсів для забезпечення процесу виробництва;
- 2) перелік або сукупність груп, видів, підвидів матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення процесу виробництва;
- 3) число видів кожного окремого ресурсу в номенклатурній групі;
- 4) ступінь відповідності між окремими матеріальними ресурсами різних номенклатурних груп з точки зору їх виробничого використання.

**3. До загально-промислово-міжгалузевих резервів відносять:**

- 1) встановлення прогресивних народногосподарських пропорцій;
- 2) вдосконалення структури паливно-енергетичного комплексу;
- 3) вдосконалення всього господарчого механізму в умовах ринкових відносин тощо.

- 4) впровадження нових ефективних способів і систем розробки місцезнаходжень корисних копалин, прогресивних технологічних процесів їх добування, збагачення та переробки.

#### **4. До народногосподарських резервів належать:**

- 1) встановлення прогресивних народногосподарських пропорцій;
- 2) забезпечення більш нової і комплексної переробки мінеральної сировини;
- 3) розвиток спеціалізації, кооперування та комбінування у виробництві;
- 4) створення і розвиток підприємств різних форм власності;

#### **5. До організаційно-економічних напрямів економії матеріальних ресурсів належить:**

- 1) заходи, пов'язані з якісною підготовкою сировини та її виробничого споживання;
- 2) встановлення прогресивних пропорцій, що сприяють розвитку виробництва нових, більш ефективних видів сировини і матеріалів паливно-енергетичних ресурсів;
- 3) вдосконалення конструкцій машин, обладнання і виробів;
- 4) впровадження нової техніки і прогресивних технологій у виробництво.

#### **6. До виробничо-технічних напрямів економії матеріальних ресурсів належать:**

- 1) заходи, пов'язані з підвищенням наукового рівня нормування, планування матеріалоємності виробництва продукції;
- 2) розробка та впровадження технічно обґрунтованих норм та нормативів витрат матеріальних ресурсів;
- 3) використання більш економічних видів сировини і палива;
- 4) вдосконалення паливного балансу країни.

#### **7. До функції логістичної системи відносять:**

- 1) формування господарських зв'язків, пов'язаних з постачанням продукції (товарів) або наданням послуг, їх розвиток, раціоналізація;
- 2) визначення обсягів і напрямків матеріальних потоків;

- 3) прогнольні оцінки потреби у перевезеннях;
- 4) усі відповіді вірні

**8. В управлінні матеріальними ресурсами не беруть участь:**

- 1) постачальники продукції;
- 2) постачальники сировини;
- 3) дистриб'ютори;
- 4) споживачі.

**9. Підрозділ «управління матеріалами» або «управління логістикою» несе відповідальність:**

- 1) за транспорт і перевезення;
- 2) контроль запасів та виробничих планів;
- 3) забезпечення ресурсами процесу виробництва у потрібний момент і в певній кількості;
- 4) управління продажем і замовленнями.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 7.1**

З метою зміцнення позиції на ринку керівництво фірми прийняло рішення розширити торговельний асортимент. Перед службою логістики було поставлено завдання посилення контролю товарних запасів з метою скорочення загального обсягу грошових коштів, омертвлених в запасах. Необхідно провести аналіз асортименту методами ABC і XYZ, внаслідок чого розподілити асортиментні позиції по групах і сформулювати рекомендації щодо управління запасами.

Торговельний асортимент фірми, середні запаси за рік, а також обсяг продажів по окремих кварталах наведено в табл. 7.1.

#### **Методичні рекомендації**

**ABC-аналіз.** Суть універсального ABC-аналізу полягає в поділі запасів на три кваліфікаційні групи на основі їх річної вартості. Визначаючи річний попит в грошових одиницях для ABC-аналізу, вимірюється річний попит кожної одиниці найменування запасу і множиться на ціну одиниці.

Клас А одиниць запасів – це той, на який припадає високий річний обсяг. Ці одиниці можуть займати тільки близько 15 % загального обсягу запа-

сів (в фізичних одиницях), але вони формують 70–80 % загальної вартості запасів.

Клас В одиниць запасів – це запас одиниць, на який припадає середній річний обсяг в грошових одиницях. Ці запаси можуть складати близько 30 % від загального обсягу (в фізичних одиницях) і 15–20 % загального обсягу в грошових одиницях.

Таблиця 7.1 – Торговельний асортимент фірми

Номер позиції	Середній запас за рік, грн	Реалізація за квартал, грн			
		I	II	III	IV
1	4900	4000	3700	3500	4100
2	150	240	300	340	400
3	200	500	600	400	900
4	1900	3300	1000	1500	2000
5	150	50	70	180	20
6	450	450	490	460	480
7	900	1400	1040	1200	1300
8	2500	400	1600	2000	2900
9	3800	3600	3300	4000	3400
10	690	700	1000	1100	800

Решта запасів з низьким рівнем затрат складають клас С. Вони займають 5–10 % річного обсягу затрат, але близько 55 % фізичного обсягу запасів.

Таким чином, основна увага на підприємствах України при контролі, нормуванні і управлінні запасами повинна бути приділена групі А, яка при своїй малочисельності складає основну частину зберігаючи запасів, тим самим викликаючи найбільші затрати по їх зберіганню і утриманню. Тому для цієї групи доцільно застосовувати ті системи управління, в яких потрібен постійний (щоденний) контроль за рівнем запасів. Часто в цю групу включають найбільш дефіцитні матеріальні ресурси.

Політика управління матеріальними запасами, яка базується на АВС-аналізі, повинна включати таке:

- 1) Закупки ресурсів за групою А, які повинні здійснюватись у надійніших постачальників, ніж за групою С;
- 2) Запаси групи А, на відміну від одиниць груп В і С, які повинні контролюватися жорсткіше та зберігатися в надійних місцях; точність обліку запасів групи А повинна зазнавати частіших перевірок;

3) Прогнозування потреб в товарах групи А, яке повинне проводитись ретельніше, ніж прогнозування потреб в товарах інших груп.

Однак, на думку російської вченої І. В. Терешкіної, найбільший ефект метод АВС-аналізу дає в поєднанні з методом XYZ, який дозволяє здійснювати класифікацію тих самих матеріальних запасів, але залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в потребах. Тобто асортимент наявних на складі виробів розподіляється залежно від частоти їх споживання, а саме:

- деталі класу X характеризуються постійною величиною їх потреби, лише незначними коливаннями в їх використанні та високою точністю прогнозування;

- деталі класу Y характеризуються завчасно відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонністю коливань) та середніми можливостями прогнозу;

- деталі класу Z споживаються нерегулярно, які-небудь тенденції споживання відсутні.

Групування ресурсів при проведенні XYZ-аналізу здійснюється в порядку зростання коефіцієнта варіації.

При цьому С. Д. Ільєнкова, А. В. Бандурін та Г. Я. Горбовцов виділяють такі межі класів:

X     0 – 10

Y     10 – 25

Z     25 – ∞

Беручи до уваги стандартні відхилення, коефіцієнт варіації характеризує відносний розподіл виробів за їх середньою вартістю. За літературними даними розподіл, як правило, за групами XYZ представлений таким чином [9, с.114]: 55 % матеріалів добре передбачувані у споживанні (група X), 32 % виробів належить до групи Y, 13 % виробів споживаються лише епізодично (група Z).

## **Завдання 7.2**

Визначити річну економію у витратах на матеріали, отриману в результаті реалізації заходів з економії цементу. Вихідні дані:

1) Обсяг будівельно-монтажних робіт на плановий рік – 145,6 тис. грн.



2) Планова норма витрат цементу на 1 тис. грн БМР – 770 кг.

3) Протягом року планується впровадження ряду заходів, що забезпечить зниження витрат цементу (%) від потреби в цементі: перевезення цементу у спеціальних вагонах з перевантаженням безпосередньо в силоси механізованих складів – 0,7 %; покращення якості щебеню, гравію, піску – 0,4 %; оснащення підприємств контрольно-вимірними приладами – 0,3 %; впровадження організації приймання, обліку та відпуску цементу – 0,3 %; скорочення браку – 0,2 %.

### **Завдання 7.3**

При виготовленні продукту К на підприємстві встановлені такі норми витрат матеріальних ресурсів: сировина 1 – 37 кг, сировина 2 – 12 кг, сировина 3 – 8 кг, матеріали – 3 кг.

Проведена модернізація обладнання, технічні та технологічні випробування засвідчили необхідність змінити норми витрат: щодо сировини 1 – збільшити на 5 %, щодо сировини 2 – на 8%, щодо сировини 3 – зменшити на 9 %, щодо матеріалів – на 5 %. Визначити, як зміниться потреба підприємства у матеріальних ресурсах, якщо річний обсяг виробництва зросте до 36400 одиниць продукції.

Розрахувати можливу економію чи збитки від зміни норм витрати на матеріальні ресурси за умови, що ціна за 1 кг сировини і матеріалів становить: сировина 1 – 40 грн, сировина 2 – 60 грн, сировина 3 – 100 грн, матеріали – 30 грн.

### **Список літератури**

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов; пер. с англ. / А. Смит – М. : Эксмо – Пресс, 2007. – 960 с.
2. Милль Дж. С. Основы политической экономии в 3-х т.; пер. с англ. / Общ. ред. А. Г. Милейковского. Т. 3. / Дж. С. Милль. – М.: Прогресс, 1981. – 448 с.
3. Маркс Карл. Капитал. Критика политической экономии (Процесс производства капитала) / Карл Маркс. – М. : Политиздат, 1983. – С.114.
4. Фасоляк Н. Д. Управление производственными запасами / Н. Д. Фасоляк. – М. : Экономика, 1972. – 272 с.
5. Смирнов К. А. Система оперативного маневрирования материальными ресурсами / К. А. Смирнов. – М.: Экономика, 1972. – 182 с.

6. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами / Ю. И. Рыжиков. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
7. Сакович В. А. Модели управления запасами; под ред. М. И. Балашевича./ В. А. Сакович. – Минск: Наука и техника, 1986. – 319 с.
8. Шахова Г. Я. Современные методы управления товарно-материальными запасами (на примере США) / Г. Я. Шахова. – М. : Экономика, 1969. – 102 с.
9. Гаджинский А. М. Логистика. 2-е изд./ А. М. Гаджинский. – М. : ИВЦ «Маркетинг». – 1999. – 228 с.
10. Неруш Ю. М. Логистика / Ю. М. Неруш. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 389 с.
11. Дегтяренко В. Н. Основы логистики и маркетинга / В. Н. Дегтяренко. – Ростов н/д. : Экспертное бюро; М. : Гардарика, 1996. – 119 с.
12. Михайлова О. И. Введение в логистику : учебно-методическое пособие / О. И. Михайлова. – М.: «Издательский дом «Дашков и Ко», 1999. – 104 с.
13. Миротин Л. Б. Основы логистики: учебное пособие / под ред. Л. Б. Миротина и В. С. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 200 с.
14. Плоткин Б. К. Управление материальными ресурсами / Б. К. Плоткин. – Л. : Изд-во ЛФЭИ, 1991. – 128 с.
15. Рабинович И. А. Экономика и управление материальными ресурсами в народном хозяйстве / И. А. Рабинович. – К. : Выща шк. Головное изд-во, 1988. – 424 с.
16. Нагапетьянц Н. А. Применение математических методов в экономике складского хозяйства / Н. А. Нагапетьянц. – М.: Экономика, 1970. – 61 с.
17. Кальченко А. Г. Логістика: навчальний посібник / А. Г. Кальченко – Київ : КНЕУ, 2000. – 148 с.
18. Аникин Б. А. Логистика; под ред. Б. А. Аникина / Б. А. Аникин, А. Н. Федоров и др. – М.: Инфра-М, 1997. – 327 с.

## Тема 8. НЕМАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

### План

8.1. Поняття нематеріальних ресурсів як об'єкта інтелектуальної власності. Класифікація нематеріальних ресурсів.

8.2. Основні об'єкти інтелектуальної власності.

8.3. Особливості оцінки та амортизації нематеріальних активів.

### **8.1. Поняття нематеріальних ресурсів як об'єкта інтелектуальної власності. Класифікація нематеріальних ресурсів**

Активи підприємства являють собою ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства і використання яких веде до збільшення економічних вигод у майбутньому.

До них відносять усі існуючі матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти, що належать підприємству на певну дату. У науковій літературі активи підприємства як об'єкт управління подані з різних точок зору:

– по-перше, активи являють собою економічні ресурси, які необхідні для здійснення господарської діяльності відповідно до місії і стратегії економічного розвитку підприємства та особливостей виробництва. Вони подані у формі сукупних майнових цінностей, що характеризують основу його економічного потенціалу. Тому, будучи носіями економічних характеристик, активи виступають об'єктом економічного управління підприємством;

– по-друге, активи є майновими цінностями підприємства, вони формуються за рахунок інвестованого в них капіталу; таким чином, вкладений капітал матеріалізується у формі активів підприємства, що дозволяє йому включатися в економічний процес;

– по-третє, активи мають вартість, яку можна виміряти. Вартість активів визначається сумою витрат на їх створення, періодом використання, відповідно до цілей господарювання, кон'юнктурою ринку засобів і предметів праці;

– по-четверте, до активів відносяться тільки ті економічні ресурси, які повністю контролюються підприємством та генерують його дохід.

Здатність активів генерувати дохід можлива лише в умовах ефективного їх використання, тому формування таких умов становить одне з найважливіших завдань управління активами.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства все більшого значення набувають **нематеріальні активи**, саме вони виступають формою реалізації знань та дозволяють підприємству не тільки ефективно функціонувати, а й розвиватися.

**Нематеріальні активи** є специфічним об'єктом управління, завдяки якому на підприємстві створюються умови, необхідні для забезпечення і підвищення ефективності діяльності. При дослідженні природи нематеріальних активів важливим є вивчення поглядів окремих науковців на сутність даної категорії (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Погляди науковців на трактування поняття «нематеріальні активи»

Автори	Сутність нематеріальних активів
Т. В. Польова [10]	Нематеріальні активи – це законодавчо визнані необоротні активи підприємства у вигляді різних прав, що мають цільове призначення, реальну вартість та здатні приносити їх власникам прибуток або іншу користь
Б. З. Мільнер [8]	Нематеріальні активи – це специфічні активи, які характеризують відсутність форми, довгостроковість використання, здатність приносити дохід
Н. М. Бразілій [1]	Нематеріальні активи є одним із видів ресурсів підприємства, які являють собою різні права і привілеї, у тому числі отримані за рахунок інтелектуальної діяльності, об'єкти інтелектуальної власності, що дають можливість здійснювати підприємницьку діяльність з метою одержання додаткових економічних вигід порівняно з конкурентами
І. І. Криштопа [6]	Немонетарний актив – це актив, що не має матеріальної форми, як ресурс підприємства, контрольований їм у результаті минулих подій, що має матеріальний носій, підтверджений майновими правами, використання якого приведе до одержання очікуваних економічних вигід у майбутньому, може бути ідентифікований, достовірно оцінений і використовується протягом 12 місяців у різних видах діяльності суб'єкта господарювання
І.М. Лепетан	Вартісно виражені нематеріальні активи – це об'єкти права власності, які є частиною інтелектуального капіталу підприємства, що створені самостійно або залучені зі сторони та здатні приносити економічну вигоду
А. М. Ревва [11]	Довгострокові активи, не пов'язані з будь-яким відчутним матеріальним об'єктом, що відповідає таким ознакам, як ідентифікованість; негрошова, нефізична сутність; можливість використання в господарській діяльності.
І. В. Стояненко [12]	Нематеріальні активи – це складова майнового потенціалу підприємства, яка становить кінцевий результат творчої праці чи певне право економічного суб'єкта

У результаті проведеного аналізу можна визначити, що нематеріальні активи характеризують: відмінність об'єктів за природою виникнення та сферами використання, відсутність матеріальної форми існування; використання активів протягом тривалого часу та складність оцінки та визначення терміну корисного використання; реальну участь у фінансово-економічних процесах; високий ступінь невизначеності розмірів майбутнього прибутку від їх використання; суттєву роль в інноваційних процесах.

Таким чином, **сутність нематеріальних активів** доцільно розглядати як сукупність усіх наявних у підприємства прав на різні види власності, які мають певну цінність для суб'єкта господарювання і забезпечують йому можливість отримання вигоди чи доходу.

У сучасних умовах господарювання, при практично необмеженому доступі до світових матеріальних і фінансових ресурсів саме наявність нематеріальних активів визначає конкурентні переваги окремих підприємств. Вони на відміну від матеріальних активів є унікальними, що викликає значний інтерес до них і потребує їхньої класифікації, яка дає змогу визначити ті види нематеріальних активів, які забезпечують ефективність управління підприємством.

Існуюча на сьогодні класифікація нематеріальних активів включає більш 20 класифікаційних ознак, що наведені в роботах І. В. Стояненко, А. М. Ревви, Т. В. Польової, І. І. Криштопа та ін., які слід ураховувати при розгляді даної економічної категорії та підвищенні ефективності управління нематеріальними активами. Найбільш розповсюджені ознаки для класифікації нематеріальних активів наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2 – Класифікація нематеріальних активів

Класифікаційна ознака	Види нематеріальних активів за ознаками
За предметним змістом	Технологічні, управлінські, професійні, маркетингові
За об'єктом	Винахід, товарний знак, ноу-хау
За формою правової охорони	Захищені авторським правом, захищені патентним правом, не захищені охоронними документами
За відокремленням від підприємства або індивідуума	Невіддільні від підприємства, невіддільні від індивідуума, віддільні від підприємства
За обсягом витрат	Вимагають великих вкладень. Вимагають мінімальних витрат, не потребують додаткових витрат
За джерелом виникнення	Створені на підприємстві, придбані ззовні
За сферою застосування	Для внутрішнього застосування, для тимчасового надання іншим, для продажу
За характером діяльності, що призвела до появи нематеріального активу	Науковий результат, винахідницька робота, проектно-конструкторська робота, програмний продукт та ін.

Останнім часом у результаті посилення ділової конкуренції та впровадження нових інформаційних технологій спостерігається поява нових нематеріальних активів. Традиційно до нематеріальних активів відносять активи немонетарного характеру, які можуть бути ідентифіковані та утримуються підприємством з метою тривалого використання для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду тощо.

Таким чином, до нематеріальних активів належать: ліцензії, авторські права, патенти, торгові марки, гудвіл, інтелектуальний капітал, запаси знань, ділова репутація тощо.

Усе частіше до складу нематеріальних активів включають організаційні знання, організаційні здібності, інтелектуальні ресурси та ін.

Це пов'язано з тим, що найголовнішим ресурсом, який надає визначальні конкурентні переваги, стають виробничі та управлінські знання.

Серед нематеріальних активів на основі знання виділяють:

- по-перше, основні нематеріальні активи – той мінімум, який дозволяє займатися певним бізнесом, але не забезпечує конкурентної переваги перед тими підприємствами, які тільки увійшли в галузь;
- по-друге, це знання, що забезпечують успіх та формують конкурентний потенціал підприємства всередині галузі, наявність таких активів дозволяє використовувати стратегію диверсифікації;
- по-третє, це інноваційні знання, які надають підприємству можливість бути лідером у галузі.

## **8.2. Основні об'єкти інтелектуальної власності**

**Інтелектуальна власність** – це результат творчої діяльності, об'єктами якої є не матеріальні носії, а ті ідеї, думки, міркування, образи, символи і т. ін., які реалізуються або втілюються в певних матеріальних носіях ("інтелект" у перекладі з латинської означає пізнання, розуміння, розум).

Поняття «результати творчої діяльності» охоплює ряд конкретних результатів: твори у галузі науки, літератури і мистецтва, виконання фонограми, відеограми, програми (передачі) організацій мовлення, винаходи, корисні моделі, промислові зразки, селекційні досягнення, інформацію, компонування інтегральних мікросхем, раціоналізаторські пропозиції, комерційні найме-

нування, торговельні марки, географічне походження товарів та інші результати інтелектуальної діяльності, що можуть приносити користь людям.

Перелічені об'єкти права інтелектуальної власності, як правило, розділяють на три основні групи (рис. 8.1):

- 1) об'єкти авторського та суміжного права;
- 2) об'єкти промислової власності;
- 3) інші (нетрадиційні) об'єкти інтелектуальної власності.

Більш вузьким стосовно «інтелектуальної власності» є поняття «промислова власність» як результат науково-технічної творчості.

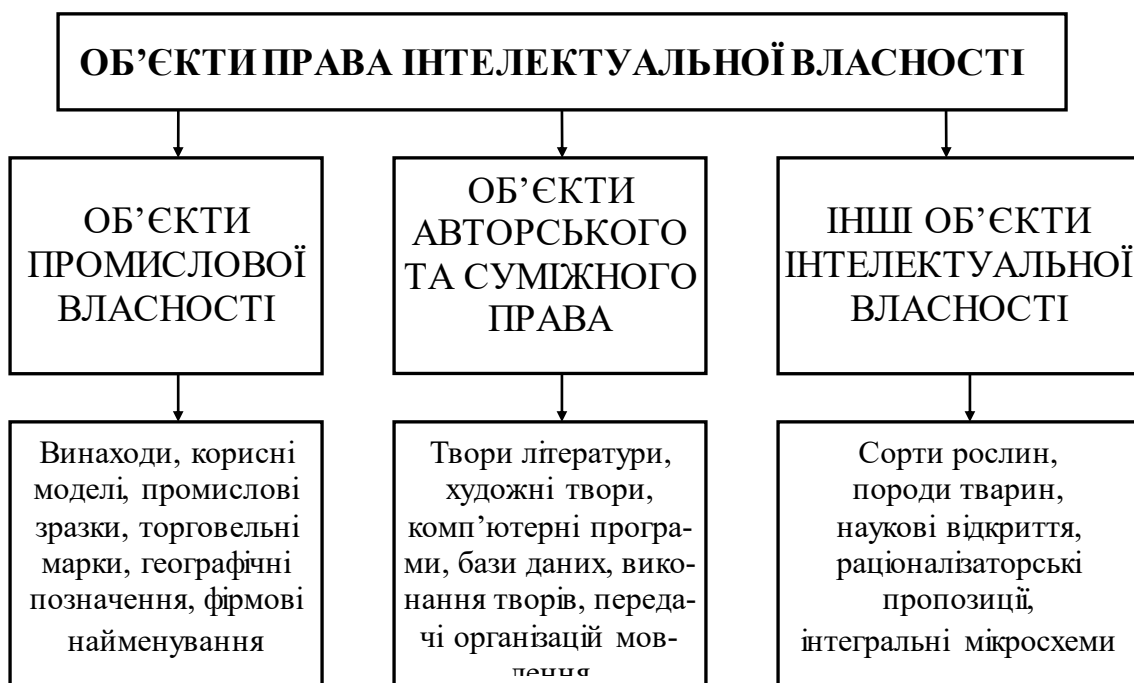


Рисунок 8.1 – Об'єкти права інтелектуальної власності

**Промислова власність** – це вид інтелектуальної власності, який охоплює права на такі об'єкти промислової власності, як винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, знаки обслуговування, фірмові найменування та географічні зазначення про походження товарів, а також припинення недобросовісної конкуренції, передбачені Паризькою конвенцією з охорони промислової власності.

**Винахід** – це вирішення утилітарного завдання (продукт творчої діяльності) в будь-якій галузі промисловості або іншій сфері суспільно-корисної

діяльності людини, що відповідає визначеним законодавством умовам надання правової охорони і визнане як винахід компетентним державним органом.

**Охоронний документ** – патент на винахід; термін правової охорони становить 20 років.

До винаходів відносять технічні рішення, які використовуються в різних галузях промисловості, сільського господарства, медицини. Ці рішення можуть стосуватись різних вироблених і використовуваних виробів, способів і є спрямованими на створення нових або вдосконалення відомих пристроїв, машин апаратів, нових матеріалів, продуктів генної інженерії, різних технологічних процесів, інших способів, у тому числі способів медичної діагностики та лікування.

**Корисна модель** – результат творчої діяльності людини в галузі технології, яка пов'язана з конструктивним виконанням пристрою.

Основний охоронний документ – патент на корисну модель; термін правової охорони становить 10 років.

Корисна модель, відповідно до українського законодавства, – технічне рішення, що відноситься до пристрою. У порівнянні з винаходом, можна сказати: «тільки до пристрою». Тобто, якщо створене технічне рішення відноситься до пристрою (машини, конструкції, приладу і т. ін.), то ми маємо право віднести його і до винаходу, і до корисної моделі.

Корисна модель – юридична альтернатива винаходу, коли той самий «пристрій», з урахуванням зазначених відмінностей, можна патентувати як «винахід» або як «корисну модель».

**Промисловий зразок** – результат творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання; характеризується будь-яким новим видом форми, конфігурації, кольору чи сукупності цих елементів у продукті, що створює естетичне враження.

Основний охоронний документ – патент на промисловий зразок; термін правової охорони становить 10 років і продовжується за клопотанням власника патенту не більше ніж на 5 років.

Сутність промислового зразка – це виражена в конкретному виробі засобами художнього конструювання сукупність досягнень науки, техніки, мистецтва, ергономіки, тобто це є вираженням його у виробі, який можна бага-



торазово відтворювати. Як об'єкт правової охорони особливе значення промислові зразки мають у сфері товарів масового споживання.

**Товарний знак** (знак для товарів і послуг) – це один із засобів ідентифікації товарів або послуг; тобто позначення, здатне відрізнити товари або послуги однієї особи від товарів або послуг іншої особи.

Основний охоронний документ – свідоцтво на знак для товарів і послуг, термін правової охорони становить 10 років і продовжується за клопотанням власника щоразу на 10 років.

Товарні знаки віднесені до об'єктів інтелектуальної власності не як результат інтелектуальної діяльності, але як так звані засоби індивідуалізації юридичної особи, продукції, виконуваних робіт або послуг. Вони прирівняні до розглянутих вище результатів інтелектуальної діяльності з урахуванням особливості прав на них – виключних прав. Права на товарні знаки виникають на основі їх реєстрації в Патентному відомстві.

**Фірмове найменування** – це найменування суб'єкта господарської діяльності, яке обов'язково включає і форму господарювання (ВАТ, ТОВ, ЗАТ, ФОП тощо) і при цьому дає можливість відрізнити одну особу від інших і не вводить в оману споживачів щодо здійснюваної ним діяльності.

Основний охоронний документ – свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця, юридичної особи; термін правової охорони необмежений.

**Зазначення походження товару (ЗПТ) (географічне зазначення)** – назва географічного місця (країни, регіону, місцевості), що служить для позначення товару, який походить з вказаного географічного місця і особливі властивості якого пов'язані з природними і людськими факторами, притаманними даному місцю.

Охоронний документ – свідоцтво, яке діє протягом 10 років від дати подання заявки, з правом продовження щоразу на 10 років.

ЗПТ може бути тільки позначення, що являє собою або містить найменування географічного об'єкта. Наприклад, це може бути найменування країни, області, населеного пункту, річки, гори і ін., найменування може бути сучасним або історичним. Товари, для яких використовується ЗПТ, повинні мати особливі властивості, і особливість цих властивостей повинна визначатися природними та іншими факторами, характерними для даної місцевості.

Є окрема група об'єктів, які можна назвати нетрадиційними результатами інтелектуальної власності: наукові відкриття, топографії (компонування) інтегральних мікросхем, раціоналізаторські пропозиції, селекційні досягнення у рослинництві та тваринництві (сорти рослин, породи тварин), комерційні таємниці, «ноу-хау» тощо.

**Наукове відкриття** – встановлення невідомих раніше, але об'єктивно існуючих закономірностей, властивостей і явищ матеріального світу, які вносять докорінні зміни у рівень наукового пізнання. Право на наукове відкриття засвідчується дипломом та охороняється у порядку, встановленому законом. На географічні, археологічні і палеонтологічні відкриття, також на відкриття корисних копалин і в галузі суспільних наук дипломи не видаються.

**Топографія інтегральної мікросхеми** (Топографія ІМС, англ. Semiconductor intellectual property core, IP Core або Intellectual Property Rights on Integrated Circuit) – мікроелектронний виріб кінцевої або проміжної форми, призначений для виконання функцій електронної схеми, елементи і з'єднання якого неподільно сформовані в об'ємі або на поверхні матеріалу, що становить основу такого виробу, незалежно від способу його виготовлення.

Топографія ІМС є комплексним описом структури, функцій та взаємозв'язків компонентів архітектури електронної мікросхеми. Права на використання такої архітектури є інтелектуальною власністю певної особи.

Власник прав інтелектуальної власності на топографію ІМС може видати ліцензію на її використання іншому виробнику або використовувати топографію ІМС виключно у власному виробництві.

**Раціоналізаторська пропозиція** – визнана юридичною особою пропозиція, яка містить технологічне (технічне) або організаційне рішення у будь-якій сфері діяльності (наприклад, вона передбачає зміну або удосконалення конструкції виробу, технології виробництва, складу матеріалу).

Термін зберігання заяв на прийняті раціоналізаторські пропозиції – 15 років, на відхилені – 5 років, журналів реєстрації заяв на раціоналізаторські пропозиції – необмежений. Разом із заявою зберігаються і акт про використання раціоналізаторської пропозиції, розрахунок економічної ефективності або оцінки іншого позитивного ефекту, договір між автором (співавторами) та підприємством про розмір винагороди за використання раціоналізаторської пропозиції і угоди співавторів про розподіл між ними винагороди та про

порядок користування правами на раціоналізаторську пропозицію, створену у співавторстві.

**Селекційним досягненням** слід вважати результат науково-практичної діяльності, в результаті якої створюються сорти і гібриди рослин і породи тварин із заданими ознаками.

**Сорт рослин** – окрема група рослин (клон, лінія, гібрид першого покоління, популяція) в рамках нижчого із відомих ботанічних таксонів, яка, незалежно від того задовольняє вона повністю або ні умови надання правової охорони, може бути визначена ступенем прояву ознак, що є результатом діяльності даного генотипу або комбінації генотипів; може бути відрізнена від будь-якої іншої групи рослин ступенем прояву принаймні однієї з цих ознак; може розглядатися як єдине ціле з точки зору її придатності для відтворення у незмінному вигляді цілих рослин сорту.

Строк чинності виключних майнових прав інтелектуальної власності на сорт рослин спливає через 30 років, а щодо дерев та винограду – через 35 років. Право на поширення сорту рослин діє безстроково за умови підтримання чинності цього права відповідно до закону.

**"Ноу-хау"** – це конфіденційна інформація наукового, технічного, виробничого, адміністративного, фінансового, комерційного або іншого характеру, що практично застосовується у діяльності, яка ще не стала загальним надбанням.

**Комерційна таємниця** – це технічна, комерційна, організаційна чи будь-яка інша інформація, здатна підвищити ефективність виробництва або будь-якої іншої доцільної соціально корисної діяльності чи забезпечити будь-який інший позитивний ефект. Тому власник комерційної таємниці, безумовно, має право на захист її від неправомірного використання.

**Авторське право** – частина цивільного права, яка визначає правовідносини (права і обов'язки), що виникають у зв'язку зі створенням і використанням (виданням, виконанням, показом і т. ін.) творів літератури, науки і мистецтва (© – знак охорони авторських прав із зазначенням імені (найменування) особи, що має авторське право, і року першої публікації твору).

Отже, авторське право дається на такі об'єкти інтелектуальної власності:

**1) Твори науки** – письмові твори наукового, технічного, прикладного характеру (книги, брошури, статті, комп'ютерні програми); твори в галузі ге-

ографії, геології, топографії, архітектури; усні твори (виступи, лекції і доповіді); переклади; бази даних.

**2) Твори літератури** – письмові твори белетристичного характеру; збірки обробленого фольклору; усні твори.

**3) Твори мистецтва** – музичні твори з текстом і без; драматичні, хореографічні, аудіовізуальні твори, твори образотворчого і прикладного мистецтва, архітектури, фотографії; сценічні обробки, аранжування, обробка і переклади творів.

Авторське право на будь-який твір виникає внаслідок факту його створення. Для виникнення і здійснення авторського права не вимагається реєстрація твору. Отже, кожний автор, створивши твір, автоматично набуває прав власності на нього. Разом із тим в Україні, як і в інших державах, передбачений механізм реєстрації авторських прав.

Авторське право засвідчується Свідоцтвом, що видається Державним департаментом інтелектуальної власності. Свідоцтво, як і немайнові права автора, не має терміну дії.

### **8.3. Особливості оцінки та амортизації нематеріальних активів**

Слід відмітити, що нематеріальні активи стають головною складовою потенціалу вартості бізнесу в розвинутих економіках. Це пояснюється тим, що ефективність використання нематеріальних активів на підприємствах пов'язана з їх здатністю генерувати інновації в якості відтвореного ресурсу. Це потребує широкого використання інтелектуального потенціалу, творчості, сукупності знань наукових і виробничих колективів. Підвищення ефективності виробництва нової продукції повинне визначатися інноваційними якостями нематеріальних активів – технологічними, продуктовими та процесними нововведеннями. При цьому необхідно враховувати, що в країнах з розвинутою ринковою економікою має місце стійка тенденція зростання частки нематеріальних активів у структурі капіталу підприємств.

А у вітчизняній практиці спостерігається недооцінка ролі нематеріальних активів як одного з перспективних продуктивних факторів. Так, інвестиції в нематеріальні активи складають приблизно 3 % у загальному обсязі інвестицій, при тенденції до їх зменшення.

Щоб змінити таке положення, виникає необхідність побудови такої організаційно-економічної системи та інфраструктури виробництва, яка буде

спроможна охопити процес створення, упровадження та реалізації передових знань, які будуть застосовуватись у перспективних технологіях, орієнтованих на розвиток та використання наукоємних продуктів, формування економічних і правових умов розвитку інституту інтелектуальної власності, що є основою створення інновацій та включення їх у виробничі процеси всіх секторів економіки.

Як і будь-які інші активи, нематеріальні активи стають власністю підприємства в результаті процесу їх придбання, створення, використання, обміну тощо. Головним серед шляхів набуття нематеріальних активів є саме їх створення завдяки власним зусиллям підприємства.

На цей процес впливає ряд чинників, серед яких можна виділити:

– людський капітал, який формується під впливом витрат на освіту та розвиток, на виплату заробітної плати, витрат на найм та адаптацію робітників; на якість людського капіталу впливають також вікова структура робітників, структура заробітної плати;

– внутрішню структуру, яка включає витрати на інформаційні технології, соціальну відповідальність, на якість продукції, при цьому необхідно також ураховувати плинність персоналу та його стабільність, кількість ІТ-технологій;

– зовнішню структуру як сукупність витрат на маркетинг, створення та підтримку відносин з контрагентами, мережеві витрати, наявність бази клієнтів та рівень їх задоволеності, рейтинг роботодавців.

У той же час нематеріальні активи можуть приносити прибуток лише в процесі використання і тільки в поєднанні їх з засобами та предметами праці, робочою силою; саме в такому поєднанні виявляється ефект від їх використання.

Під впливом зазначених чинників знання стають фундаментальним активом підприємства, який базується на практичному досвіді фахівців. Саме завдяки знанням компанії здатні краще використовувати свої традиційні активи, комбінувати їх відповідним чином та забезпечувати більшу вигоду для споживачів. За цих умов стає важливим забезпечення ефективного управління нематеріальними активами, яке являє собою певну послідовність етапів.

Процес управління нематеріальними активами наведений у роботах багатьох науковців – І. В. Стояненко, К. С. Пошенко, В. О. Матросова та ін. Уважаємо, що в процесі управління нематеріальними активами доціль-

ним буде виділення таких етапів: стратегічна діагностика, яка включає формування інформаційної бази щодо управління нематеріальними активами, та аналіз ефективності використання існуючих активів; оцінка вартості та структури нематеріальних активів; визначення цілей управління нематеріальними активами; розробка стратегії розвитку нематеріальних активів; розробка комплексу заходів щодо реалізації стратегії на основі організації відповідних бізнес-процесів з управління нематеріальними активами, розробки системи мотивації персоналу; оцінка ефективності та якості управління нематеріальними активами на основі створеної ними вартості; контроль даного процесу та коригування за результатами контролю стратегії розвитку нематеріальних активів. При цьому необхідно враховувати, що управління нематеріальними активами має циклічний характер, тому що досягнення існуючих цілей викликає необхідність визначення нових цілей та встановлення нових пріоритетів.

Важливим аспектом управління нематеріальними активами підприємства є вибір адекватних методів та аналітичних процедур для проведення їх стратегічної діагностики. За її допомогою з'являється можливість визначати стратегічні напрями діяльності, цілі, пріоритети, а також виявляти активи, що формують конкурентні переваги для підприємства, формують слабкі і сильні сторони по відношенню до кожного ресурсу; ідентифікують стратегічний простір організації та розкривають стратегічні можливості зовнішнього середовища.

На цьому етапі доцільно проводити: постійний моніторинг місця і положення підприємства на ринку в зовнішньому середовищі; визначати напрямки формування цілей та завдань удосконалення управління; передбачувати можливі кризові ситуації, пропонувати заходи щодо усунення або пом'якшення їх негативних наслідків; обґрунтовувати можливості застосування виявлених стратегічних активів для досягнення визначених цілей та стратегії підприємства.

Процес оцінки активів пов'язаний з об'єктивними складнощами: внутрішні джерела інформації часто неповні і суперечать один одному, тому система інформації може потребувати додаткової діагностики; зовнішні джерела інформації неоднозначні, має місце часта зміна законодавства в умовах хаотичності прийняття і відміни законів.

До оцінки цінності нематеріальних активів необхідно підходити інакше, ніж до оцінки активів матеріальних, тому що їх вартість полягає в доходах, які вони можуть генерувати за рахунок ефективного використання. Нематеріальні активи визначаються насамперед їх відповідністю до стратегічних пріоритетів компанії, а не лише обсягом коштів, які були витрачені на їх створення. Таким чином, якщо нематеріальні активи відповідають цілям та стратегії компанії, то їх цінність суттєво зростає. І, навпаки, при їх невідповідності цінність нематеріальних активів буде незрівнянно мала, незважаючи на кількість витрачених коштів. За цих умов стає необхідним застосовувати диференційований підхід до визначення справедливої оцінки нематеріальних активів з урахуванням їх сутності [9], а саме:

- по-перше, здійснювати пошук активного ринку з аналогічними нематеріальними активами, що є передумовою використання ринкового підходу до оцінки нематеріальних активів, встановлювати критерії, за якими буде проведено порівняння оцінюваного активу з аналогічним; визначити ступінь відповідності критеріїв та масштаб допустимого відхилення;

- по-друге, робити пошук подібних нематеріальних активів у балансі підприємства із застосуванням відповідних корегувальних показників;

- по-третє, проводити вибір найбільш доцільного методу оцінки нематеріальних активів на основі доходного та витратного підходів із застосуванням вагових коефіцієнтів для врахування значущості активу. Але при використанні доходного підходу дуже важко встановити ту частку доходу, яка генерується саме нематеріальними активами. Мають місце і значні обмеження в застосуванні затратного підходу, тому що витрати на створення нематеріального активу за своєю природою не відображають його справедливої оцінки. Як показує практичний досвід, для оцінки нематеріальних активів не існує універсальних підходів, тому вибір методу оцінки буде залежати від конкретних умов функціонування підприємства і поставлених задач. У науковій літературі [8; 11] наведено рекомендовані методи оцінки нематеріальних активів (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Систематизація методів оцінки нематеріальних активів

Назва нематеріального активу	Метод оцінки нематеріального активу
Права користування природними ресурсами	Капіталізація зростання доходу
Права користування майном	Метод дисконтованої економії витрат
Авторські і суміжні з ними права	Метод аналізу приросту доходу
Права на промислову власність	Метод звільнення від роялті, метод переваг у прибутках
Права на засоби індивідуалізації товарів, робіт, послуг тощо	Комбінований доходний метод на основі застосування фінансових і нефінансових показників
Права на людські активи	Метод відновлюваної вартості
Права на ринкові активи	Метод відновлюваної вартості

Наведені методи оцінки є найбільш оптимальними для зазначених видів нематеріальних активів, які використовуються в господарській діяльності підприємства;

– по-четверте, до оцінки нематеріальних активів може бути застосований будь-який підхід, що дозволить забезпечити достовірність оцінки. Якщо жоден із методів не дозволяє провести достовірну оцінку вартості нематеріальних активів, необхідно використовувати інші, нетипові методи.

Нематеріальні активи як підприємства, так і економіки в цілому є одним із ключових ресурсів для розвитку інноваційної діяльності, саме вони визначають конкурентні переваги і забезпечують виживання в умовах ринку. Тому при оцінці ефективності управління нематеріальними активами важливим є визначення вартості, яка створена нематеріальними активами.

З цією метою використовують певні моделі і методи. Серед них:

– модель Сент-Онжа – метод, який дозволяє вимірювати інтелектуальний капітал за такими складовими, як людський капітал, споживчий та структурний капітал;

– модель Skandia Navigator – це метод, що відображає фінансовий, споживчий, процесний, людський, інноваційний аспекти діяльності;

– моніторинг нематеріальних активів К. Свейбі – визначає такі напрями аналізу нематеріальних активів: зовнішня структура, внутрішня структура, компетентність людей;

– метод КЕМА – метод розрахунку вартості знань і навичок працівників на основі вартості нематеріальних активів;



– the Balance Scorecard – це інструмент, який дозволяє оцінити роботу компанії на основі фінансової, клієнтської, навчальної складових та внутрішніх бізнес-процесів;

– метод Value Explorer – це метод, що дозволяє оцінити майбутні доходи компанії завдяки розкриттю потенціалу нематеріальних ресурсів;

– метод оцінки прибутку від знань – це метод, за допомогою якого розраховують минулі й майбутні доходи від знань.

Але не кожен нематеріальний актив можна оцінити у фінансовій звітності. Практика управління нематеріальними активами та їх оцінкою з позиції визначення впливу на створення вартості організації розвивається надто повільно в результаті: існуючих протиріч у нормативних актах; недостатньої кваліфікації та відсутності мотивації персоналу, який зобов'язаний надавати об'єктивні відомості про вартість компанії; навмисного заниження вартості підприємства; нерозуміння природи активів і факторів, які впливають на їх вартість; незалежності вартості нематеріальних активів від якості управління тощо. Тому для подолання зазначених недоліків рекомендується: застосовувати податкові пільги і штрафи у разі відсутності обліку нематеріальних активів; проводити розробку програм з управління нематеріальними активами і включення їх в освітні процеси; власники компаній повинні посилити контроль управління нематеріальними активами; а юридичні компанії – виявляти невраховані нематеріальні активи у складі майнового комплексу підприємства; аудиторським компаніям пропонується ідентифікувати і відображати нематеріальні активи у звітності при проведенні перевірок окремих організацій.

Отже, у сучасних умовах господарювання відбувається істотне зростання ролі нематеріальних активів у функціонуванні підприємств і перетворення цих активів у суттєвий чинник, що впливає на ринкову вартість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, створення нової вартості у формі технологічних, продуктових та управлінських інновацій, сприяє їх сталому розвитку і потребує формування ефективної системи управління.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність поняття «нематеріальні ресурси».
2. Наведіть складові нематеріальних ресурсів підприємства.
3. Чим відрізняється винахід від корисної моделі?
4. Назвіть класифікаційні ознаки нематеріальних активів.

5. Перерахуйте об'єкти права інтелектуальної власності.
6. Дайте визначення таким поняттям: інтелектуальна власність, винахід, охоронний документ.
7. Дайте визначення таким термінам: товарний знак, фірмове найменування,. Наведіть приклади.
8. Що таке раціоналізаторська пропозиція?
9. На які об'єкти інтелектуальної власності надається авторське право?
10. У чому полягають особливості оцінки та амортизації нематеріальних активів?
11. Які моделі та методи застосовують при оцінці ефективності управління нематеріальними об'єктами?
12. Які специфічні риси відрізняють нематеріальні ресурси від інших активів підприємства?

### **Тестові завдання**

**1. За предметним змістом нематеріальні активи мають таку класифікацію:**

- 1) технологічні, управлінські, професійні, маркетингові;
- 2) захищені авторським правом, захищені патентним правом, не захищені охоронними документами;
- 3) створені на підприємстві, придбані ззовні;
- 4) для внутрішнього застосування, для тимчасового надання іншим, для продажу.

**2. Щодо відокремленню від підприємства або індивідуума нематеріальні активи мають таку класифікацію:**

- 1) винахід, товарний знак, ноу-хау;
- 2) невіддільні від підприємства, невіддільні від індивідуума, віддільні від підприємства;
- 3) створені на підприємстві, придбані ззовні;
- 4) науковий результат, винахідницька робота, проектно- конструкторська робота, програмний продукт та ін.

**3. За джерелом виникнення нематеріальні активи мають таку класифікацію:**

- 1) створені на підприємстві, придбані ззовні;
- 2) технологічні, управлінські, професійні, маркетингові;

3) вимагають великих вкладень. вимагають мінімальних витрат, не потребують додаткових витрат;

4) для внутрішнього застосування, для тимчасового надання іншим, для продажу.

#### **4. Промислова власність – це:**

1) вирішення утилітарного завдання (продукт творчої діяльності) в будь-якій галузі промисловості або іншій сфері суспільно-корисної діяльності людини, що відповідає визначеним законодавством умовам надання правової охорони і визнане як винахід компетентним державним органом;

2) патент на винахід; термін правової охорони становить 20 років.

3) результат творчої діяльності людини в галузі технології, яка пов'язана з конструктивним виконанням пристрою.

4) вид інтелектуальної власності, який охоплює права на такі об'єкти промислової власності, як винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, знаки обслуговування, фірмові найменування та географічні зазначення про походження товарів, а також припинення недобросовісної конкуренції, передбачені Паризькою конвенцією з охорони промислової власності.

#### **5. Промисловий зразок – це:**

1) один із засобів ідентифікації товарів або послуг, тобто позначення, здатне відрізнити товари або послуги однієї особи від товарів або послуг іншої особи;

2) результат творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання, що характеризується будь-яким новим видом форми, конфігурації, кольору чи сукупності цих елементів у продукті і створює естетичне враження;

3) найменування суб'єкта господарської діяльності, яке обов'язково включає і форму господарювання (ВАТ, ТОВ, ЗАТ, ФОП тощо) і при цьому дає можливість відрізнити одну особу від інших і не вводить в оману споживачів щодо здійснюваної ним діяльності;

4) немає правильної відповіді.

#### **6. "Ноу-хау" – це:**

1) технічна, комерційна, організаційна чи будь-яка інша інформація, здатна підвищити ефективність виробництва або будь-якої іншої доцільної соціально корисної діяльності чи забезпечити будь-який інший позитивний ефект;

2) частина цивільного права, яка визначає правовідносини (права і обов'язки), що виникають у зв'язку зі створенням і використанням (виданням, виконанням, показом і т. ін.) творів літератури, науки і мистецтва;

3) конфіденційна інформація наукового, технічного, виробничого, адміністративного, фінансового, комерційного або іншого характеру, що практично застосовується у діяльності, яка ще не стала загальним надбанням;

4) усі відповіді вірні.

**7. Авторське право дається на такі об'єкти інтелектуальної власності:**

1) твори науки;

2) твори літератури;

3) твори мистецтва;

4) усі відповіді вірні.

**8. Методом оцінки такого нематеріального активу, як «Право на ринкові активи», є:**

1) метод дисконтованої економії витрат;

2) метод аналізу приросту доходу;

3) метод звільнення від роялті, метод переваг у прибутках;

4) метод відновлюваної вартості.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 8.1**

Визначити вартість гудвілу підприємства, якщо ринкова вартість активів дорівнює 50 000 дол., чистий прибуток – 9 000 дол. Середній дохід на активи 12 %, ставка капіталізації – 15 %.

### **Завдання 8.2**

Підприємство володіє ноу-хау з виробництва продукції. Витрати на виробництво без ноу-хау складають 30 грн. за одиницю. В структурі собівартості витрати на оплату праці складають 45 %. Реалізація готової продукції за рік складає 300 000 грн. Використання ноу-хау дає підприємству економію матеріалів на кожному виробі 4,2 грн та 30 % витрат на оплату праці. Визначити вартість ноу-хау підприємства при ставці дисконту 15 %, якщо строк його використання 6 років.

### **Завдання 8.3**

Необхідно оцінити поточну вартість облігацій зі строком погашення 7 років. Номінальна вартість – 70 000 грн, купонний дохід облігацій – 8 % при рівні доходності 10 %.

#### **Завдання 8.4**

Необхідно оцінити поточну вартість простої акції підприємства, виходячи з наступних даних:

- розмір виплачених дивідендів на одну акцію складає 5 грн;
- щорічні темпи росту дивідендів складають 12 % протягом 10 років, а після даного періоду передбачається знизити їх на 1 %;
- норма доходу за акціями підприємства складає 16 %.

#### **Завдання 8.5**

Визначити вартість винаходу як об'єкта промислової власності за ціною ліцензії, розрахованої за нормою прибутку. Як об'єкт розрахунку обраний винахід «Спосіб вирощування профільованих кристалів тугоплавких з'єднань й пристрій для його здійснення, сапфірова трубка».

*Вихідні дані:* середньорічний обсяг виробництва сапфірових трубок дорівнює 15 тис. трубок за рік; ціна однієї трубки – 200 грн; строк дії угоди, у розглянутому прикладі – 8 років; строк освоєння предмета ліцензії – 1 рік; норма прибутку для металургійної промисловості – 0,15. Винахід захищений патентами, продукція за ліцензією – сапфірова трубка – має високі споживчі властивості й тому  $D = 0,35$ .

#### **Завдання 8.6**

Визначити вартість товарного знаку як об'єкта промислової власності за прибутком. *Вихідні дані:*  $Q = 100$  тис. од. за 10 років;  $C = 20$  тис. грн; характер виробництва продукції – серійний,  $K = 0,25$ ;  $H = 0,15$ .

#### **Завдання 8.7**

ТОВ «Лікувальна косметика» розробило рецепт виготовлення бальзаму для стимуляції росту волосся. Витрати на дослідження склали: заробітна плата – 14000 грн; єдиний соціальний внесок 22 %; витрати на збір і обробку трав – 2480 грн; витрати на отримання біологічно активних добавок із крові великої рогатої худоби – 12000 грн; мед – 680 грн, амортизація лабораторного устаткування – 940 грн; електроенергія – 400 грн; накладні витрати – 3400 грн.

Рецепт запатентований. Витрати на патентування: плата за подачу заявки в Держпатент – 1000 грн, проведення експертизи – 240 грн, за видачу па-

тенту – 54 грн. Об’єкт поставлений на баланс по вартістю, що дорівнює сумі витрат на патентування.

Провести розрахунок первісної вартості об’єкта нематеріальних активів.

### Методичні вказівки

Вартість об’єкта промислової та інших видів інтелектуальної власності, що обумовлена за прибутком (3), може бути розрахована за формулою

$$З = П \cdot Д \cdot Т, \quad (8.1)$$

де  $П$  – річний прибуток, грн;

$Д$  – частка прибутку, що доводиться на об’єкт промислової (інтелектуальної) власності;

$Т$  – строк, за який проводиться розрахунок прибутку.

Частка прибутку залежить від рівня техніки, її правового захисту, економічних факторів, наявності ноу-хау тощо, і в умовах ринку вона практично не обмежена. Передбачуваний прибуток ( $П$ ), що одержить покупець (ліцензіат), становитиме

$$П = Q \cdot Ц \cdot (V_0 - V) \cdot H, \quad (8.2)$$

де  $Q$  – середній річний обсяг очікуваного випуску продукції (за відсутності достовірних даних можуть бути використані паспортні дані про продуктивність устаткування), шт;

$Ц$  – ціна одиниці продукції, що виготовляється за ліцензією, грн/шт;

$V_0$  – термін дії ліцензійної угоди (звичайно 5–10 років);

$V$  – період освоєння предмета ліцензії (звичайно 1–3 роки);

$H$  – норма прибутку в тій або іншій галузі промисловості (звичайно 0,1-0,2).

Вартість ліцензії ( $C_{л}$ ) визначається як частка ( $Д$ ) від прибутку, одержуваного покупцем:

$$C = Д \cdot П. \quad (8.3)$$

Визначення вартості винаходу як об’єкта інтелектуальної власності за ціною ліцензії, розрахованої на базі роялті, визначається за формулою:

$$C_L = Q \cdot C \cdot (B_d - B) \cdot P, \quad (8.4)$$

де  $P$  – розмір роялті (поточних відрахувань з одиниці продукції за ліцензією) – залежить головним чином від обсягу виробництва, вартості продукції й коливається від 1 до 12 %.

Розмір роялті в угодах на передачу ноу-хау звичайно знижується на 20–60 % залежно від характеру угоди, наприклад:

– переданий об’єкт незахищений патентами – знижується на 20–40 %;

– переданий об’єкт відомий, але для освоєння необхідні додаткові дослідження й значні капіталовкладення – знижується на 40–60 %.

Вартість товарного знака як об’єкта промислової (інтелектуальної) власності розраховується як частина прибутку від реалізації продукції, захищеної товарним знаком, за формулою

$$C_{mz} = K \cdot P_{pn}, \quad (8.5)$$

де  $C_{mz}$  – вартість товарного знака, грн;

$K$  – коефіцієнт, що враховує характер виробництва продукції, захищеної товарним знаком, визначається за такою шкалою:

$K = \text{до } 0,1$  – індивідуальне виробництво;

$K = 0,1-0,22$  – дрібносерійне виробництво;

$K = 0,2-0,3$  – серійне виробництво;

$K = 0,3-0,4$  – крупносерійне виробництво;

$K = 0,4-0,5$  – масове виробництво;

Прибуток від реалізації продукції, захищеної товарним знаком, розраховується за формулою

$$P_{pn} = H \cdot Q \cdot C, \quad (8.6)$$

де  $H$  – норма прибутку;

$Q$  – обсяг реалізованої продукції за основний термін дії товарного знака;

$C$  – ймовірна ціна одиниці продукції, захищеної товарним знаком, грн.

У випадку неможливості точного визначення характеру виробництва продукції, захищеної товарним знаком, коефіцієнт  $K$  визначається експертним шляхом як

$$K = \frac{P_{pp}}{P_{доп}}, \quad (8.7)$$

де  $P_{pp}$  – додатковий прибуток, створюваний товарним знаком.

### Список літератури

1. Бразілій Н. М. Облік і аудит нематеріальних активів / Н. М. Бразілій. – Київ, 2007. – 240 с.
2. Бражна Л. В. Оцінка нематеріальних активів для цілей відображення в бухгалтерському обліку та звітності / Л. В. Бражна // Агро Інком. – 2005. – № 2. – С. 90–92.
3. Гаранина Т. А. Роль нематериальных активов в создании ценности компании: теоретические и практические аспекты / Т. А. Гаранина // Корпоративные финансы. – 2009. – № 3. – С. 79–96.
4. Гуменюк А. Аудит нематеріальних активів: методика проведення / А. Гуменюк // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 2. – С. 57–62.
5. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в реальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005.
6. Криштапа І. І. Оцінка нематеріальних активів / І. І. Криштапа // Галицький економічний вісник – 2010. – № 1. – С. 169–176.
7. Лев Б. Нематеріальні активи: управління, звітність / Б. Лев. – Київ: Квінто-консалтинг, 2008. – 204 с.
8. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособ. / Б. З. Мильнер [и др.]; под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
9. Пилипів Н. І. Справедлива оцінка нематеріальних активів у системі обліку / Н. І. Пилипів, О. В. Вакум // Актуальні проблеми розвитку регіонів – 2012. – № 8. – С. 92–103.
10. Польова Т. В. Облік, аудит і аналіз нематеріальних активів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 / Т. В. Польова. – К, 2006. – 19 с.
11. Ревва А. М. Роль нематеріальних активів у стратегії розвитку промислових підприємств / А. М. Ревва. – К., 2012. – 210 с.
12. Стояненко І. В. Управління нематеріальними активами підприємства: сучасні реалії та перспективи розвитку / І. В. Стояненко // Ефективна економіка. 2013. – № 7.



13. Ясишена В. Облікові критерії оцінки нематеріальних активів / В. В. Ясишена // Економічний простір. – 2013. – № 75. – С. 255–276.

14. Луців І. В. Інтелектуальна власність. (частина 1). Система охорони інтелектуальної власності: навчальний посібник / І. В. Луців, Р. А. Складов, В. В. Шанайда– Тернопіль: Вид-во ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 112 с.

## Тема 9. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

### План

9.1. Сутність та класифікація фінансових ресурсів підприємства.

9.2. Теоретико-організаційні основи управління фінансовими ресурсами підприємства.

9.3. Науково-методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

### 9.1. Сутність та класифікація фінансових ресурсів підприємства

У працях науковців можна знайти багато різних підходів щодо тлумачення економічної сутності фінансових ресурсів на рівні держави та підприємств (табл.9.1).

Таблиця 9.1 – Розкриття поняття «фінансові ресурси» у літературних джерелах

Автор	Визначення
О. Василик, О. Філімоненков	Фінансові ресурси – це грошові накопичення і доходи, що створюються у процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту й зосереджуються у відповідних фондах для забезпечення безперервності розширеного відтворення та задоволення інших суспільних потреб [1, 2]
О. Гудзь	Фінансові ресурси – сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства й призначені для виконання фінансових зобов'язань і розширеного відтворення, пов'язуючи їх обсяг та склад із платоспроможністю підприємства [3]
І. Зятковський	Фінансові ресурси – це грошові фонди цільового призначення, сформовані у процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту, створеного на підприємстві, якими воно володіє і розпоряджається на правах власності або повного господарського відання і використовує на статутні потреби [4]
П. Лайко, М. Мних, А. Поддєрьогін, С. Мішина	Фінансові ресурси підприємства – сукупність грошових коштів у фондовій, нефондовій або в матеріальній формі, призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат і витрат на забезпечення розширеного відтворення [5, 6, 7]
В. Опарін, А. Чупіс, М. Корецький, В. Борисова	Фінансові ресурси – це всі кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства і спрямовані в основні засоби та обігові кошти підприємства [8, 9]
Ю. Петленко	Фінансові ресурси – це грошові кошти, які залучені в господарський оборот підприємства із різних джерел, сформованих під впливом організаційно-правових форм господарювання, призначених для покриття його власних потреб [10]
П. Стецюк	Фінансові ресурси підприємства – це його найбільш ліквідні активи, що забезпечують неперервність руху грошових потоків [11]

Наукова полеміка виникає навколо того, чи слід у визначенні виділяти фондову або нефондову форму, окремо вказувати на джерела створення ресурсів, їх цільове призначення тощо. В економічній теорії визначення фінансових ресурсів також подається, виходячи з фінансового менеджменту, що заснований на підходах руху грошових потоків, де фінансові ресурси тлумачаться як сукупність грошових надходжень і доходів, що формуються при заснуванні підприємства і в процесі його діяльності, а також мобілізованих на фінансовому ринку, призначених для розвитку виробництва, виконання фінансових зобов'язань, фінансування поточних витрат і створення резервів [11]. Характерні риси фінансових ресурсів як економічної категорії узагальнено на рис. 9.1.



Рисунок 9.1 – Характерні риси фінансових ресурсів підприємства

Класифікацію фінансових ресурсів підприємств О. Р. Романенко пропонує здійснювати за двома основними критеріями:

1) залежно від джерел формування: створені за рахунок власних і притриманих до власних грошових надходжень; мобілізовані на фінансовому ринку; ресурси, що надходять у порядку перерозподілу;

2) за правом власності: власні кошти підприємства; залучені кошти; позикові фінансові ресурси [2].

В. М. Опарін розвиває класифікацію фінансових ресурсів підприємств та пропонує здійснювати її за такими основними ознаками: за кругообігом, за використанням, за правом власності. За кругообігом він розрізняє початкові фінансові ресурси, тобто ті, з якими підприємство починає свою діяльність і які концентруються у статутному фонді, і прирощені, тобто, отримані підприємством у результаті його діяльності у формі прибутку. За характером використання він виділяє матеріалізовані фінансові ресурси, що вкладені в основні засоби, які постійно забезпечують виробничий процес, і ті, що перебувають в обігу – оборотні кошти. Знос основних засобів та їх оновлення за рахунок амортизаційних відрахувань є формою цільових фінансових ресурсів. За правом власності фінансові ресурси він поділяє на власні кошти підприємницької структури (залежно від форми власності це може бути приватний, пайовий чи акціонерний капітал), надані безоплатно державою з бюджету чи фондів цільового призначення, та позичені, до яких відносяться отримані кредити.

Поряд з основними класифікаційними ознаками фінансових ресурсів підприємств, В. М. Опарін також виділяє конкретні їх види, що перебувають у розпорядженні підприємств: прибуток, амортизаційні відрахування, оборотні кошти, бюджетні асигнування, надходження з цільових фондів, кредити [3].

На думку Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєвої, Н. А. Гринюк та ін., фінансові ресурси підприємства можна розглядати як капітал, який в свою чергу може бути поділений:

1) за об'єктом інвестування: на основний, що спрямований на фінансування необоротних активів підприємства, та оборотний, що формує сукупність оборотних активів підприємства;

2) за метою використання: виробничий капітал, який інвестований в активи підприємства для здійснення поточної (операційної) діяльності; фінансовий капітал, що використовується для інвестування в грошові інструменти (депозитні вклади) та боргові фондові інструменти (облігації, депозитні сертифікати); спекулятивний капітал, що використовується під час здійснення спекулятивних, заснованих на різниці в цінах, фінансових операцій;

3) за належністю підприємству: власний капітал, який характеризує загальну вартість коштів підприємства, що належать йому на правах власності; позиковий капітал, тобто кошти, що залучаються підприємством для фінансування діяльності на загальних умовах кредитування (строковості, повернення, платності, забезпеченості) [4].

Таким чином, на основі порівняльного аналізу теоретичних досліджень та узагальнення наукових підходів щодо класифікації фінансових ресурсів підприємств, можна надати систематизовану класифікацію фінансових ресурсів підприємства з погляду різноманітності джерел їх формування (рис. 9.2)



Рисунок 9.2 – Структура джерел формування капіталу підприємства

**Власний та позиковий грошовий капітал** (довгостроковий та короткостроковий) використовується підприємством для фінансування своїх активів (необоротних та оборотних) та здійснення виробничо-фінансової діяльно-

сті з метою отримання відповідного доходу, прибутку, виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами.

Кожному джерелу формування фінансових ресурсів притаманні певні як позитивні, так і негативні особливості, що обумовлює різний вплив власних і позикових коштів на діяльність підприємства.

Співвідношення власних і позикових коштів у загальному обсязі фінансових ресурсів підприємства формують показник структури капіталу підприємства, який є одним із найголовніших критеріїв оцінки фінансового стану підприємства.

Склад та структура фінансових ресурсів, їхні обсяги залежать від виду та розміру підприємства, роду його діяльності, обсягів виробництва. При цьому обсяг фінансових ресурсів тісно пов'язаний з обсягом виробництва, ефективною роботою підприємства. Чим більший обсяг виробництва і вища ефективність роботи підприємства, тим більший обсяг власних фінансових ресурсів, і навпаки. Наявність у достатньому обсязі фінансових ресурсів, їхнє ефективне використання визначають добрий фінансовий стан підприємства: платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність. У цьому зв'язку найважливішим завданням підприємств є пошук резервів збільшення власних фінансових ресурсів і найефективніше їх використання з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Формування з різних джерел фінансових ресурсів дає можливість підприємству вчасно інвестувати кошти в нове виробництво, забезпечувати розширення й технічне переозброєння діючих основних засобів, фінансувати наукові дослідження, розробки та їхнє впровадження та ін.

## **9.2. Власні фінансові ресурси підприємства**

Створення і нормальне функціонування підприємств будь-якої форми власності неможливе без формування достатнього обсягу власного капіталу.

Власний капітал утворюється за рахунок особистої участі власників у його формуванні. При цьому, створюючи капітал підприємства, власник частково втрачає прямий зв'язок з капіталом, і він фактично стає власним капіталом підприємства, а не власника.

**Власний капітал підприємства** – це фінансові ресурси, які воно вкладає для організації і фінансування господарської діяльності. Нормою для успішної, рентабельної роботи підприємства, його високої

конкурентоспроможності на ринку і фінансової стійкості є ситуація, за якої власний капітал становить більшу частину його фінансових ресурсів. Управління власним капіталом пов'язане не тільки із забезпеченням ефективного використання вже накопиченої його частини, але і з формуванням власних фінансових ресурсів, що забезпечують майбутній розвиток підприємства.

Власні фінансові ресурси класифікуються за певними джерелами:

1) Внутрішні джерела:

- прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства;
- амортизаційні відрахування від основних засобів і нематеріальних активів;

- інші внутрішні джерела формування власних фінансових ресурсів.

2) Зовнішні джерела:

- залучення додаткового, пайового або акціонерного капіталу;
- одержання підприємством безплатної фінансової допомоги;
- інші джерела формування власних фінансових ресурсів.

У складі внутрішніх джерел формування власних фінансових ресурсів основне місце належить прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Він формує переважну частину його власних фінансових ресурсів, забезпечує приріст власного капіталу, а відповідно, і ріст ринкової вартості підприємства.

Певну роль у складі внутрішніх джерел виконують також амортизаційні відрахування, особливо на підприємствах із високою вартістю власних основних засобів і нематеріальних активів; проте суму власного капіталу підприємства вони не збільшують, а лише є засобом його реінвестування. Інші внутрішні джерела не відіграють помітної ролі у формуванні власних фінансових ресурсів підприємства.

У складі зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів основне місце належить залученню підприємством додаткового пайового (шляхом додаткових внесків у зареєстрований (пайовий) капітал) або акціонерного (шляхом додаткової емісії та реалізації акцій) капіталу. Для окремих підприємств одним із зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів може бути безоплатна фінансова допомога, яка надається, як правило, лише окремим державним підприємствам.

До числа інших зовнішніх джерел входять безплатно передані підприємству матеріальні та нематеріальні активи, що включаються до складу його балансу.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок власних та позикових коштів. Загальна сума фінансових ресурсів складається у кожного окремого підприємства з таких елементів [18, с. 197]:

- власний капітал: зареєстрований (пайовий) капітал, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток) тощо;
- забезпечення майбутніх витрат та платежів;
- довгострокові зобов'язання;
- поточні зобов'язання.

Так, величина власного капіталу визначається як алгебраїчна сума його складових елементів:

1) зареєстрованого (пайового) капіталу, який відображає зафіксовану в установчих документах загальну вартість активів, які є внеском власників (учасників) до статутного й іншого зареєстрованого капіталу, пайового капіталу підприємства відповідно до законодавства і установчих документів, а також внесків до оголошеного, але ще не зареєстрованого статутного капіталу;

2) одаткового капіталу, який відображає суму, на яку вартість реалізації випущених акцій перевищує їхню номінальну вартість;

3) резервного капіталу, який відображає суму резервів, створених відповідно до чинного законодавства або установчих документів за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства;

4) нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) – суми прибутку, яка реінвестована у підприємство, або сума непокритого збитку;

5) неоплаченого капіталу, який відображає суму заборгованості власників (учасників) за внесками до капіталу;

6) вилученого капіталу, який показує фактичну собівартість акцій власної емісії або часток, викуплених товариством у його учасників;

7) забезпечень майбутніх витрат і платежів;

8) цільового фінансування і цільових надходжень [19, с. 131].

Отже, внутрішнім називається фінансування, якщо воно здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності підприємства.



Початкове формування фінансових ресурсів відбувається в момент створення підприємства за рахунок статутного капіталу. Зовнішнє фінансування – це кошти, не пов’язані з діяльністю підприємства. До них належать [20, с. 431]:

1) кошти, які мобілізуються на фінансовому ринку:

- продаж акцій, облігацій, кредит;
- операції з валютою та дорогоцінними металами;
- проценти і дивіденди за цінними паперами інших емітентів;

2) кошти, які підприємство одержує в порядку перерозподілу:

- державні бюджетні субсидії;
- страхові відшкодування;
- фінансові ресурси, що надходять від галузевих структур, асоціацій, концернів.

Власний капітал є гарантією захисту прав кредиторів і критерієм відповідальності. Тому гарантійна функція є співзвучною з функцією відповідальності і захисту прав кредиторів, визначеною іншими авторами. Крім гарантії для зовнішніх користувачів, власний капітал виконує захисну функцію – показує, яке значення має власний капітал для власників.

Чим більший власний капітал, тим краще захищеним є підприємство від впливу загрозливих для його існування факторів, оскільки саме за рахунок власного капіталу можуть покриватися збитки підприємства.

Важливою є також функція довгострокового фінансування – внески у власний капітал можуть використовуватися для фінансування операційної та інвестиційної діяльності підприємства, а також для погашення заборгованості за позиками, протягом тривалого періоду часу. Крім того, власний капітал служить базою для нарахування дивідендів і розподілу майна, що є важливим для захисту корпоративних прав власників та ефективного розподілу до того чи іншого фонду підприємства. З цією функцією переплітається функція компенсації понесених збитків – тимчасові збитки мають погашатись за рахунок власного капіталу. При виході засновника з товариства та при ліквідації підприємства визначається частка кожного засновника при розподілі прибутку та збитків, а також у майні підприємства, тим самим реалізується регулятивна функція. Функція довготермінового кредитування – перебуває в розпорядженні підприємства необмежений час – є аналогічною до функції довгострокового фінансування,

використання останнього терміну є більш доцільнішим, зважаючи на обмеженість кредитування.

Власний капітал у частині статутного є фінансовою основою для початку діяльності нового суб'єкта господарювання – функція заснування та введення в дію підприємства або основоположна. Функція самостійності та влади передбачає, що розмір власного капіталу визначає ступінь незалежності та впливу його власників на підприємство. Частка ж власного капіталу в активах є показником платоспроможності підприємства, що вказує на іншу важливу функцію – кредитоспроможність. У разі надання кредиту, за інших рівних умов, перевагу надають підприємствам з меншою кредиторською заборгованістю і більшим власним капіталом. Крім того, власний капітал фінансує ризикові проекти, під які важко залучити кошти сторонніх інвесторів, що відображає функція фінансування ризику.

### **9.3. Позикові фінансові ресурси підприємства**

Окрім власних джерел, фінансові ресурси підприємств формуються також за рахунок залучених і позичених коштів.

Позичені і залучені фінансові ресурси характеризують частину активів підприємства, що профінансована його кредиторами всіх видів. У балансі (Звіті про фінансовий стан) ці види фінансових ресурсів відображаються за такими розділами пасиву:

I. Довгострокові зобов'язання і забезпечення.

II. Поточні зобов'язання і забезпечення.

III. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття.

**Позичені фінансові ресурси** – це грошові кошти, які не належать підприємству та тимчасово використовуються в фінансово-господарській діяльності підприємства на умовах терміновості, зворотності та платності у вигляді кредитів банків, виданих на різні строки, коштів інших підприємств у вигляді векселів, облігаційних позик тощо.

З погляду підприємств (у контексті фінансової звітності) позичений капітал поділяється на довгостроковий і короткостроковий, в основу поділу яких покладено термін їх погашення.

Під довгостроковим позиченим капіталом розуміють зобов'язання підприємства, які повинні погашатися протягом терміну, що перевищує один рік

з дати складання балансу, а також пролонговані короткострокові кредити (позички), які перейшли до складу довгострокових.

Довгостроковий позичений капітал залучається підприємствами переважно для фінансування довгострокових активів, зокрема основних засобів (їх придбання, реконструкції, модернізації), нового будівництва, інших видів необоротних активів, а також окремих видів оборотних активів, у яких кошти заморожуються надовго.

Короткостроковим позиченим капіталом є зобов'язання підприємства, які мають бути виконані протягом терміну, що не перевищує одного року з дати складання балансу, а також зобов'язання за кредитами (позичками) – як довгостроковими, так і короткостроковими, – термін погашення яких минув на дату складання балансу.

Короткостроковий позичений капітал залучається здебільшого для фінансування оборотних активів підприємства, зокрема на покриття тимчасового дефіциту платіжних засобів (фінансування касових розривів), придбання товарів, виробничих запасів тощо.

Призначення позиченого капіталу підприємства – підвищення ефективності операційної діяльності та інвестування розширеного відтворення.

До складу позиченого капіталу входять довгострокові і короткострокові кредити банків та інших кредитних установ.

**Залучені фінансові ресурси** – це частина коштів підприємства, що призначені для погашення короткострокових зобов'язань, які йому не належать, але внаслідок діючої системи розрахунків тимчасово використовуються в господарському обороті.

До основних видів залученого капіталу належать кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, внутрішня кредиторська заборгованість, забезпечення майбутніх витрат і платежів, доходи майбутніх періодів та ін.

Для підприємств особливе значення має така форма залученого капіталу, як внутрішня кредиторська заборгованість (стійкі пасиви), котра характеризує найбільш короткостроковий вид залученого капіталу, що формується підприємством за рахунок внутрішніх джерел. За своїм економічним змістом ці ресурси не належать підприємству, але вони в силу сучасної системи розрахунків постійно перебувають у його обороті та в сумі мінімального залишку використовуються як джерело формування власного оборотного капіталу.

Нарахування коштів за різними видами цих рахунків здійснюється підприємством щоденно (з проведенням господарських операцій), а погашення зобов'язань за цією внутрішньою заборгованістю – у визначені терміни, які встановлені державними нормативно-правовими актами, умовами контрактів із господарськими партнерами, і лише незначна їх частина – внутрішніми нормативами підприємства. Оскільки з моменту нарахування коштів, що входять до складу внутрішньої кредиторської заборгованості, уже не є власністю підприємства, а лише використовуються ним до моменту погашення зобов'язань, то за своїм економічним змістом вони є різновидом залученого капіталу.

Розмір внутрішньої кредиторської заборгованості за окремими її видами і по підприємству залежить від періодичності виплат (погашення зобов'язань) нарахованих засобів.

Основними видами внутрішньої кредиторської заборгованості на підприємстві є:

- 1) Заборгованість з оплати праці.
- 2) Заборгованість з відрахувань у цільові державні фонди.
- 3) Заборгованість з перерахувань податків у бюджети різних рівнів.
- 4) Заборгованість за одержаними авансами.
- 5) Заборгованість з перерахувань внесків на страхування майна підприємства, на особисте страхування персоналу.
- 6) Заборгованість за розрахунками із дочірніми підприємствами.
- 7) Інші види нарахувань у складі внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства.

До складу залученого капіталу належать також доходи майбутніх періодів, тобто доходи, отримані протягом поточного або попередніх звітних періодів, які належать до наступних звітних періодів (авансові орендні платежі, передплата на періодичні та довідкові видання, абонентна плата за користування засобами зв'язку тощо).

До внутрішніх джерел фінансування належать створювані на підприємстві з власної ініціативи забезпечення (резерви) для відшкодування майбутніх витрат, збитків, зобов'язань, величина яких є невизначеною.

Забезпечення майбутніх витрат і платежів – це нараховані у звітному періоді майбутні витрати і платежі, величина яких може бути визначена тільки на основі попередніх (прогнозних) оцінок.

От, наприклад, підприємство бере на себе обов'язок забезпечувати ремонт або заміну реалізованої ним продукції, на яку поширюється гарантія упродовж гарантійного терміну. Оскільки ймовірність поломки продукції є невідомою величиною, а відповідно, і конкретна сума витрат є невизначеною, то підприємство у звітному періоді при реалізації продукції змушене створити відповідний резерв для виконання гарантійних зобов'язань, виходячи з попереднього досвіду та експертних оцінок фахівців.

У Звіті про фінансовий стан (Балансі) забезпечення майбутніх витрат і платежів відображаються окремо за принципом строковості (оборотності) у статті «Довгострокові забезпечення» II розділу пасиву «Довгострокові зобов'язання і забезпечення» та статті «Поточні забезпечення» III розділу пасиву «Поточні зобов'язання і забезпечення». Отже, до поточних забезпечень відносять суми забезпечень, які планується використати протягом 12 місяців з дати балансу, для покриття витрат, щодо яких відповідне забезпечення було створено, а до довгострокових забезпечень – протягом терміну більше, ніж 12 місяців (витрати на оплату майбутніх відпусток, гарантійні зобов'язання тощо).

Ефект фінансування за рахунок забезпечень майбутніх витрат і платежів виявляється завдяки існуванню часового розриву між моментами їх формування (нарахування) та використання (грошових виплат).

До основних видів забезпечень, що створюються на підприємстві, належать:

- забезпечення виплат персоналу (виплат відпускних, обов'язкових відрахувань у цільові державні фонди (єдиний соціальний внесок));
- додаткове пенсійне забезпечення (створення внутрішньовиробничих пенсійних фондів, компенсації смерті, старості, страхових випадків);
- виконання гарантійних зобов'язань (гарантійний ремонт, заміна продукції);
- реструктуризація (передбачені заходи щодо зміни структури підприємства);
- виконання зобов'язань за ризиковими контрактами.

Отже, позичений і залучений капітали характеризують додатково отримані для фінансування розвитку підприємства на поворотній основі грошові засоби або інші майнові цінності. Усі форми позиченого і залученого капіталу, які використовуються підприємством, є його фінансовими зо-

бов'язаннями, що підлягають погашенню у встановлені строки. Залучення капіталу є необхідною й об'єктивною передумовою діяльності будь-якого підприємства.

Таким чином, нормою для успішної, рентабельної роботи підприємства, його високої конкурентоспроможності на ринку і фінансової стійкості є ситуація, за якої власний капітал становить більшу частину його фінансових ресурсів. Якщо підприємство залучає лише власний капітал, то воно обмежує темпи свого розвитку (оскільки не може забезпечити формування необхідного додаткового обсягу активів у періоди сприятливої кон'юнктури ринку) і не застосовує фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал. Саме тому підприємства використовують позичений і залучений капітал, який забезпечує вищий фінансовий потенціал розвитку господарюючого суб'єкта (за рахунок формування додаткового обсягу активів) і можливості приросту фінансової рентабельності діяльності.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття «грошові фонди» та «фінансові ресурси підприємства».
2. Охарактеризуйте суть і роль фінансових ресурсів підприємства.
3. З'ясуйте механізм фінансової діяльності підприємства.
4. Визначте склад фінансових ресурсів підприємства.
5. Наведіть важливі ознаки фінансових ресурсів підприємства.
6. Поясніть кругообіг фінансових ресурсів підприємства.
7. Назвіть основні ознаки структуризації фінансових ресурсів підприємства.
8. Охарактеризуйте джерела формування фінансових ресурсів підприємства.
9. Перелічіть методи формування фінансових ресурсів підприємства.
10. Як класифікують фінансові ресурси підприємства за місцем формування?
11. Як класифікують фінансові ресурси підприємства за характером використання?
12. Як класифікують фінансові ресурси підприємства за кругообігом?
13. Розкрийте роль і місце власного капіталу в фінансових ресурсах підприємства.

14. Які основні складові власного капіталу підприємства?
15. Назвіть джерела поповнення власного капіталу підприємства.
16. Розкрийте суть і роль позиченого капіталу у господарській діяльності підприємства.
17. Охарактеризуйте склад позиченого капіталу підприємства.
18. Опишіть роль і місце залученого капіталу в фінансових ресурсах підприємства.

### **Тестові завдання**

#### **1. Склад та структура фінансових ресурсів, їхні обсяги залежать:**

- 1) від виду та розміру підприємства;
- 2) роду його діяльності;
- 3) обсягів виробництва;
- 4) усі відповіді вірні.

#### **2. Чим більший обсяг виробництва і вища ефективність роботи підприємства,**

- 1) тим більший обсяг власних фінансових ресурсів;
- 2) тим менший обсяг власних фінансових ресурсів;
- 3) обсяг власних фінансових ресурсів не змінюється;
- 4) немає правильної відповіді.

#### **3. Власний капітал підприємства – це:**

- 1) кошти, які не пов'язані з діяльністю підприємства;
- 2) кошти, що залучаються підприємством для фінансування діяльності на загальних умовах кредитування (строковості, повернення, платності, забезпеченості);
- 3) фінансові ресурси, які воно вкладає для організації і фінансування господарської діяльності;
- 4) кошти, які надані безоплатно державою з бюджету чи фондів цільового призначення.

#### **4. До внутрішніх джерел власних фінансових ресурсів підприємства належить:**

- 1) залучення додаткового, пайового або акціонерного капіталу;
- 2) прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства;
- 3) одержання підприємством безплатної фінансової допомоги;
- 4) інші джерела формування власних фінансових ресурсів.

## **5. Позичені фінансові ресурси – це:**

1) частина коштів підприємства, що призначені для погашення короткострокових зобов'язань, які йому не належать, але внаслідок діючої системи розрахунків тимчасово використовуються в господарському обороті;

2) кошти, що залучаються підприємством для фінансування діяльності на загальних умовах кредитування (строковості, повернення, платності, забезпеченості);

3) грошові кошти, які не належать підприємству та тимчасово використовуються в фінансово-господарській діяльності на умовах терміновості, зворотності та платності у вигляді кредитів банків, виданих на різні строки, коштів інших підприємств у вигляді векселів, облігаційних позик тощо;

4) усі відповіді вірні.

**6. Нормою для успішної, рентабельної роботи підприємства, його високої конкурентоспроможності на ринку і фінансової стійкості є ситуація, за якої власний капітал**

1) становить більшу частину його фінансових ресурсів;

2) становить меншу частину його фінансових ресурсів;

3) усі відповіді вірні;

4) немає правильної відповіді.

**7. Якщо підприємство залучає лише власний капітал, то**

1) воно підвищує темпи свого розвитку;

2) воно обмежує темпи свого розвитку;

3) це ніяк не впливає на його розвиток;

4) немає правильної відповіді.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 9.1**

У пасиві балансу підприємства є такі статті:

– зареєстрований капітал – 30 000 грн;

– додатковий капітал – 10 000 грн;

– нерозподілений прибуток – 5 000 грн;

– вилучений капітал – 3 000 грн;

– неоплачений капітал – 1 000 грн.

Визначте розмір власного капіталу підприємства.



## **Завдання 9.2**

Визначте розмір і структуру власного капіталу підприємства на основі даних Звіту про фінансовий стан:

- зареєстрований капітал – 13 500 000 грн;
- додатковий капітал – 920 000 грн;
- капітал в дооцінках – 510 000 грн;
- резервний капітал – 123 000 грн;
- нерозподілений прибуток – 435 000 грн;
- вилучений капітал – 29 000 грн;
- неоплачений капітал – 12 000 грн.

## **Завдання 9.3**

Обчисліть загальний обсяг фінансових ресурсів підприємства та окремо за джерелами формування на основі даних його балансу (звіту про фінансовий стан):

- пайовий капітал – 130,0 тис. грн;
- додатковий капітал – 85,7 тис. грн;
- резервний капітал – 439,7 тис. грн;
- нерозподілений прибуток – 1011,0 тис. грн;
- неоплачений капітал – 20,0 тис. грн;
- довгострокові кредити банків – 40,0 тис. грн;
- відстрочені податкові зобов'язання – 75,8 тис. грн;
- забезпечення виплат персоналу – 339,0 тис. грн;
- інші забезпечення – 542,5 тис. грн;
- короткострокові кредити банків – 300,0 тис. грн;
- поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями – 60,0 тис. грн;
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 642,0 тис. грн;
- поточні зобов'язання за розрахунками: з одержаних авансів – 673,3 тис. грн, за бюджетом – 386,4 тис. грн, з позабюджетних платежів – 53,5 тис. грн, зі страхування – 41,7 тис. грн, з оплати праці – 138,1 тис. грн, з учасниками по виплаті дивідендів – 464,4 тис. грн, інші поточні зобов'язання – 40,2 тис. грн.

#### **Завдання 9.4**

Обчисліть склад і структуру фінансових ресурсів підприємства за джерелами формування на основі даних його балансу (звіту про фінансовий стан):

- статутний капітал – 77 138 тис. грн;
- емісійний дохід – 758 тис. грн;
- резервний капітал – 13 000 тис. грн;
- непокритий збиток – 1 120 тис. грн;
- вилучений капітал – 200 тис. грн;
- довгострокові кредити банків – 500 тис. грн;
- довгострокові зобов'язання і забезпечення – 1 740 тис. грн;
- відстрочені податкові зобов'язання – 75 тис. грн;
- довгострокові забезпечення – 135 тис. грн;
- поточні забезпечення – 55 тис. грн;
- поточні зобов'язання і забезпечення – 53 120 тис. грн;
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 26 321 тис. грн;
- поточні зобов'язання за розрахунками – 11 673 тис. грн.;
- доходи майбутніх періодів – 386 тис. грн.

#### **Список літератури**

1. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, А. М. Білик, Л. Д. Буряк. – 5-те вид., перероб. та допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 546 с.
2. Лігоненко Л.О.. Фінанси підприємств: підручник / Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Н. А. Гринюк. – К.: КНТЕУ, 2007. – 491 с.
3. Лайко П. А. Фінанси підприємств : підручник / П. А. Лайко, М. В. Мних. – Київ : Знання України, 2004. – 428 с.
4. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник [7-ме вид.] / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.] ; за ред. А. М. Поддєрьогіна. – Київ : КНЕУ, 2008. – 552 с.
5. Мішина С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві / С. В. Мішина – Харків : ХНЕУ, 2006. – 110 с.

6. Стецюк П. А. Теорія та практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств : монографія / П. А. Стецюк. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2008. – 386 с.

7. Стеценко Я. М. Фінансові ресурси підприємства: джерела формування та ефективність їх використання – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2008/Economics/30110.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30110.doc.htm)

8. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] / Статистична інформація Державно служби статистики – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Ксьондз С. М. Формування власного капіталу на вітчизняних підприємствах / С. М. Ксьондз // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 4. – С. 131–134.

10. Сук Л. К. Фінансовий облік: навч. посіб. / Л. К. Сук, П. Л. Сук. – К.: Знання, 2012. – 647 с. 5.

11. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник / Ф. Ф. Бутинець. – 8-ме вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП "Рута", 2009. – 912 с.

## Тема 10. ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

### План

- 10.1. Поняття та класифікація інвестиційних ресурсів підприємства. Джерела фінансування інвестицій.
- 10.2. Поняття інвестиційних проєктів і їх класифікація.
- 10.3. Інвестиційний цикл, його складові елементи.
- 10.4. Ефективність інвестиційного проєкту і завдання її оцінки.
- 10.5. Основні методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

### **10.1. Поняття та класифікація інвестиційних ресурсів підприємства. Джерела фінансування інвестицій**

Слід зазначити, що всі напрями та форми інвестиційної діяльності підприємства функціонують за рахунок його інвестиційних ресурсів.

**Інвестиційними ресурсами** називають всі види майнових та інтелектуальних цінностей (у вартісному відтворенні), які потрібно вкласти в об'єкти підприємницької та іншої діяльності. В результаті їх використання мають утворюватися доходні, прибуткові потоки, досягатися намічені ефекти.

Більш детально зупинимося на реальних (виробничих) інвестиціях, оскільки саме вони розкривають інвестиційні потреби підприємства. До них слід віднести: безпосередні інвестиції, супутні інвестиції, інвестиції в науково-дослідні роботи.

**За типом власності** сформовані підприємством інвестиційні ресурси підрозділяються на два основних види – власні і позикові. У системі джерел формування інвестиційних ресурсів такий поділ носить визначальний характер. Власні інвестиційні ресурси характеризують загальну вартість засобів підприємства, що забезпечують його інвестиційну діяльність. До власних відносяться також засоби, безоплатно передані підприємству для здійснення цільового інвестування. Позикові інвестиційні ресурси характеризують сформований підприємством капітал у всіх його формах на поворотній основі. Усі форми позикового капіталу, що використовуються підприємством в інвестиційній діяльності, являють собою його фінансові зобов'язання, що підлягають погашенню в передбачений термін.

**За групами джерел залучення** стосовно підприємства виділяють інвестиційні ресурси, що формуються з внутрішніх і зовнішніх джерел. Інвести-

ційні ресурси, приваблювані з внутрішніх джерел, характеризують власні і позикові фінансові засоби, сформовані безпосередньо на підприємстві для забезпечення його розвитку. Основу власних фінансових засобів, сформованих із внутрішніх джерел, складає капіталізована частина. Інвестиційні ресурси, приваблювані з зовнішніх джерел, характеризують ту їхню частину, що формується поза межами підприємства. Вона охоплює приваблюваний з боку як власний, так і позиковий капітал.

**За натурально-речовими формами** залучення сучасна інвестиційна теорія виділяє такі види інвестиційних ресурсів: інвестиційні ресурси в грошовій формі; інвестиційні ресурси у фінансовій формі; інвестиційні ресурси в матеріальній формі; інвестиційні ресурси в нематеріальній формі. Інвестиційні ресурси у грошовій формі є найбільш розповсюдженим їх видом, приваблюваним підприємством. Універсальність цього виду інвестиційних ресурсів виявляється в тім, що вони легко можуть бути трансформовані в будь-яку форму активів, необхідних підприємству для здійснення інвестиційної діяльності. Інвестиційні ресурси у фінансовій формі залучаються підприємством у вигляді різноманітних фінансових інструментів, внесених у його статутний фонд. Такими фінансовими інструментами можуть виступати акції, облігації, депозитні рахунки і сертифікати банків і інші їхні види. У вітчизняній господарській практиці залучення капіталу у фінансовій формі використовується підприємствами вкрай рідко. Інвестиційні ресурси в матеріальній формі залучаються підприємством у вигляді різноманітних капітальних товарів (машин, устаткування, будинків, приміщень, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і т. ін.). Інвестиційні ресурси в нематеріальній формі залучаються підприємством у вигляді різноманітних нематеріальних активів, що не мають речової форми, але беруть безпосередню участь у його господарській діяльності і формуванні прибутку. До цього виду інвестованого капіталу відносяться права користування окремими природними ресурсами, патентні права на використання винаходів, «ноу-хау», права на промислові зразки і моделі, товарні знаки, комп'ютерні програми й інші нематеріальні види майнових цінностей.

**За часовим періодом залучення** виділяють такі види інвестиційних ресурсів: 1. Інвестиційні ресурси, приваблювані на довгостроковій основі. Вони складаються з власного капіталу, а також з позикового капіталу з терміном використання більше одного року. Сукупність власного і довгостроко-

вого позикового капіталу, сформованого підприємством в інвестиційних цілях, характеризується терміном «перманентний капітал». 2. Інвестиційні ресурси, приваблювані на короткостроковій основі. Вони формуються підприємством на період до одного року для задоволення тимчасових інвестиційних потреб.

**За національною належністю** власників капіталу виділяють інвестиційні ресурси, сформовані за рахунок вітчизняного й іноземного капіталу. Інвестиційні ресурси, сформовані за рахунок вітчизняного капіталу, характеризуються найбільшим числом джерел. Цей вид інвестиційного капіталу, як правило, більш доступний для підприємств малого і середнього бізнесу. Інвестиційні ресурси, сформовані за рахунок іноземного капіталу, забезпечують в основному реалізацію великих реальних інвестиційних проєктів підприємства, пов'язаних з їхнім перепрофілюванням, реконструкцією чи технічним переозброєнням. Хоча обсяг пропозиції капіталу на світовому його ринку досить значний, умови його залучення вітчизняними суб'єктами господарювання в господарських цілях дуже обмежені в силу високого рівня економічного і політичного ризику для іноземних інвесторів.

**За цільовими напрямками використання** виділяють: 1. Інвестиційні ресурси, призначені для використання в процесі реального інвестування, їхній обсяг і структура плануються окремо за кожним реальним проєктом в рамках сформованої інвестиційної програми підприємства. 2. Інвестиційні ресурси, призначені для використання в процесі фінансового інвестування; їхнє залучення направлене на досягнення цілей чи формування реструктуризації портфеля фінансових інструментів інвестування підприємства.

**За забезпеченням окремих стадій інвестиційного процесу** виділяють такі види інвестиційних ресурсів:

- інвестиційні ресурси, що забезпечують передінвестиційну стадію;
- інвестиційні ресурси, що забезпечують інвестиційну стадію;
- інвестиційні ресурси, що забезпечують постінвестиційну стадію.

На будь-якому етапі розвитку підприємства однією з головних проблем є залучення інвестиційних ресурсів. Особливо актуальним є вибір шляхів фінансування підприємства в умовах кризи, коли ефективність його діяльності суттєво знижується. Пошук шляхів залучення інвестиційних ресурсів є напевно найбільш актуальною проблемою сучасного українського підприємства.

**Інвестиційні ресурси** – це грошові, матеріальні та нематеріальні цінності, які використовує суб'єкт господарювання (інвестор) у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту [1].

Існує багато класифікацій джерел формування інвестиційних ресурсів, і більшість із них збігають із тим, який подано в українському законодавстві [2]. В законі України «Про інвестиційну діяльність» джерелами інвестиційних ресурсів є:

- власні фінансові ресурси (прибуток, амортизаційні відрахування, повернення збитків щодо аварій, стихійного лиха, грошових накопичень та заощаджень фізичних та юридичних осіб та тощо);
- позикові фінансові кошти інвестора (облігаційні займи, банківські та бюджетні кредити);
- залучені фінансові кошти інвестора (кошти від продажу акцій, пайові та інші вклади фізичних та юридичних осіб);
- бюджетні інвестиційні асигнування (безкоштовно надане бюджетними органами цільове фінансування);
- безоплатні та благодійні вклади, пожертвування організацій, підприємств, громадян.

Багато дослідників вважають доцільним поділ джерел інвестиційних ресурсів на внутрішні і зовнішні. Внутрішні інвестиційні ресурси формуються безпосередньо на підприємстві для забезпечення його розвитку. Зовнішні інвестиційні ресурси формуються за межами підприємства [4].

Структура джерел фінансування формується залежно від багатьох чинників, зокрема від оподаткування доходів підприємств, темпів зростання реалізації товарної продукції та їх стабільності, структури активів підприємств, стану ринку капіталу, відсоткової політики комерційних банків, рівня управління фінансовими ресурсами підприємства, стратегічних цільових фінансових рішень [7, с. 129].

Отже, одним із найважливіших завдань підприємства є вибір оптимальних способів фінансування його поточної діяльності та нових інвестиційних проєктів.

## 10.2. Поняття інвестиційних проєктів і їх класифікація

Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає **інвестиційний проєкт** як об'єднання цілеспрямованих організаційних та правових, управлінських та аналітичних, фінансових та інженерно-технічних заходів, що виконуються суб'єктами інвестиційної діяльності, але в свою чергу оформлені у вигляді планових та розрахункових документах, необхідних для його обґрунтування та організації управління роботами з реалізації проєкту. Закон України «Про режим іноземного інвестування» трактує інвестиції як цінності для отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Класифікація інвестиційних проєктів може бути проведена за декількома ознаками:

### 1. Залежно від їх взаємного впливу:

– незалежні, коли рішення про ухвалення одного проєкту не впливає на рішення про ухвалення іншого. Для того щоб інвестиційний проєкт А був незалежний від проєкту В, повинні виконуватися дві умови:

– мають бути можливості (технічні, технологічні) здійснити проєкт А незалежно від того, буде або не буде прийнятий проєкт В;

– на грошові потоки, очікувані від проєкту А, не має впливати ухвалення або відмова від проєкту В.

Іноді фірма через відсутність коштів не може одночасно здійснити два проєкти. У такій ситуації ухвалення одного проєкту спричинить відхилення іншого. Проте, називати проєкти залежними тільки на тій підставі, що в інвестора не вистачає коштів для їх сумісної реалізації, було б неправильним.

Якщо ж рішення здійснити один проєкт впливає на інший проєкт, тобто грошові потоки за проєктом А міняються залежно від того, прийнятий або відхилений проєкт В, то проєкти вважаються залежними. Такі проєкти можна також підрозділити на такі види:

1) альтернативні (взаємовиключні), коли два або більше аналізованих проєктів не можуть бути реалізовані одночасно, і ухвалення одного з них автоматично означає, що проєкти, які залишилися, не можуть бути реалізовані.

Наприклад, на виділеній ділянці землі може бути збудований або цех, або їдальня, або стоянка для автомобілів – ухвалення одного з цих проєктів автоматично робить неможливим здійснення інших;

2) взаємовиключні, коли реалізація декількох проєктів може відбуватися лише спільно. При цьому взаємодоповнюючі проєкти можна підрозділити:



а) на комплементарні, коли ухвалення одного інвестиційного проєкту призводить до зростання доходів інших проєктів;

б) проєкти, пов'язані між собою відносинами заміщення, коли ухвалення нового проєкту призводить до деякого зниження доходів одного або декількох діючих проєктів.

Виявлення відносин компліментарності й заміщення має на меті визначення пріоритетності інвестиційних проєктів не ізольовано, а в комплексі, особливо коли ухвалення проєкту за обраним основним критерієм не є очевидним.

2. За термінами реалізації (створення і функціонування):

– короткострокові (до 3 років);

– середньострокові (3-5 років);

– довгострокові (понад 5 років).

3. При класифікації проєктів за їх масштабністю слід враховувати, що масштаб проєкту характеризує його суспільну значущість, яка визначається впливом результатів реалізації проєкту на хоча б один з внутрішніх або зовнішніх ринків (фінансових, товарів і послуг, ресурсів), також на екологічне і соціальне становище. З цієї точки зору, за масштабами проєкти рекомендується підрозділяти:

– на глобальні, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну або екологічну ситуацію у світі;

– народногосподарські, що впливають на всю країну в цілому або на її великі регіони, і при їх оцінці можна обмежитися обліком тільки цього впливу;

– великомасштабні, які охоплюють окремі галузі або великі територіальні утворення (міста, райони) та при оцінці яких можна не зважати на вплив цих проєктів на становище в інших регіонах або галузях;

– локальні, дія яких обмежується рамками цього підприємства. Їх реалізація суттєво не впливає на економічне, соціальне та екологічне становище в регіоні та не змінює рівень і структуру цін на товарних ринках.

4. За основним напрямом:

– комерційні, головною метою яких є одержання прибутку;

– соціальні, орієнтовані на рішення, наприклад, проблем безробіття в регіоні або соціальної адаптації колишніх військових і т. ін.;

– екологічні, основний напрямок яких – покращення середовища мешкання людей, а також флори і фауни.

### **10.3. Інвестиційний цикл, його складові елементи**

Проміжок часу між початком здійснення проєкту та його ліквідацією прийнято називати **інвестиційним циклом**.

Інвестиційний цикл прийнято поділяти на фази, кожна з яких має свої цілі та задачі:

- а) передінвестиційну – від попереднього дослідження до остаточного рішення про прийняття інвестиційного проєкту;
- б) інвестиційну – проєктування, укладення договору або контракту, підяду на будівельні роботи й т. ін.;
- в) операційну (виробничу) – стадію господарської діяльності підприємства (об'єкту);
- г) ліквідаційну – коли відбувається ліквідація наслідків реалізації ІІІ.

Передінвестиційна фаза включає декілька стадій:

- 1) визначення інвестиційних можливостей;
- 2) аналіз за допомогою спеціальних методів альтернативних варіантів проєктів і вибір проєкту;
- 3) висновок за проєктом;
- 4) ухвалення рішення про інвестування.

Кожна стадія інвестиційного проєкту повинна сприяти запобіганню несподіванкам і можливим ризикам на подальших стадіях, допомагати пошуку найкращих економічних шляхів досягнення заданих результатів, оцінці ефективності ІІІ і розробці його бізнес-плану.

На передінвестиційній фазі необхідно сформулювати інвестиційний задум (ідентифікувати проєкт). Ідеї здійснення інвестиційного проєкту з'являються у зв'язку з незадовільним попитом на товари й послуги, наявністю тимчасово вільних коштів, бажанням реалізувати підприємницькі здібності й т. ін. Як правило, розглядається декілька варіантів бізнес-ідеї й відхиляються варіанти, що припускають високу вартість, надмірний ризик, відсутність надійних джерел фінансування.

Інвестиційний задум відбивається в Декларації про наміри. У Декларації містяться відомості про інвестора, розташування об'єкта, технічні й технологічні характеристики інвестиційного проєкту, споживання різних ресур-

сів (трудових, сировинних, водних, земляних, енергетичних), джерела фінансування, впливу об'єкта на довкілля, збут готової продукції.

Наступним необхідним документом є обґрунтування інвестиції. Цей документ розробляється з урахуванням вимог державних органів і обов'язково повинний пройти експертизу. В Обґрунтуваннях інвестицій відбивається загальна характеристика галузі й підприємства, цілі й завдання проєкту, характеристика об'єктів і споруд, забезпечення ресурсами, поточний стан і прогноз ринку продукції, структура управління проєктом і оцінка ефективності інвестиційного проєкту. Цей документ служить підставою для оформлення акту вибору земельної ділянки.

У рамках обґрунтування інвестицій розглядається питання про життєздатність проєкту. Життєздатність проєкту оцінюють з погляду вартості, терміну реалізації і прибутковості. Оцінка дозволяє виявити надійність, окупність і результативність проєкту. Життєздатність проєкту означає його здатність генерувати грошові потоки не тільки для компенсації вкладених коштів і ризику, але й для отримання прибутку.

Як правило, оцінка здійснюється за допомогою методів аналізу ефективності проєктів.

При ухваленні рішення про інвестування грошових коштів у проєкт важливу роль відіграє експертиза проєкту. Експертиза – оцінка проєкту з метою запобігання створенню об'єктів, використання яких порушує інтереси держави, права фізичних і юридичних осіб або не відповідає встановленим вимогам стандартів, а також для визначення ефективності здійснюваних вкладень. Інвестиційні проєкти, які здійснюються за рахунок або за участі бюджету різного рівня, які вимагають державної підтримки або гарантії, підлягають державній комплексній експертизі.

Експертні підрозділи міністерств і відомств проводять експертизу проєктів з питань доцільності здійснення проєкту, про його відповідність до містобудівних, санітарних, екологічних, соціальних вимог.

Проведення експертизи здійснюється групою експертів, яка готує висновок, де містяться остаточні висновки про доцільність реалізації проєкту, а також оцінка технічних, фінансових, економічних, екологічних і соціальних аспектів проєкту.

Завершальним етапом передінвестиційних досліджень є розробка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). Техніко-економічне обґрунтування

– це комплект розрахунково-аналітичних документів, що відображають початкові дані за проектом, основні технічні, технологічні, розрахунково-кошторисні, оцінні, конструктивні, природоохоронні рішення, на основі яких можливо визначити ефективність і соціальні наслідки проекту.

ТЕО є обов'язковим документом при фінансуванні капітальних вкладень з державного бюджету (повністю або на частково), централізованих фондів міністерств і відомств, власних ресурсів державних підприємств.

Розробка ТЕО здійснюється юридичними й фізичними особами, що отримали ліцензію на виконання відповідних видів проектних робіт.

На практиці не існує єдиної, універсальної моделі ТЕО. Але зарубіжний і вітчизняний досвід дозволяє дати зразкову структуру розділів ТЕО:

1. Передумови й основна ідея проекту.
2. Аналіз ринку й маркетингова стратегія.
3. Забезпеченість ресурсами.
4. Місце розміщення інвестиційного об'єкту й довкілля.
5. Проектування й технологія.
6. Організаційна схема й управління підприємством.
7. Трудові ресурси.
8. Реалізація проекту.
9. Фінансовий аналіз і оцінка інвестицій.
10. Резюме.

Інвестиційна фаза полягає в ухваленні стратегічних планових рішень, які повинні дозволити інвесторам визначити об'єми і терміни інвестування, а також скласти найбільш оптимальний план фінансування проекту. У рамках цієї фази здійснюється укладення контрактів і договорів підряду, проводяться капітальні вкладення, будівництво об'єктів, пуско-налагоджувальні роботи й ін.

Операційна (виробнича) фаза інвестиційного проекту полягає в поточній діяльності за проектом: закупівля сировини, виробництво і збут продукції, проведення маркетингових заходів і т. ін. На цій стадії проводяться безпосередньо виробничі операції, що пов'язані з взаєморозрахунками з контрагентами (постачальниками, підрядчиками, покупцями, посередниками), формуються грошові потоки, аналіз яких дозволяє оцінювати економічну ефективність цього інвестиційного проекту.

Ліквідаційна фаза пов'язана з етапом закінчення інвестиційного проєкту, коли він виконав поставлені цілі або вичерпав закладені в ньому можливості. На цій стадії інвестори й користувачі об'єктів капітальних вкладень визначають залишкову вартість основних коштів з урахуванням амортизації, оцінюють їх можливу ринкову вартість, реалізують або консервують устаткування, усувають у разі необхідності наслідки здійснення ІІІ.

Ліквідаційна фаза може виникнути й у разі передчасного закриття проєкту незалежно від ступеня досягнення поставленої мети. Подібне рішення може бути викликане зміною планів інвестора, браком коштів на здійснення проєкту, помилками в розрахунках, появою альтернативних проєктів та ін. Якщо є потенційна вірогідність відновлення проєкту, процес закриття повинний передбачати підготовку до майбутнього відновлення організаційної структури проєкту й можливість відновлення робіт.

Коли проєкт прийшов до нормального або передчасного завершення, проблему його закриття слід розглядати як особливий проєкт, одноразове унікальне завдання із специфічними обмеженнями ресурсів.

#### **10.4. Ефективність інвестиційного проєкту і завдання її оцінки**

Інвестиційні проєкти можна оцінювати за багатьма критеріями – з погляду їх соціальної значущості, за масштабом дії на довкілля, за ступенем залучення трудових ресурсів і т. ін. Проте, центральне місце в цих оцінках належить ефективності інвестиційного проєкту, під якою розуміють відповідність отриманих від проєкту результатів як економічних (зокрема, прибутку), так і позаекономічних (зняття соціальної напруженості в регіоні) і витрат на проєкт.

Серед запропонованих для розуміння переходу до ринкової економіки основних принципів і підходів, що склалися у світовій практиці до оцінки ефективності інвестиційних проєктів, можна виділити такі:

- моделювання потоків продукції, ресурсів і грошових коштів;
- облік результатів аналізу ринку, фінансового стану підприємства, що претендує на реалізацію проєкту, ступеня довіри до керівника проєкту, вплив реалізації проєкту на довкілля і т. д.;
- визначення ефекту за допомогою зіставлення майбутніх результатів і витрат з орієнтацією на досягнення необхідної норми доходу на капітал й інших критеріїв;

- зведення майбутніх різночасних витрат і доходів до їх сумарності за економічною цінністю у початковому періоді;
- облік впливу інфляції;
- облік затримок платежів та інших чинників використовуваних грошових коштів, що впливають на цінність;
- облік невизначеності і ризиків, пов'язаних із здійсненням проєкту.

Існують такі види ефективності:

- 1) ефективність проєкту в цілому;
- 2) ефективність частини проєкту.

Ефективність проєкту в цілому оцінюється для того, щоб визначити потенційну привабливість проєкту, доцільність його ухвалення для можливих учасників. Вона відображає об'єктивну прийнятність ІІ незалежно від фінансових можливостей його учасників. Ця ефективність, у свою чергу, включає:

- суспільну (соціально-економічну) ефективність проєкту;
- комерційну ефективність проєкту.

Суспільна ефективність враховує соціально-економічні наслідки реалізації ІІ для суспільства в цілому, зокрема, як безпосередні витрати на проєкт і результати від проєкту, так і "зовнішні ефекти" – соціальні, екологічні й інші.

Комерційна ефективність ІІ демонструє фінансові наслідки його здійснення для учасника ІІ і припускає, що він самостійно проводить всі необхідні витрати на проєкт і користується всіма його результатами. Іншими словами, при оцінці комерційної ефективності слід абстрагуватися від можливостей учасників проєкту щодо фінансування витрат на ІІ, умовно вважаючи, що необхідні засоби є.

Ефективність частини проєкту визначається з метою перевірки тієї частини, що фінансово реалізовується в проєкті, й зацікавленості в ньому всіх його учасників. Така ефективність включає:

- ефективність участі підприємств у проєкті (його ефективність для підприємств-учасників ІІ);
- ефективність інвестування в акції підприємства (ефективність для акціонерів АТ-учасників ІІ);

– ефективність участі в проєкті структур вищого рівня по відношенню до підприємств-учасників ІІІ (народногосподарська, регіональна, галузева й інші ефективності);

– бюджетна ефективність ІІІ (ефективність участі держави в проєкті з погляду витрат і доходів бюджетів всіх рівнів).

*Загальна схема оцінки ефективності ІІІ.* Перш за все визначається суспільна значущість проєкту, а потім у два етапи проводиться оцінка ефективності ІІІ.

На першому етапі розраховуються показники ефективності проєкту в цілому. При цьому:

– якщо проєкт не є суспільно значущим (локальний проєкт), то оцінюється тільки його комерційна ефективність;

– для суспільно значущих проєктів оцінюється спочатку їх суспільна ефективність. Якщо така ефективність незадовільна, то проєкт не рекомендується до реалізації і не може претендувати на державну підтримку.

Якщо ж суспільна ефективність виявляється прийнятною, то оцінюється комерційна ефективність. За недостатньої комерційної ефективності суспільно-значущого ІІІ необхідно розглянути різні варіанти його підтримки, які дозволили б підвищити комерційну ефективність ІІІ до прийнятного рівня. Якщо умови й джерела фінансування суспільно значущих проєктів вже відомі, то їх комерційну ефективність можна не оцінювати.

Другий етап оцінки здійснюється після вироблення схеми фінансування. На цьому етапі уточнюється склад учасників і визначається фінансова можливість реалізації та ефективної участі в проєкті кожного з них.

Можна сформулювати основні завдання, які доводиться вирішувати при оцінці ефективності інвестиційних проєктів:

1) Оцінка реалізації проєкту – перевірка всіх реально існуючих обмежень технічного, екологічного, фінансового й іншого характеру. Зазвичай, всі обмеження, окрім фінансових, реалізуються і перевіряються на ранніх стадіях формування проєкту. Фінансова реалізація ІІІ – це забезпечення такої структури грошових потоків, за якої на кожному кроці розрахунку є достатня кількість грошів для здійснення проєкту, що породжує цей ІІІ.

2) Оцінка потенційної доцільності реалізації проєкту, його абсолютної ефективності, тобто перевірка умов, згідно з якими сукупні результати щодо проєкту не менш цінні, ніж необхідні витрати всіх видів.

3) Оцінка порівняльної ефективності проєкту, під якою розуміють оцінку переваг цього проєкту в порівнянні з альтернативними.

4) Оцінка найбільш ефективного проєкту із їх сукупності. По суті, це – оптимізація інвестиційного проєкту і вона узагальнює попередні три завдання.

### **10.5. Основні методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів**

Розрізняють дві групи методів оцінки інвестиційних проєктів:

- 1) прості або статичні методи;
- 2) методи дисконтування.

Прості або статичні методи базуються на допущенні рівного значення доходів і витрат в інвестиційній діяльності, не враховуючи тимчасову вартість грошей.

До простих методів відносять:

- а) розрахунок терміну окупності;
- б) розрахунок норми прибутку.

Норма прибутку відображає, яка частина інвестиційних витрат відшкодовується у вигляді прибутку. Вона розраховується як відношення чистого прибутку до інвестиційних витрат.

$$\text{Норма прибутку} = \text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиційні витрати.}$$

Дисконтові методи оцінки ефективності інвестиційного проєкту характеризуються тим, що враховують тимчасову вартість грошей.

При економічній оцінці ефективності інвестиційного проєкту використовуються широко відомі у світовій практиці показники:

- наведена вартість (PV);
- чиста наведена вартість (NPV);
- термін окупності (PBP);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- індекс рентабельності (прибутковості) (PI).

**Наведена вартість (PV).** Завдання будь-якого інвестора полягає в тому, щоб знайти такі реальні кошти, які принесли би в кінцевому підсумку дохід, що перевершує витрати на його придбання. При цьому виникає складна проблема: гроші на здійснення реального проєкту необхідно витратити сьо-



годні (у момент  $t = 0$ ), віддачу ж інвестиція зазвичай дає не відразу, а після якогось проміжку години (у момент  $t = 1$ ).

Цей метод засновано на зіставленні розмірів початкової інвестиції (IC) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого строку. Оскільки приплив коштів розподілений у часі, він дисконтується за допомогою коефіцієнта  $r$ , який встановлюється аналітиком (інвестором) самостійно, виходячи з щорічного відсотка повернення, який він хоче або може мати на капітал, що їм інвестується.

Припустимо, робиться прогноз, що інвестиція (IC) буде генерувати протягом  $n$  років, річні прибутки в розмірі  $P_1, P_2, \dots, P_n$ . Загальний накопичений розмір дисконтованих прибутків (PV) і чистий приведений ефект (NPV) відповідно розраховуються за формулами:

$$PV = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t}; \quad (10.1)$$

$$NPV = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (10.2)$$

де  $P_t$  – чистий грошовий потік у році  $t$ ;

$r$  – коефіцієнт дисконтування;

$t = 0, 1, 2 \dots T$ ;

$T$  – термін закінчення проекту.

**Чистий грошовий потік** розраховується таким чином:

$$P_t = P_n + A_m + O_s \quad (10.3)$$

де  $P_n$  – прибуток, розрахований без урахування амортизаційних відрахувань;

$A_m$  – амортизаційні відрахування у періоді  $t$ ;

$O_s$  – зміна потреби в оборотних коштах у періоді  $t$ ;

Якщо:  $NPV > 0$ , то проект потрібно прийняти;

Якщо:  $NPV < 0$ , то проект потрібно відкинути;

Якщо:  $NPV = 0$ , то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Величину  $1 / (1 + r)$  називають чинником дисконту (коефіцієнтом дисконтування).

Прибутковість альтернативного фінансового показника  $r$  називається нормою (ставкою) дисконту. Ставка дисконту визначає витрати втраченої

можливості капіталу, оскільки вона характеризує, яку вигоду втратила фірма, інвестувавши гроші в реальні активи, а не в найкращий альтернативний фінансовий засіб.

**Термін окупності (РВР).** Термін окупності проекту – це період, протягом якого відбувається відшкодування первинних інвестиційних витрат, або ж це кількість періодів (кроків розрахунку, наприклад, років), протягом яких акумульована сума передбачуваних майбутніх доходів буде дорівнювати сумі початкових інвестицій.

Як правило, фірма сама встановлює прийнятний термін закінчення будь-якого альтернативного інвестиційного проекту, наприклад  $k$  кроків. Цей термін визначається фірмою на підставі своїх власних стратегічних і тактичних установок: наприклад, керівництво фірми відкидає будь-які проекти тривалістю понад 5 років, оскільки через 5 років фірму планується перепрофілювати на випуск інших виробів.

Коли термін до закінчення альтернативних проектів визначений, то термін окупності оцінюваного проекту можна знайти, якщо підрахувати, за яку кількість кроків розрахунку  $m$  грошових потоків сума  $C_1 + C_2 + \dots + C_m$  буде дорівнювати або почне перевищувати величину початкових інвестицій  $C_0$ . Іншими словами, для визначення терміну окупності проекту необхідно послідовно порівнювати акумульовані суми доходів з початковими інвестиціями. Згідно з правилом терміну окупності, проект може бути прийнятий, якщо виконується така умова:  $m < k$

**Внутрішня норма прибутковості (IRR)** є розрахунковою ставкою дисконтування, за якої чиста наведена вартість проекту дорівнює нулю. Внутрішня норма прибутковості знаходиться шляхом розв'язання такого рівняння:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (10.4)$$

де  $r_1$  – коефіцієнт дисконтування, при якому  $f(r_1) > 0$ ;

$r_2$  – значення коефіцієнта дисконтування, при якому  $f(r_2) < 0$ .

Таке рівняння вирішується методом ітерації.

Правило внутрішньої норми прибутковості: приймати необхідно ті проекти, у яких ставка дисконту (тобто витрати упущеної можливості капіталу) менше а від внутрішньої норми прибутковості проекту ( $r < IRR$ ).

Під **індексом рентабельності (PI)** розуміють величину, що дорівнює відношенню зведеної вартості очікуваних потоків грошів від реалізації проєкту до початкової вартості інвестиції.

Правило індексу рентабельності полягає в такому: приймати необхідно тільки ті проєкти, у яких величина індексу рентабельності перевищує одиницю.

При оцінці двох або декількох проєктів, що мають позитивний індекс рентабельності, слід зупиняти вибір на тому, який має вищий індекс рентабельності.

Індекс рентабельності демонструє, скільки отримує інвестор за вкладені кошти.

Ефективність ІІ оцінюється протягом розрахункового періоду – від початку інвестиційного проєкту до його ліквідації. Початок проєкту, зазвичай, пов'язують з датою початку вкладення коштів у проєктно-дослідницькі роботи.

Розрахунковий період розбивають на кроки розрахунку, що є відрізками часу, у рамках яких проводиться агрегація даних для оцінки грошових потоків і здійснюється дисконтування потоків грошей. Кроки розрахунку прийнято нумерувати (крок 0, крок 1, крок 2, і т. д.).

Для зручності за базовий береться момент початку або кінця нульового кроку. Якщо проводиться порівняння декількох проєктів, то рекомендується обирати для них однаковий базовий момент. Коли базовий момент збігається з початком нульового кроку, він позначається як  $t_m$ , якщо ж базовий момент збігається з кінцем кроку 0, то через  $t_m$  позначають кінець  $m$ -го кроку розрахунку. Тривалість цих кроків може бути різною.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттю «інвестиційні ресурси підприємства»
2. Як класифікуються інвестиції залежно від типу власності?
3. Як класифікуються інвестиції за групами джерел залучення?
4. Як класифікуються інвестиції за натурально-речовими формами?
5. Як класифікуються інвестиції залежно від часового періоду?
6. Як класифікуються інвестиції залежно від національної належності власників капіталу?
7. Які ви знаєте види інвестиційних ресурсів?

8. Як поділяються джерела інвестиційних ресурсів?
9. Дайте визначення поняттю «інвестиційний проєкт»
10. Як класифікуються інвестиційні проєкти?
11. Що розуміють под. поняттям інвестиційного циклу проєкту?
12. Охарактеризуйте складові елементи інвестиційного циклу проєкту?
13. У чому полягає загальна схема оцінки ефективності інвестиційного проєкту?
14. Назвіть методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

### **Тестові завдання**

**1. За типом власності** сформовані підприємством інвестиційні ресурси підрозділяються:

- 1) на власні і позикові;
- 2) сформовані за рахунок вітчизняного й іноземного капіталу;
- 3) такі, що формуються в грошовій формі та в нематеріальній формі;
- 4) такі, що формуються з внутрішніх і зовнішніх джерел.

**2. За натурально-речовими формами** залучення сучасна інвестиційна теорія виділяє такі види інвестиційних ресурсів:

- 1) власні і позикові;
- 2) інвестиційні ресурси в грошовій формі; інвестиційні ресурси у фінансовій формі; інвестиційні ресурси в матеріальній формі; інвестиційні ресурси в нематеріальній формі;
- 3) приваблювані на довгостроковій та короткостроковій основі;
- 4) сформовані за рахунок вітчизняного й іноземного капіталу.

**3. За цільовими напрямками використання виділяють:**

- 1) інвестиційні ресурси, що забезпечують передінвестиційну стадію, інвестиційну стадію та постінвестиційну стадію;
- 2) інвестиційні ресурси, сформовані за рахунок вітчизняного й іноземного капіталу;
- 3) інвестиційні ресурси в грошовій формі; інвестиційні ресурси у фінансовій формі; інвестиційні ресурси в матеріальній формі; інвестиційні ресурси в нематеріальній формі;
- 4) інвестиційні ресурси, призначені для використання в процесі реального інвестування та для використання в процесі фінансового інвестування.

#### **4. Інвестиційні ресурси – це:**

1) сукупність грошових коштів у фондовій, нефондовій або в матеріальній формі, призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат і витрат на забезпечення розширеного відтворення;

2) грошові, матеріальні та нематеріальні цінності, які використовує суб'єкт господарювання (інвестор) у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту;

3) складова майнового потенціалу підприємства, яка становить кінцевий результат творчої праці чи певне право економічного суб'єкта;

4) основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його матеріально-речову базу.

#### **5. За термінами реалізації (створення і функціонування) інвестиційні проекти можна розділити:**

1) на глобальні, народногосподарські, великомасштабні та локальні;

2) комерційні, соціальні, екологічні;

3) короткострокові (до 3 років); середньострокові (3–5 років); довгострокові (понад 5 років);

4) незалежні, коли рішення про ухвалення одного проекту не впливає на рішення про ухвалення іншого; повинні бути можливості (технічні, технологічні) здійснити проект А незалежно від того, буде або не має прийнятий проект В; на грошові потоки, очікувані від проекту А, не повинно впливати ухвалення або відмова від проекту В.

#### **6. Проміжок часу між початком здійснення проекту та його ліквідацією прийнято називати:**

1) інвестиційним циклом;

2) експертизою;

3) техніко-економічним обґрунтуванням;

4) моделюванням.

#### **7. Операційна (виробнича) фаза інвестиційного проекту полягає:**

1) в ухваленні стратегічних планових рішень, які повинні дозволити інвесторам визначити обсяги і терміни інвестування, а також скласти найбільш оптимальний план фінансування проекту;

2) поточній діяльності за проектом: закупівля сировини, виробництво і збут продукції, проведення маркетингових заходів і т. ін.;

- 3) закінченні інвестиційного проєкту, коли він виконав поставлені цілі або вичерпав закладені в ньому можливості;
- 4) формулюванні інвестиційного задуму.

### **8. Термін окупності інвестиційного проєкту – це:**

- 1) зіставлення розмірів початкових інвестицій (IC) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень;
- 2) витрати втраченої можливості капіталу;
- 3) розрахункова ставка дисконтування, за якої чиста наведена вартість проєкту дорівнює нулю;
- 4) період, протягом якого відбувається відшкодування первинних інвестиційних витрат, або ж це кількість періодів (кроків розрахунку, наприклад, років), протягом яких акумульована сума передбачуваних майбутніх доходів буде дорівнювати сумі початкових інвестицій.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 10.1**

Розглядається проєкт, вигоди та витрати за якими наведені в таблиці, грн:

рік	0	1	2	3	4
вигоди		200	300	1000	1500
витрати	-1100	-700	-300	-100	-100

Є ставка дисконту становила 10 %, визначити величину чистої теперішньої вартості (NPV) за проєктом.

**Завдання 10.2** За проєктом коефіцієнт маржинального доходу дорівнює 0,7, обсяг реалізації – 5000 грн, постійні витрати – 25000 грн. Визначити поріг рентабельності.

### **Завдання 10.3**

Підприємство планує вкласти гроші у придбання нового устаткування, яке коштує 3170 грн/од. і має термін окупності 4 роки з нульовою залишковою вартістю. Введення устаткування за оцінками дозволяє забезпечити вхідний грошовий потік 1000 грн/од. на протязі кожного року.

Керівництво дозволяє здійснювати інвестицію тільки в тому випадку, коли це приводить до віддачі хоча б 10 % на рік. Визначити доцільність інвестування методом NPV.

## Список літератури

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-ХІІ Електронний ресурс. – Режим доступу [http://kodeksy.com.ua/pro\\_investitsijnu\\_diyal\\_nist.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_investitsijnu_diyal_nist.htm)
2. Гончаров А. Інвестування : навч. посібник / А. Гончаров. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2013. – 329 с.
3. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: навч. посіб. / А. П. Дука. – Київ : Каравела, 2012. – 432 с.
4. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник / Т. В. Майорова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 376 с.
5. Череп А. В. Інвестознавство: підручник. / А. В. Череп – Київ: Кондор, 2006. – 398 с.
6. Захарін С. Заощадження та інвестиції в корпоративному секторі України в контексті макроекономічного розвитку / С. Захарін // Економіка України. – 2009.– № 5. – С. 36-45.
7. Мальцева Ю. Н. Инвестиции. Конспект лекций. / Ю. Н. Мальцева. – М. : ЭКСМО, 2008. – 160 с.
8. Мойсеєнко І. П. Інвестування: навч. посіб. / І. П. Мойсеєнко – Київ: Знання, 2006. – 490 с.
9. Єрмошенко М. Аналіз і оцінка інвестиційних проєктів : Навчальний посібник / М. Єрмошенко, І. Плужников; Міністерство освіти і науки України, Національна Академія Управління. – 2-е вид.. – К., 2015. – 155 с.
10. Пересада А. А. Проєктне фінансування: підручник. / А. А. Пересада, Т. В. Майорова, О. О. Ляхова. – Київ : КНЕУ, 2005 р. – 761 с.

## Тема 11. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

### План

- 11.1. Поняття і класифікація інформаційних ресурсів.
- 11.2. Застосування інформаційних ресурсів в економіці. Джерела економічної інформації.
- 11.3. Державне управління інформаційними ресурсами.
- 11.4. Інформаційна безпека.

### 11.1. Поняття і класифікація інформаційних ресурсів

На початку третього тисячоліття інформація стає одним із найбільш важливих ресурсів. Зростаюча залежність від наявності інформації, рівня розвитку та ефективності використання засобів її обробки та передачі привела до виникнення такого принципово нового поняття як інформаційні ресурси.

За своєю значимістю **інформаційні ресурси (ІР)** не тільки не поступаються іншим видам стратегічної сировини, але і відносяться до найбільш важливих ресурсів, що визначає насамперед інтелектуальну, а також економічну, політичну і військову міць їхнього власника.

Згідно із законодавством **ІР визначається** як «сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо)». ІР науково-технічної інформації – рушійна сила прогресу. Законом її визначено як «систематизоване зібрання науково-технічної літератури і документації (книжки, брошури, періодичні видання, патентна документація, промислові каталоги, конструкторська документація, звітна науково-технічна документація з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, депоновані рукописи, переклади науково-технічної літератури і документації), зафіксованої на паперових чи інших носіях».

Визначення ІР як сховищ документованої інформації відображає аспект масиву документів достатньо, але аспект потоку документів – недостатньо.

Деякі вітчизняні та зарубіжні вчені вважають доцільним відносити до складу ІР сучасні ІС, ІТ, а в окремих випадках і персонал, що опрацьовує інформацію. ІР являє собою симбіоз знань та інформації.

ІР – це інтелектуальний ресурс, фактор колективної творчості. Головні труднощі в розумінні його природи і функцій полягають у розкритті механізму перетворення знань на силу, способів його впливу на матеріальні фактори прогресу. Але сам по собі ІР не рухає системи. Її рушіями виступають ма-



теріальні сили, енергетичні і трудові фактори. ІР немов фермент перетворює ці матеріальні фактори з латентного в активний стан і спрямовує їх у задане русло.

Виділяють сім основних особливостей ІР:

– на відміну від інших видів ресурсів (зокрема матеріальних) ІР практично невичерпний;

– з використанням ІР не зникає, а зберігається і навіть збільшується;

– ІР не є самостійним і сам по собі має лише потенційне значення.

Тільки поєднуючись з іншими ресурсами – досвідом, працею, кваліфікацією, технікою, енергією, сировиною, – він є рушійною силою;

– ефективність застосування ІР пов’язана з ефектом повторного виробництва знань. Інформаційна взаємодія дозволяє одержати нові знання ціною менших витрат, порівняно з витратами праці, енергії, часу на його пряме генерування;

– ІР є формою безпосереднього включення науки до складу виробничих сил. В індустріальному суспільстві наука виступає опосередкованою і безпосередньою продуктивною силою. Посередником при цьому виступають машини, нові матеріали і препарати. Радикально змінюється характер дії ІР: продуктивність праці підвищується не на проценти, а на порядки в 10–100 разів. Здійснюється перехід до тематичних виробничих систем, основою функціонування яких слугують ІР та інформаційні зв’язки;

– ІР виникають в результаті не просто розумової праці, а її творчої частини;

– перетворення знань в ІР залежить від можливості їхнього кодування.

Існують дві форми ІР як відчужуваних знань, що стають повідомленнями: пасивна і активна. Модель – це опис системи, що відображає певну групу її властивостей. Програма і проспект – кінцеві, синтетичні форми існування ІР у його життєвому циклі. Модель, алгоритм, програма, проєкт і особливо бази знань виступають активними формами ІР. Книги, статті, патенти, бази даних є пасивними формами.

Певні ІР у державі набувають статусу національних.

Національні інформаційні ресурси – це вся належна Україні інформація, включаючи окремі документи і масиви документів, незалежно від змісту, форми, часу і місця їх створення, форми власності, а також кінцеві результати інтелектуальної, творчої діяльності, зафіксовані на будь-яких носіях інфо-

рмації, доступні для використання особою, суспільством і державою через засоби масової інформації та телекомунікації, архіви, бібліотеки, музеї, фонди, банки даних, публічні виступи, художньо-виконавську діяльність тощо.

Національні ІР формуються в результаті діяльності органів державної влади, державних і недержавних підприємств, суспільних, наукових, навчальних і інших організацій. Вони можуть бути державними й недержавними, знаходитися у власності й володінні громадян, органів державної влади, органів міського самоврядування, організацій і суспільних об'єднань.

Наслідки технологічних інновацій прискорили революцію у відтворенні і розповсюдженні ІР. На відміну від багатьох галузей матеріального виробництва ІР буде відігравати зростаючу роль як в економіці окремих країн, так і в світовій економіці. Ця роль визначається фундаментальними інтеграційними процесами, що відбуваються в людському суспільстві, особливо процесом інформаційної інтеграції людства, що забезпечується бурхливим розвитком міжнаціональної інфраструктури, включаючи комунікаційні мережі і центри накопичення і передачі інформації. Виникнення індустрії ІР призвело до радикальної зміни структури робочої сили. В найбільш розвинутих країнах більше половини всіх працюючих зайнято в індустрії ІР. Це пояснюється випереджаючим ростом нової галузі в порівнянні з іншими галузями економіки.

Життєдіяльність будь-якого члена суспільства супроводжується потоком інформаційних повідомлень, які фіксуються на папері, фотознімках, в комп'ютерах і перетворюються на ІР. Частина цих ресурсів є індивідуальною власністю і може бути недоступна для інших людей. Ця частина є розширенням внутрішніх ІР, що містяться в пам'яті людини.

ІР можна класифікувати за такими ознаками:

– належність ресурсу до певної організаційно-технологічної системи (наприклад, бібліотечної мережі, засоби масової інформації, корпоративної системи);

– спосіб виділення об'єктів обліку (твори, документи, видання, БД, інтернет-сторінки, сайти тощо);

– призначення ресурсу (масова інформація, освіта, бізнес, переписка);

– зміст ресурсу (тематичний, об'єктний, функціональний);

– видовий склад ресурсу (види документів);

- джерело інформації (національне або закордонне, офіційне або неофіційне тощо);
- правовий статус ресурсу (публічні документи, об'єкти інтелектуальної власності, спам, таємні документи тощо);
- структурний тип ресурсу, що включає: можливість виділення даних від програм та представлення, формати, кодування, інше;
- відкритість ресурсу (відкритий або з обмеженим доступом);
- ступінь структурованості інформації;
- спосіб розповсюдження і носій;
- мова ресурсу.

Крім того ІР мають ряд характеристик. Основними характеристиками продуктивності є:

- пропускна спроможність;
- час відгуку;
- час затримки.

Не менш важливою характеристикою ІР є його вартість. При цьому вартість ІР визначається не тільки (і не стільки) вартістю використаних при його створенні програмних засобів, а і вартістю інформації, яка в нього закладена.

Продуктування ІР є одним з основних завдань інформаційного суспільства. Під продуктуванням ІР звичайно розуміють створення нових видів ІР на основі існуючих даних, інформації, знань.

Для створення ефективних ІР необхідно провести повний і ґрунтовний аналіз даних, інформації та знань, які закладаються у ресурс; визначити взаємозв'язки між ними. Це є основною проблемою при створенні автоматизованих засобів розробки ІР.

Історично першою технологією продуктування ІР є ручна обробка даних, інформації, знань. Зараз все більшого поширення набувають автоматизовані системи продуктування ІР. До них можна віднести засоби автоматизації розробки та наповнення БД, інформаційних колекторів тощо.

Процес продуктування ІР потребує реалізації декількох етапів:

- формалізації;
- визначення параметрів ресурсу;
- інтеграції;
- захист;

- визначення засобів;
- системної інтеграції технології.

На першому етапі вирішується задача формалізації створення того чи іншого ресурсу. ІР повинен дозволяти вирішувати певні задачі (існуючі або потенціальні), а тому має задовольняти ряд вимог. На даному етапі проводиться формальний опис таких вимог, який являє собою опис на певній мові ресурсу, що розроблюється – від мети створення до засобів реалізації. Для формалізації може бути використана структурована природна мова, умови, характеристики, моделі, правила тощо.

На другому етапі визначаються конкретні параметри необхідного ресурсу. Серед них можуть бути спосіб та порядок доступу, характеристики інформації (даних, знань), що зберігаються, обсягом даних, структура ресурсу тощо.

## **11.2. Застосування інформаційних ресурсів в економіці. Джерела економічної інформації**

Всі провідні держави забезпечують жорсткий захист тих власних ІР, які становлять підґрунтя їхнього економічного і науково-технологічного лідерства у сучасному мінливому світі, та вживають усіх заходів для отримання певної інформації ззовні. Тому перед Україною передусім постає завдання аналізу наявності та прогресивності ІР, які характеризують названі сегменти інформаційного ринку, та формування відповідної бази даних. Основу економічних ІР становлять друковані та електронні публікації і документи (статті, тези конференцій, книжкові публікації, стандарти, статистичні звіти, дисертації, що розміщені в базах даних). Україна за кількістю та складом має неабиякі обсяги економічних ІР: ІР державної системи статистики, ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування, галузей і сфер економіки. Економічні ІР становлять запасник інформації, наявної або тієї, що створюється, для використання у всіх галузях знань і діяльності суспільства і держави.

Результати економічної діяльності зазвичай містяться в базах даних, що відтворюють реальний стан економічного розвитку держави. Зокрема, кожна державна установа, науково-дослідний інститут, інформаційно-обчислювальний центр, підприємство, незалежно від розмірів та форми власності, почали створювати необхідні для своєї діяльності бази даних. Такі бази даних вміщують різні обсяги ІР, наявність яких уможливило розвиток діяль-

ності власників баз даних, зокрема для прийняття управлінських рішень й аналізу інформаційної ресурсної бази країни.

Наявність значної ресурсної бази дозволяє бачити та аналізувати стан соціально-економічного розвитку України, оперативно визначати критичні ситуації, розробляти сценарії виходу з кризових ситуацій, координувати взаємодію суб'єктів господарювання.

Економічна теорія свідчить, що ефективне функціонування сучасної ринкової економіки неможливе без надійного і достовірного інформаційного забезпечення, від якого залежить поведінка суб'єктів економічних відносин, їхня конкурентоспроможність та результативність економічної діяльності.

Самостійне економічне існування для багатьох компаній і установ робить необхідним створення незалежної, якісної системи інформаційного забезпечення. Спочатку підвищується інтерес до законодавчої та внутрішньо-економічної інформації, необхідної для економічної діяльності на внутрішньому ринку, а згодом, особливо при активній діяльності на зовнішньому ринку, з'являється зацікавленість у інших видах інформації: маркетинговій, патентній, науково-технічній, ринковій.

Джерела постачання такої інформації – це періодична література (за передплатою), інформаційні продукти державних установ України, інформаційні продукти інших організацій, інформаційні продукти закордонних установ, IP Internet, IP телекомунікаційного доступу, що розповсюджується на засаді комерційних угод.

Для формування розвиненого та ефективно функціонуючого інформаційно-економічного середовища доцільно здійснити такий комплекс заходів:

– Організувати розробку і впровадження організаційних і правових механізмів очищення інформаційно-економічного середовища від недостовірної і спотвореної інформації. Визначити державні органи, їхні компетенцію і відповідальність за формування достовірної, надійної інформації для своєчасного надання її суб'єктам господарювання України. Забезпечити рівні умови для доступу до загальнодоступної (відкритої) економічної інформації всім суб'єктам економічних відносин, тобто до інформації, яка в розвинених країнах є суспільним надбанням. Доцільно також на законодавчому рівні посилити захист економічних інтересів споживачів, суспільства і держави.

Інформаційне законодавство фактично не захищає користувачів інформації від зловживань, пов'язаних з поширенням різного роду недостовірної і спотвореної інформації.

– Забезпечити удосконалення системи інформаційного забезпечення суб'єктів економічної діяльності як на традиційній основі, так і шляхом застосування інформаційно-телекомунікаційних систем.

Потребує вирішення комплекс інформаційно-економічних проблем, а саме: налагодження надійних процедур індексації вартісних пропозицій, грошових потоків, прибутків і витрат на випадок сплеску неконтрольованої інфляції; розробка та впровадження критеріїв оцінки стану економічних об'єктів через неефективність застосування критеріїв рентабельності, які використовуються в стабільній ринковій економіці; розв'язання проблем державного впливу на ринкові відносини, наприклад, в процесі зовнішньої економічної діяльності тощо.

Формування на інформаційно-теоретичному рівні необхідних уявлень про економічний і соціальний розвиток в сучасних умовах є проблематичним без всебічного осмислення процесів глобалізації та інтеграції.

З точки зору інформаційної складової національного інформаційно-економічного середовища, з урахуванням глобальних інтеграційних процесів, напрямками вирішення проблем в цій сфері можуть бути такі:

– підвищення ролі і відповідальності державних інституцій з урахуванням світового досвіду регулювання процесів інформаційно-економічної взаємодії;

– впровадження комплексу правових механізмів регулювання діяльності міжнародних фінансових, економічних та інших організацій в Україні, вдосконалення законодавства щодо обміну технологіями, захисту об'єктів інтелектуальної власності.

ІР є важливою складовою економічної діяльності будь-якого підприємства, організації, установи і держави в цілому. Будь-який шлях економічного розвитку та практична реалізація будь-якої економічної теорії без надійного інформаційного забезпечення неможливі. Гострою і актуальною проблемою сьогодення є необхідність розробки концептуальних основ державної інформаційної політики, яка б логічно поєднувала весь комплекс інформаційних складових (галузей, видів інформації) в єдину цільову інформаційну систему, спрямовану на виконання світо-орієнтованої, системо-утворювальної, прис-

корювально-прогресотворчої функції інформації і знань задля економічного і соціального розвитку, підвищення добробуту людини і, врешті-решт, підвищення комунікаційної можливості забезпечення стабільності в суспільстві і державі.

### **11.3. Державне управління інформаційними ресурсами**

Враховуючи зростаючу роль ІР у сучасному світі, держава зобов'язана створити умови і механізми для формування, розвитку і ефективного використання ІР у всіх сферах діяльності і, насамперед систему управління національними ІР України.

У процесі формування системи державного управління національними ІР мають бути забезпечені цілісність системи, системність та ієрархічність її будови, стабільність організації та сумісність її зв'язків з навколишнім середовищем, а також враховані об'єктивні характеристики ІР, засобів їх обробки і передачі як об'єктів управління.

При здійсненні відповідної державної інформаційної політики щодо управління національними ІР створюватимуться засади:

- для реалізації конституційного права громадян «вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію» (ст. 34 Конституції України);
- для вирішення завдань формування національного інформаційного простору, його входження у світовий інформаційний простір, забезпечення інформаційного суверенітету та інформаційної безпеки;
- формування демократично орієнтованої масової свідомості;
- формування й становлення сфери інформаційних послуг на ринку інформації;
- розширення правового поля регулювання суспільних інформаційних відносин.

Головну мету державної інформаційної політики стосовно національних ІР можна сформулювати як створення необхідних економічних і соціокультурних умов та правових і організаційних механізмів формування, розвитку, використання ІР в усіх сферах життєдіяльності держави.

Відповідно до головної мети державної політики щодо ІР функціями державного управління цією сферою діяльності виступають:

- розробка і прийняття політичних рішень, законодавчих, нормативно-правових актів правового забезпечення системи управління національними ІР

та удосконалення правових й організаційних механізмів реалізації правових норм чинного законодавства;

– розробка і реалізація організаційних і нормативно-методичних заходів щодо координації діяльності відомчих і регіональних структур та недержавного сектору в сфері формування й використання ІР;

– розробка і реалізація фінансово-економічних методів регулювання діяльності щодо формування і забезпечення використання ІР;

– забезпечення державної реєстрації ІР, повноти створення первинних і похідних ІР на основі інформації, що створюється у процесі діяльності державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності;

– забезпечення ефективного використання і захисту ІР у діяльності державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування та державних підприємств, установ, організацій;

– забезпечення захисту громадян, суспільства і держави від хибної, спотвореної та недостовірної інформації;

– здійснення єдиної державної політики наукового забезпечення системи державного управління формуванням, розвитком і використанням національних ІР;

– кадрове забезпечення функціонування системи державного управління національними ІР;

– інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління ІР;

– контроль за встановленим порядком і правилами формування, поширення і використання ІР.

У функціональній структурі організаційно-правової системи державного управління ІР можна виділити кілька рівнів:

- Перший рівень – рівень прийняття політичних рішень, законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної інформаційної політики щодо управління національними ІР України.

- Другий рівень – рівень організаційного, нормативно-методичного забезпечення виконання законодавчих і нормативно-правових актів, координації і контролю за формуванням, поширенням та захистом ІР.



- Третій – виконавчий рівень, на якому забезпечується безпосереднє виконання законодавчих і нормативно-правових актів, здійснюється відомчий та територіальний контроль за встановленим порядком і правилами формування, поширення і використання ІР.

Розглянемо функціональне навантаження структурних елементів організаційно-правової системи державного управління ІР.

Верховна Рада України здійснює законодавче регулювання суспільних відносин, у тому числі в інформаційній сфері; затверджує Державний бюджет України, в якому передбачає кошти на розвиток інформаційної сфери; вирішує питання обов'язковості міжнародних договорів України, у тому числі стосовно міжнародного інформаційного співробітництва.

Профільні Комітети Верховної Ради здійснюють законопроектну роботу і попередньо розглядають питання, віднесені до повноважень Верховної Ради, згідно з компетенцією кожного профільного Комітету.

Консультаційна рада з питань інформатизації при Верховній Раді розглядає проекти правових актів з питань інформатизації.

Інститут законодавства Верховної Ради України здійснює наукове забезпечення законодавчої діяльності парламенту.

Інформаційне управління апарату Верховної Ради здійснює інформаційне забезпечення поточної роботи керівників парламенту, профільних Комітетів та народних депутатів.

Президент України, відповідно до Конституції є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, дотримання Конституції України, прав і свобод людини й громадянина. Президент забезпечує національну безпеку і здійснює керівництво в цій сфері діяльності, в тому числі у сфері забезпечення інформаційного суверенітету.

Національний інститут стратегічних досліджень при Адміністрації Президента України здійснює наукове аналітико-прогнозне супроводження діяльності Президента України.

Міжвідомча комісія з питань інформаційної політики та інформаційної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України здійснює аналіз стану і розробку пропозицій щодо координації діяльності центральних державних органів з питань інформаційної політики та безпеки.

Урядова комісія з питань інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів виконавчої влади розглядає проекти законодавчих, нормативно-правових актів інформаційної сфери та розробляє пропозиції щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів державної виконавчої влади.

Управління інформаційних технологій Секретаріату Кабінету Міністрів України вживає заходів щодо впровадження інформаційних технологій у діяльність структурних підрозділів апарату Кабінету Міністрів.

Перший рівень управління ІР є стратегічним. На цьому рівні визначаються національні інтереси та їхня пріоритетність в інформаційній сфері; формуються правові засади для побудови, розвитку СНІР та управління цією системою; формуються основні правові і організаційні засади кадрового, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного та інших видів стратегічного забезпечення системи управління національними ІР.

Аналіз стану формування, поширення і використання ІР України свідчить про наявність невирішених важливих проблем, пов'язаних з дефіцитом послідовності й системності впровадження заходів, спрямованих на удосконалення управління ІР на стратегічному рівні. Залишається актуальною проблема координації правотворчого процесу щодо побудови системи управління ІР.

Таким чином, в Україні сформована відомча система управління ІР.

Стосовно деяких видів ІР органи виконавчої влади здійснюють міжгалузеві функції організаційного, нормативно-методичного забезпечення, координування і контролю. Зокрема: статистичні ІР – Держкомстат України; формування державного архівного фонду – Державне архівне відомство; сфери нерухомості і державного майна – Фонд державного майна України; сфери фінансування матеріального виробництва, науки та інших видів діяльності – Мінфін України; сфери правової інформації та реєстрації нормативно-правових актів – Мін'юст України; сфери трудових ресурсів та охорони праці – Мінпраці України. У системі центральних органів виконавчої влади утворено і діє Державний комітет інформаційної політики, телебачення і радіомовлення.

Основою створення системи державного управління ІР є закріплення їх у власності (матеріальній або інтелектуальній), забезпечення захисту права

власності суб'єктів України, а також правомірностей щодо володіння, користування та розпорядження ІР, які впливають із права власності на них.

Проголошених державою у чинному законодавстві прав власності на ІР недостатньо для гарантування прав держави та формування цивілізованого інформаційного ринку, де основним діючим і регулюючим суб'єктом повинна бути держава.

#### **11.4. Інформаційна безпека**

Одна із складових національної безпеки – інформаційна безпека – відіграє важливу роль у забезпеченні життєво важливих інтересів будь-якої держави.

Прийнятий в 1991 р. чотирма європейськими країнами (Франція, Німеччина, Великобританія і Нідерланди) документ «Критерії оцінки безпеки інформаційної технології» (ITSEC) розглядають такі складові частини інформаційної безпеки:

- конфіденційність – захист від несанкціонованого доступу (отримання) інформації;
- цілісність – захист від несанкціонованої зміни або руйнування інформації;
- доступність – захист від несанкціонованого приховування інформації.

Саме ці критерії є сутністю проблеми інформаційної безпеки з чисто інформаційної точки зору.

Проблема інформаційної безпеки постала у 80-х роках, коли виник новий міжнародний економічний порядок. Першого грудня 1999 р. ООН прийняла резолюцію «Досягнення у сфері інформатизації і телекомунікації в контексті міжнародної безпеки». Проблему інформаційної безпеки було визначено глобальною.

Основним напрямом державної політики з питань національної безпеки інформаційній сфері визначено: забезпечення інформаційного суверенітету України; удосконалення державного регулювання розвитку інформаційної сфери через створення нормативно-правових та економічних передумов для розвитку національної інформаційної інфраструктури та ресурсів, упровадження новітніх технологій у цій сфері, наповнення внутрішнього та світового інформаційного простору достовірною інформацією про Україну; активне

залучення засобів масової інформації до боротьби з корупцією, зловживаннями службовим становищем, іншими явищами, які загрожують національній безпеці України, недопущення неправомірного втручання органів державної влади, місцевого самоврядування у діяльність засобів масової інформації, дискримінації в інформаційній сфері й переслідування журналістів за політичні позиції, вжиття комплексних заходів щодо захисту національного інформаційного простору та протидії монополізації інформаційної сфери України.

Політика інформаційної безпеки формується на основі інформаційного й технічного обстеження ІС, аналізу інформаційних ризиків і оцінки захищеності інформації, відповідно до вимогам Українських нормативно-управлінських документів, а також рекомендацій міжнародних стандартів у сфері захисту інформації (наприклад ISO 17799), що є особливо важливим для підприємств, які взаємодіють з іноземними партнерами.

Концепцією національної безпеки України закріплено, що основними загрозами в інформаційній сфері України є: невиваженість державної політики, відсутність необхідної інфраструктури в інформаційній сфері, повільність входження України до світового інформаційного простору, інформаційна експансія з боку інших держав, витік інформації, яка складає державну і іншу передбачену законом таємницю. Слід відмітити, що законодавство враховує не всі фактори, що впливають на безпеку інформаційної сфери. Із Концепції випливає той факт, що більшість основних загроз ІБ походить від діяльності органів публічної влади України (суб'єктом державної політики, невиваженість якої називається загрозою є безумовно українська держава; цензура, як правило, також запроваджується державою і її органами). Таким чином, треба розмежовувати безпосередні загрози ІБ та засоби забезпечення цієї безпеки, які спрацьовують лише при виникненні загроз.

Основними принципами забезпечення інформаційної безпеки держави є:

- пріоритет прав людини;
- верховенство права;
- пріоритет договірних засобів у вирішенні інформаційних конфліктів;
- адекватність заходів захисту національних інтересів держави в інформаційній сфері реальним та потенційним загрозам;

- громадський контроль за діяльністю органів державної влади, що входять до системи забезпечення ІБ держави;
- додержання балансу інтересів особи, суспільства, держави, їх взаємна відповідальність;
- чітке розмежування повноважень та функцій органів державної влади в системі забезпечення ІБ.

Успіх у сфері ІБ може принести комплексний підхід, що поєднує заходи чотирьох рівнів:

- законодавчого;
- адміністративного;
- процедурного;
- програмно-технічного.

Законодавчий рівень є найважливішим для забезпечення ІБ. Необхідно всіляко підкреслювати важливість проблеми ІБ; сконцентрувати ресурси на найважливіших напрямках досліджень; скоординувати освітню діяльність; створити і підтримувати негативне відношення до порушників ІБ – все це функції законодавчого рівня.

Українські правові акти в більшості своїй мають обмежувальну дію. У законах не передбачена відповідальність державних органів за порушення ІБ.

Потрібно розробити механізми реалізації прав громадян на інформацію загального використання, розробити регламент інформаційного обміну для органів державної влади і управління, методи і засоби оцінки ефективності систем і засобів ІБ і їх сертифікацію.

Головне завдання заходів адміністративного рівня – сформулювати програму робіт у сфері інформаційної безпеки і забезпечити її виконання через виділення необхідних ресурсів і контроль стану справ.

Основою програми є політика безпеки, що відображає підхід організації до захисту своїх інформаційних активів.

Заходи процедурного рівня орієнтовані на людей (а не на технічні заходи) і підрозділяються на такі види: управління персоналом; фізичний захист; підтримка працездатності; реагування на порушення режиму безпеки; планування відновлюваних робіт. На цьому рівні застосовані важливі принципи безпеки:

- безперервність у просторі та часі;
- розподіл обов'язків;

– мінімізація привілеїв.

Програмно-технічні заходи спрямовані на контроль комп'ютерного устаткування, програм і даних. Заходи безпеки поділяють: на превентивні, які перешкоджають порушенням ІБ; заходи щодо виявлення порушень; ті, що локалізують, звужують зону дії порушень; заходи щодо відновлення режиму безпеки. До таких заходів відносяться: тунелювання, екранування, управління, забезпечення відмовостійкості і безпечного відновлення тощо.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттю «інвестиційні ресурси» (ІР).
2. Назвіть основні особливості ІР.
3. За якими ознаками можна класифікувати ІР?
4. Назвіть основні характеристики ІР.
5. Які джерела постачання ІР ви знаєте?
6. Який комплекс заходів треба застосувати для формування розвинутого та ефективно функціонуючого інформаційно-економічного середовища?
7. У чому полягає головна мета державної інформаційної політики стосовно національних ІР?
8. Які рівні можна виділити у функціональній структурі організаційно-правової системи державного управління ІР?
9. Назвіть основні принципи забезпечення інформаційної безпеки держави.
10. У чому полягає комплексний підхід у сфері інформаційної безпеки?

### **Тестові завдання**

#### **1. Інформаційний ресурс – це:**

- 1) інтелектуальний ресурс, фактор колективної творчості, головні труднощі в розумінні природи і функцій якого полягають у розкритті механізму перетворення знань на силу, способів його впливу на матеріальні фактори прогресу;
- 2) складова майнового потенціалу підприємства, яка є кінцевим результатом творчої праці чи певним правом економічного суб'єкта;

3) грошові, матеріальні та нематеріальні цінності, які використовує суб'єкт господарювання (інвестор) у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту;

4) сукупність грошових коштів у фондовій, нефондовій або в матеріальній формі, призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат і витрат на забезпечення розширеного відтворення;

## **2. Основними характеристиками продуктивності інформаційних ресурсів є:**

- 1) пропускна спроможність;
- 2) час відгуку;
- 3) час затримки;
- 4) усі відповіді вірні.

## **3. Головну мету державної інформаційної політики стосовно національних інформаційних ресурсів можна сформулювати як:**

1) створення необхідних економічних і соціокультурних умов та правових і організаційних механізмів формування, розвитку, використання ІР в усіх сферах життєдіяльності держави;

2) забезпечення ефективного використання і захисту ІР у діяльності державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування та державних підприємств, установ, організацій;

3) забезпечення захисту громадян, суспільства і держави від хибної, спотвореної та недостовірної інформації;

4) здійснення єдиної державної політики наукового забезпечення системи державного управління формуванням, розвитком і використанням національних ІР.

## **4. Верховна Рада України здійснює:**

1) наукове забезпечення законодавчої діяльності парламенту;

2) законодавче регулювання суспільних відносин, у тому числі в інформаційній сфері;

3) інформаційне забезпечення поточної роботи керівників парламенту, профільних Комітетів та народних депутатів;

4) наукове аналітико-прогнозне супроводження діяльності Президента України.

## **5. Прийнятий в 1991 р. чотирма європейськими країнами (Франція, Німеччина, Великобританія і Нідерланди) документ «Критерії оцін-**

**ки безпеки інформаційної технології» (ITSEC) розглядають такі складові частини інформаційної безпеки:**

- 1) конфіденційність – захист від несанкціонованого доступу (отримання) інформації;
- 2) цілісність – захист від несанкціонованої зміни або руйнування інформації;
- 3) доступність – захист від несанкціонованого приховування інформації;
- 4) усі відповіді вірні.

**6. Концепцією національної безпеки України закріплено, що основними загрозами в інформаційній сфері України є:**

- 1) невваженість державної політики;
- 2) відсутність необхідної інфраструктури в інформаційній сфері;
- 3) повільність входження України до світового інформаційного простору;
- 4) усі відповіді вірні.

### **Практичні завдання**

**Завдання 11.1.** За допомогою даних літератури та пошуку в мережі Інтернет дайте визначення основним категоріям інформації та наведіть приклади класифікації інформації відповідно до Закону України «Про інформацію».

**Завдання 11.2.** За допомогою даних літератури та пошуку в мережі Інтернет дайте визначення інформації з обмеженим доступом, що зображено на рис. 11.1. Розгляньте різні категорії інформації з обмеженим доступом: конфіденційна, таємна та службова інформація. Наведіть приклади використання такої інформації в діяльності підприємства та опишіть підходи щодо її захисту.

**Завдання 11.3.** За допомогою інформаційних ресурсів мережі Інтернет виконайте аналіз найбільш розповсюджених видів сучасних комп'ютерних загроз: несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів; Інтернет-шахрайства та крадіжки коштів; роботи бот-мереж (botnet) та DDoS-атак (Distributed Denial of Service).





Рисунок 11.1 – Види інформації з обмеженим доступом за Законом України «Про інформацію» (стаття 21)

### Список джерел інформації

1. Боднар І. Р. Міжнародна інформація: навч. посіб. / І. Р. Боднар. – Львів: Львівська комерційна академія, 2005.– 108 с.
2. Войчишин К. С. Створення системи інформаційних ресурсів: стандартизація і сертифікація – основа інформаційної інфраструктури / К. С. Войчишин // Інформаційні технології і системи.– 2008.– Т.5, №1-2.– С. 69–83.
3. Громадяни у пошуках інформації: українські реалії / Упоряд. С. Г. Підлуська. – Київ : Агенство «Україна», 2005.– 180 с.
4. Давидова І. О. Управління електронними інформаційними ресурсами: питання методології та організації / І. О. Давидова // Вісн. Харк. держ. акад. культури. – 2008.– Вип.10.– С. 55–61.
5. Інформаційне законодавство України : науково-практичний коментар ; за ред. С. В. Бондаренко. – Київ: Юридична думка, 2009.– 241с.
6. Климчук В. Інформаційні технології та тенденції розвитку міжнародної інформації / В. Климчук // Вісн. Кн. Палати. – 2006.–№6.– С.15–18.

7. Кормич Б. А. Організаційно-правові засади політики інформаційної безпеки України: монографія / Б. А. Кормич.– Одеса : Юридична література, 2007.– 471с.

8. Ленков С. В. Захист національних інформаційних ресурсів в аспекті інформаційної безпеки України / С. В. Ленков // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2009.– Т.1, №5.– С.21–28.

9. Мастяниця Й. І. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання: монографія / Й. І. Мастяниця. – Київ: НІСД, 2006. – 141с.

10. Яковенко В. Я. Інформаційні ресурси навч. посіб. / В. Я. Яковенко. – Донецьк : Дон Ну, 2005.– 202с.

Навчальне видання

КУЧІНА Світлана Едуардівна  
КІТЧЕНКО Олена Миколаївна  
ЧЕРНОБРОВКІНА Світлана Віталіївна

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник  
для студентів економічних спеціальностей  
усіх форм навчання

Відповідальний за випуск проф. В. В. Сисоєв  
Роботу до видання рекомендував проф. С. М. Погорелов

Редактор Л. Л. Яковлева

План 2020 р., поз. 221

Підп. до друку 15. 03. 2021 р. Формат 64 x 84 1/16. Папір офсетний. Riso-друк.  
Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 13,3. Наклад 300 прим. Зам.  
Ціна договірна

---

Видавничий центр НТУ «ХП».  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.  
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

---