

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра економіки підприємства

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

**Методичні вказівки для вивчення дисципліни
(з елементами кредитно-модульної системи)
для студентів економічного факультету заочної форми навчання**

Напрямок підготовки: 0501 - економіка і підприємництво

Спеціальність: 7.050107 - економіка підприємства
7.050201 - менеджмент організацій

Освітньо-кваліфікаційний рівень: спеціаліст

**Біла Церква
2009**

УДК 334.72:005 (07)

Рекомендовано методичною
комісією економічного факультету
(протокол № 10 від 5.06.2008 р.)

Укладач: Житник Т.П., канд. економ. наук

Економіка і організація діяльності фірми. Методичні вказівки для вивчення дисципліни (з елементами кредитно-модульної системи) для студентів економічного факультету заочної форми навчання зі спеціальностей: 7.050107 – економіка підприємства; 7.050201 - менеджмент організацій / Т.П. Житник – Біла Церква, 2009. – 52 с.

Методичні вказівки розроблені відповідно до вимог Болонської декларації.

Рецензенти: Вихор М.В., к.е.н., доцент, Ільєнко А.А., к.е.н., доцент

© Житник Т.П., 2009

АНОТАЦІЯ ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Економіка і організація діяльності фірми»

Нормативна навчальна дисципліна

Предметом дисципліни «Економіка і організація діяльності фірми» є методи і способи раціонального поєднання та ефективного використання всіх елементів виробничого процесу на рівні підприємства.

Метою вивчення дисципліни «Економіка підприємства» є формування базових знань з основ механізму функціонування підприємства в сучасних вітчизняних умовах та набуття студентами практичних навичок щодо їх застосування у майбутній професії.

Основні завдання

Завдання вивчення дисципліни «Економіка і організація діяльності фірми» полягають у:

- здобутті ґрунтовних знань з основних розділів прикладної економіки;
- набутті вмінь, спрямованих на отримання заздалегідь окреслених результатів господарювання шляхом ефективного використання трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інвестиційних ресурсів підприємства;
- застосуванні практичних навичок у прийнятті науково обґрунтованих управлінських рішень в умовах ринкової економіки;
- забезпеченні розширеного самовідтворення на основі інвестиційно-інноваційної моделі розвитку;
- розкриті і засвоєнні механізму планування, організації і ефективного господарювання на рівні підприємства.

Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки бакалаврів після вивчення [Політичної економіки, Мікроекономіки,

Макроекономіки, Фінансів], передує [Економічна діагностика, Бухгалтерському обліку, Фінансам суб'єктів підприємництва].

Вимоги до знань і умінь

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- теорії та моделі підприємств, види підприємств та їх організаційно-правові форми та сучасні моделі розвитку підприємства, зовнішнє середовище господарювання підприємства;
- планування діяльності підприємства, його товарну та цінову політику, сучасну кадрову політику; конкурентоспроможність продукції та підприємства;
- основний і оборотний капітал відтворення і використання основних фондів;
- розвиток підприємства на базі науково-технічного і організаційного прогресу;
- формування і визначення ефективності інвестицій та ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. уміти:
 - уміти обґрунтовувати виробничу програму підприємства;
 - визначати головні показники економічної діяльності підприємства

МОДУЛЬ 1. ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ФІРМИ

Тема 1. ФІРМА ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Цілі і напрями діяльності
2. Класифікація фірм
3. Ринкове середовище діяльності фірм

1. Цілі і напрями діяльності фірми

Фірмою називається економічно самостійна одиниця, яка створюється для виготовлення продукції або виконання робіт і надання платних послуг.

Під фірмами ще розуміють підприємства, які здійснюють господарську діяльність у різних галузях промисловості з метою отримання кінцевого фінансового результату – прибутку.

Кожна фірма має своє найменування, під яким вона значиться у державному реєстрі своєї країни. Назва містить ім'я та прізвище одного чи декількох власників і відображає характер діяльності та статус фірми.

Фірма має спільні риси та відмінності порівняно з такими об'єктами господарювання як підприємство, завод або фабрика.

Спільні риси:

- юридичні особи;
- самостійний баланс;
- розрахунковий рахунок;
- власна печатка;
- закінчена система обміну і звітності.

Відмінні риси:

- у формі господарювання;
- відрізняється статусом;
- кожна фірма має свій фірмовий знак або марку, яка використовується для ідентифікації товарів чи послуг продавця та їх відмінності від продукції (послуг) конкурентів на ринку.

Кожна фірма має головну мету, тобто чітко окреслену причину її існування (місію). Місією багатьох фірм є виробництво продукції (надання послуг) для задоволення потреб ринку та отримання максимально можливого прибутку.

У кожній фірмі на основі цієї загальної місії формуються фірмові цілі.

Загальнофірмові цілі повинні бути:

- орієнтовані у часі;
- досяжні;
- конкретні;
- вимірювальні.

Усі цілі фірми мають бути чітко сформульовані для кожного виду її діяльності, тому що місія фірми має багато цілей.

Серед напрямів діяльності фірми розрізняють виробничу, маркетингову, комерційну, економічну, соціальну тощо.

2. Класифікація фірм

У країнах з розвинутою ринковою економікою існують мільйони різних типів і видів фірм, які відображають різні форми і напрями залучення та використання капіталу.

Усі фірми класифікуються за рядом ознак:

- вид господарської діяльності;
- форма власності;
- з точки зору галузевої сфери;
- з точки зору територіально-національних масштабів діяльності;
- за кількісними критеріями.

Найважливішою із зазначених ознак є організаційно-правова.

Ознаки класифікації фірм:

1) За видом господарської діяльності:

- виробничі; · торговельні; · інноваційні; · інжинірингові;
- фірми, які спеціалізуються в галузі зв'язку та транспорту;
- банківські і фінансово-інвестиційні та ін.

- 2) За галузевою сферою діяльності:
 - моногалузеві; · диверсифікаційні;
 - багатогалузеві, які включають у свою діяльність фінансові операції.
- 3) За територіально-національними масштабами діяльності:
 - національні; · транснаціональні.
- 4) Кількісний критерій:
 - великі; · середні; · дрібні.
- 5) За організаційною формою:
 - приватна власність; · партнерство; · акціонерні товариства або корпорації.
- 6) За напрямом діяльності:
 - багатопрофільні; · галузеві і міжгалузеві; · техніко-інноваційні.

3. Ринкове середовище діяльності фірм

Керівник фірми повинен володіти теорією організації, де кожна фірма розглядається як єдине ціле з урахуванням взаємозв'язків і взаємозалежності.

Це повинно бути ключем для успіху при прийнятті та реалізації будь-яких рішень, тобто необхідно користуватися комплексним і системним підходом. Системний підхід дає можливість побачити фірму як цілісну систему, де пов'язані всі її складові частини у зв'язку із зовнішнім середовищем.

Система – це цілісна складова із взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого.

Системи поділяються на закриті та відкриті.

Закрита система має суворо обмежені межі. Вона не залежить від зовнішнього середовища. Прикладом може бути годинник.

Відкрита система функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали – це об'єкти обміну в зовнішньому середовищі, і тому схема функціонування фірми нагадує “відкриту систему”, яка має три частини: вхід, перетворення, вихід.

На вході фірма отримує від зовнішнього середовища сировину, матеріали, інформацію, людські ресурси та інше. Ці компоненти називають вхідними.

У процесі перетворення фірма обробляє ці входи, перетворюючи в продукцію або послуги. Отримана продукція і послуги є вихідними даної фірми, які вона виносить у зовнішнє середовище.

Якщо механізм функціонування фірми ефективний, то в ході процесу перетворення створюється додаткова вартість. У результаті з'являються додаткові виходи, такі, як прибуток, збільшення ринку, збільшення продажу, реалізація соціальної відповідальності, зростання організації, задоволення працюючих тощо.

Отже, всі організації (фірми, підприємства) є відкритими системами, і життєдіяльність будь-якої з них залежить від зовнішнього середовища. Для того, щоб продовжити своє функціонування, кожна відкрита система пристосовується до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах особливо актуальним є те, що фірма повинна ефективно реагувати і пристосовуватись до змін зовнішнього середовища.

Якщо недооцінювати зовнішні умови, то це може призвести до невдалого бізнесу. Тому будь-яка фірма залежить від впливу певних факторів, які в сукупності створюють зовнішнє середовище для її діяльності.

Зовнішнє середовище фірми складається з різних факторів. Вони можуть бути прямими і непрямими.

До прямих факторів належать фактори, які впливають на фірму безпосередньо і швидко, а до непрямих – фактори, які впливають опосередковано.

Поняття і характеристика зовнішнього середовища фірми. Будь-яка підприємницька структура (фірма), незалежно від того, яку сферу охоплює її діяльність, не може бути ізольована від впливу сторонніх факторів, які разом і утворюють зовнішнє середовище її діяльності.

Зовнішнє середовище фірми може бути визначене як безліч сил і суб'єктів, що безпосередньо або опосередковано впливають на функціонування фірми і діють за її межами.

Фактори, які швидко і безпосередньо впливають на фірму, належать до середовища прямої дії, усі інші, які впливають опосередковано, – до середовища непрямой дії.

Розглянемо основні характеристики факторів зовнішнього середовища. Незалежно від того, до якого рівня належить той або інший фактор зовнішнього середовища, можна виділити чотири основні характеристики:

· взаємопов'язаність; · складність; · рухливість; · невизначеність.

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші.

Під складністю зовнішнього середовища розуміється число факторів, які можуть істотно впливати на господарську діяльність фірми і на які фірма зобов'язана реагувати.

Рухливість зовнішнього середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні фірми.

Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, якою володіє підприємство з приводу конкретного фактора, а також функцією впевненості в ній.

Оскільки бізнес поширюється, потрібно усе більше інформації, але впевненість у її точності знижується. Чим менш визначене зовнішнє середовище, тим важче приймати ефективні рішення.

Мікросередовище фірми. Внутрішнє середовище (мікросередовище) фірми, у якому приймаються конкретні рішення щодо ведення бізнесу. Мікросередовище фірми інтерпретується як спектр функціональних структур; виробляє рішення щодо діяльності фірми в умовах впливу на неї ззовні *основних сил*: · постачальників; · конкурентів; · споживачів;

Внутрішнє середовище складається з різних компонентів:

1. Кадрова функція забезпечує виробничою робочою силою та іншими людськими ресурсами. У ній згруповані управлінські дії, пов'язані з оплатою найманої робочої сили, добробутом і умовами наймання.

2. Фінанси і бухгалтерський облік. Ця функція має справу з грошовими аспектами бізнесу. Бухгалтерський облік включає збір, обробку та аналіз фінансових даних, а фінанси – управління засобами росту і витрат.

3. Забезпечення постачанням передбачає організацію процесу обслуговування виробничої системи всіма ресурсами, крім людських.

4. Розподіл продукції означає доведення товарів і послуг до споживачів.

5. Виробнича функція забезпечує процес виготовлення товару і прийняття рішень у сфері технологій, планування виробництва і запасів, контролю якості. Усі ці завдання стоять перед оперативно-виробничим управлінням.

6. Маркетинг – особливий вид діяльності, який визначає вияв і задоволення споживачів. В орієнтованих на ринок фірмах маркетинг забезпечує інтеграцію всіх внутрішніх функціональних структур для прийняття оперативних рішень.

Макросередовище фірми. Макросередовище фірми включає фактори, які прямо не впливають на функціонування фірми, проте відбиваються на них.

Макросередовище фірми складається із середовищ:

- соціального; · правового; · державного і політичного;
- технологічного; · економічного.

Виробничий профіль фірми формулюється в умовах визначеного складу, структури і стану зовнішнього середовища, що визначають систему можливостей фірми щодо задоволення визначених потреб споживачів. Успіх фірми залежить від уміння ретельно аналізувати ринок, а також від стратегічно продуманого і найбільш правильно визначеного місця, часу, товару і його ціни.

Стратегія має визначальне значення для позиції фірми, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу і є основою для прийняття рішень в бізнесі як, наприклад:

1) вибір серед декількох споживчих груп і окремих споживачів ресурсів для задоволення їхніх потреб;

2) вибір найефективніших з точки зору ресурсів і витрат технологій та виробничих процесів;

3) визначення оптимальних об'ємів виробництва і місцезнаходження фірми;

4) спроби досягти вершини в конкурентній боротьбі і здобути прибуткову ринкову частку;

5) вигідно використати нові ринкові альтернативи, змінюючи умови “попиту-пропозиції”.

Тема 2. НАУКОВО-ВИРОБНИЧІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ФІРМИ

1. Сутність і склад методів управління
2. Сучасні організаційно-управлінські структури

1. Сутність і склад методів управління

Методи управління – це способи здійснення функцій управління, що забезпечують досягнення встановлених цілей. З їх допомогою орган управління впливає на окремих працівників і підприємство у цілому.

За змістом методи управління ідентифікуються з функціями управління: плануванням, організацією, мотивацією і контролем. Відповідно до цього існує чотири основні групи методів управління:

1) **Економічні методи управління** ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки. До них належать стратегічне і поточне планування діяльності підприємств, формування системи оподаткування суб'єктів господарювання, визначення дієвої амортизаційної політики, встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій, а також і матеріальне стимулювання праці, ціноутворення, фінансування, кредитування, штрафні санкції.

2) **Організаційно-розпорядчі методи управління** забезпечують розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм та застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності. Застосування організаційно-розпорядчих методів впливу (рис.1) дозволяє працівникам апарату управління при вирішенні питань діяльності не покладатися лише на силу розпоряджень і наказів.

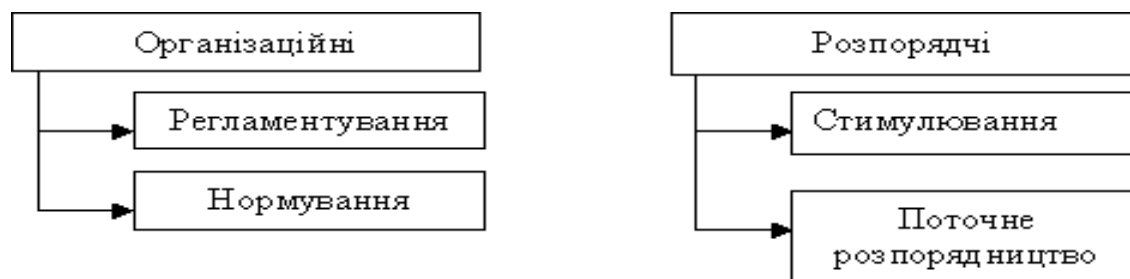


Рис. 1. Організаційно-розпорядчі методи управління

2.1. *Методи організаційного впливу* (рис. 2) полягають у застосуванні в управлінні законодавства, дотриманні вимог статутів, положень і нормативів. Вони відображають організаційні аспекти системи. Їх дієвість найчастіше проявляється в період створення нових фірм, а також під час їхньої реорганізації.



Рис. 2. Форми впливу на об'єкт

2.2. *Методи розпорядчого впливу* відображають динаміку процесу управління і є поточним розпорядженням. Вони спрямовані на вирішення різноманітних питань оперативного характеру, які виникають у процесі управління, через накази і розпорядження, визначення завдань, встановлення відповідальності, інструктаж підлеглих, координацію робіт і контроль за виконанням їх.

Теоретичною основою соціальних та психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості як науки про закони психофізичної діяльності індивіда, різних суспільних груп, колективів. Мета цих методів – вивчати і використовувати закони психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ та процесів у інтересах суспільства й особистості. У цьому полягає єдність, зв'язок і взаємозумовленість соціальних і психологічних методів.

3) За допомогою **соціальних методів управління** здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Об'єктом цих методів управління підприємства є група працівників і трудовий колектив у цілому, а метою – управління формуванням і розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у досягненні загальної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, розвитку ініціативи і почуття відповідальності кожного працівника за результати індивідуальної та колективної праці.

Соціальні методи управління відображають об'єктивні соціальні зв'язки та стосунки усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують їх формування і розвиток шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності (потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, схильності тощо). Залежно від цього соціальні методи управління поділяють на дві групи:

- методи управління груповими явищами/процесами (підвищення соціальної активності, соціального регулювання, управління нормативною поведінкою);
- методи управління індивідуально-особистісною поведінкою (методи навчання, особистого прикладу, орієнтованих умов).

4) За допомогою **психологічних методів управління** здійснюється управління поведінкою індивіда та міжособистісними стосунками у колективі.

Об'єктом психологічних методів управління є індивід, а метою - управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки і міжособистісних стосунків у трудовому колективі, створення оптимального морально-психологічного клімату в колективі.

Суб'єктом психологічних методів управління є керівник фірми, який у своїй діяльності спирається на думку членів трудового колективу. За допомогою психологічних методів управління регулюються міжособистісні стосунки як працівниками і керівниками, так і між членами трудового колективу фірми.

Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи:

- методи формування і розвитку трудового колективу;
- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі;
- методи психологічного спонукання (мотивації);
- методи професійного відбору і навчання.

2. Сучасні організаційно-управлінські структури

Виходячи із таких загальних характеристик фірми як горизонтальний та вертикальний розподіл праці, всі фірми поділяються на горизонтальні, спеціалізовані, функціональні області та вертикальні рівні керування.

Межі *горизонтального* розподілу:

- розподіл об'єму роботи на багаточисельні спеціалізовані завдання;
- групування завдань для визначення видів робіт, функціональних областей;
- формування на основі функціональних областей, підрозділів та закріплення

за кожним фахівцем певного виду роботи.

Межі *вертикального* розподілу:

- делегування повноважень та розподіл відповідальності;
- визначення числа рівнів в ієрархії існування.

Якщо 1-3 пункти показують процес розподілу праці на складові загальної діяльності, тобто формування завдань, функціональних областей та підрозділів, то наступні 4 -5 – координацію цієї діяльності, що становить суть керування.

Логічне співвідношення функціональних областей та рівнів управління побудоване в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати поставлених цілей, є **організаційною структурою фірми**. Найкраща структура та, що дозволяє:

- ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем;
- доцільно розподіляти завдання між співробітниками та спрямовувати їх

зусилля на досягнення основних цілей.

Вибір організаційної структури базується на стратегії фірми. Це означає, що структура фірми повинна бути такою, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії.

Можна виділити три великі групи оргструктур:

- бюрократичні; · дивізіональні; · програмно-цільові.

1). Бюрократичні оргструктури характеризуються: · високим ступенем розподілення праці; · розвиненою ієрархією управління; · наявністю численних правил та норм поведінки персоналу; · підбором кадрів за їх діловими та професійними якостями в жорсткій відповідності до кваліфікаційних вимог.

Основними видами бюрократичних структур є:

- функціональні; · лінійно-функціональні структури (штабне управління).

Переваги бюрократичних структур:

- 1) стимулюють ділову та професійну спеціалізацію;
- 2) зменшують зусилля і споживання ресурсів у функціональних областях;
- 3) покращують координацію у функціональних областях.

Недоліки бюрократичних структур:

1) відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей та завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації;

2) у великій фірмі ланцюг команд від керівника до виконавців дуже довгий.

Набутий досвід свідчить про те, що розглянуті структури доцільно використовувати в тих організаціях, які:

1) випускають відносно обмежену номенклатуру продукції;

2) діють у стабільних зовнішніх умовах;

3) для забезпечення свого функціонування потребують стандартних управлінських завдань.

2). Дивізіональні структури зумовлені процесом децентралізації і диверсифікації фірм та необхідністю переходу у зв'язку з цим від функціональних форм організації до структур, організованих за принципом відділів.

Виділяються наступні *види дивізіональних структур*:

- організаційна структура, орієнтована на споживача;
- продуктово-організаційна; · регіональна організаційна структура.

Переваги та недоліки дивізіональних структур. Різні типи дивізіональної структури мають ті ж переваги і недоліки, бо мають однакову мету – забезпечити ефективну реакцію фірми на фактори навколишнього середовища. Основним *недоліком* є збільшення витрат внаслідок дублювання однакових видів робіт для різних продуктивних відділів, бо в кожному з них є свої функціональні підрозділи.

3). Програмно-цільові структури - це загальний термін для визначення нових сучасних організаційних структур, які класифікуються на:

* адаптивні оргструктури – це структури, які можуть модифікуватися відповідно до змін навколишнього середовища та потреб самої фірми. Переваги адаптивної проектної форми полягає у динамічності стратегії, гнучкості та рухливості у виробничо-оперативній маневреності.

*проектні оргструктури - вся діяльність фірми розташовується за 2 групами:

· група розвитку (управління будується за проектами і функціональним принципом; відповідає за стратегічне планування і забезпечення ресурсами);

· проектна група (управління будується за проектами).

Керівник проектом має повноваження визначати, що і коли має бути зроблено, а функціональний менеджер вирішує, хто і як буде виконувати роботу.

* матрична структура виникає при комбінуванні проектної форми з функціональною та об'єднує кращі сторони обох формуючих організаційних форм, зводячи до мінімуму їх протиріччя та недоліки.

* оргструктура типу конгломерату - вся організація набуває форми, яка найкраще підходить для даної конкретної ситуації.

* структура, орієнтована на нововведення – характерна для фірм, де одним із стратегічних напрямів розвитку є пошук нових можливостей у виробництві та комерційній діяльності. Вивчення, планування та реалізація нових напрямів здійснюється групою нововведень на проектній основі. Група нововведень несе відповідальність за проект до тих пір, доки не відтворена його комерційна придатність, тобто доки він не апробований на ринку. Потім проект передається групі поточного бізнесу, де він може влитись в існуюче виробниче відділення або покласти початок новому. Можливими слабкими місцями структури можуть бути дублювання ресурсів у двох групах, а також неузгодженість діяльності двох груп.

Тема 3. ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ФІРМ

1. Загальна характеристика результативності фірми
2. Контролінг в управлінні результативністю фірми
3. Резерви і напрями підвищення ефективності діяльності

1. Загальна характеристика результативності фірми

Види ефективності фірм виділяються за результатом діяльності, який буває економічним або соціальним.

Економічний ефект відображає вартісні показники (характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності фірми: обсяг товарної, чистої або

реалізованої продукції, величина прибутку, економія ресурсів чи загальна економія від зниження собівартості продукції).

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, покращання умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя. Соціальні наслідки можуть бути не лише позитивними, а й негативними (поява безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників).

У зв'язку з цим визначають, оцінюють і регулюють як економічну, так і соціальну ефективність діяльності фірми.

Показники оцінки соціально-економічної діяльності фірми. На рівні фірми модифікованою формою єдиного критерію ефективності її діяльності може бути максимізація прибутку за умови економічно обґрунтованої побудови систем цін на продукцію, що виробляється, та оплати праці залежно від кінцевих результатів виробництва. Кількісна визначеність і зміст критерію знаходять найбільш повне відображення в конкретних показниках ефективності фірми.

При формуванні системи показників соціально-економічної ефективності фірми бажано дотримуватись певних принципів:

- 1) забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності фірми;
- 2) відображення ефективності використання усіх видів ресурсів, що застосовуються у виробництві;
- 3) можливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва у фірмі;
- 4) виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності фірми.

Вимірювання економічної ефективності. Конкретні види ефективності можуть розрізнятись не лише за видами результатів діяльності фірми, що отримуються, але й залежно від того, які ресурси беруться для розрахунків: ресурси, що застосовуються – це сукупність живої та уречевленої праці; ресурси, що споживаються - поточні витрати на виробництво продукції. У зв'язку з цим

виділяють також ефективність ресурсів, що застосовуються і споживаються, як специфічні форми прояву загальної ефективності фірми.

Узагальнюючий показник ефективності *ресурсів фірми, що застосовуються*, можна визначити, користуючись формулою:

$$E_{зр} = \frac{P}{Ч + (\Phi_{ос} + \Phi_{об}) \times K_{пвп}}, \quad (1)$$

де $E_{зр}$ – ефективність ресурсів, що застосовуються; P – чиста продукція за зіставленими цінами (обсяг реалізації у звітному році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, % за кредит); $Ч$ – чисельність працівників; $\Phi_{ос}$ – середньорічний обсяг основних виробничих фондів за відновною вартістю; $\Phi_{об}$ – вартість оборотних фондів фірми; $K_{пвп}$ – коефіцієнт повних витрат праці.

Узагальнюючим показником ефективності *ресурсів, що споживаються*, може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво. До собівартості продукції ресурси, що споживаються, включаються у формі оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди) і вартості матеріальних ресурсів (оборотні фонди).

Частку приросту продукції за рахунок інтенсифікації фірми можна визначити за формулою:

$$U_{інт} = 100 (1 - DZ / DP), \quad (2)$$

де $U_{інт}$ – частка приросту обсягу продукції, що зумовлена інтенсифікацією фірми; DZ – приріст ресурсів, що застосовуються, за певний період; DP – приріст обсягу виробництва продукції за певний період, %.

Сферою постійного контролю повинен бути охоплений і показник загальної рентабельності фірми, що визначається шляхом розрахунку відношення отриманого прибутку до обсягу виробничих фондів, що застосовуються.

2. Контролінг в управлінні результативністю фірми

Контролінг – це синтетична дисципліна, яка розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю.

Метою контролінгу є отримання, обробка і трансформація даних в нестандартну інформацію для управління та прийняття рішень, призначену для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів у діяльності фірми.

Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування фірми та спрямована на майбутнє. Зміст контролінгу пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система інформації про техніко-економічні показники роботи.

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами, прибутком, кількості витраченого часу на виробництво продукції, експлуатацію машин і управління та показників, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і всіх ресурсів.

Основні напрями контролінгу: нормування витрат; розробку заходів покращення роботи на підставі інформації про відхилення від норм; прогнозування ціноутворення; аналіз тенденцій розвитку фірми; передбачення господарської і комерційної діяльності залежно від зміни умов роботи; координацію мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети; відстеження фінансового стану.

Контролінг виконує функцію внутрішнього контролю у фірмі, визначає економічність роботи її структурних підрозділів, здійснює сервісне обслуговування апарату управління, забезпечує інформацією для прийняття рішень. Якщо контроль є функцією управління, то контролінг - концепцією ефективного управління фірмою та забезпечення її тривалого існування в умовах конкуренції.

Служба контролінгу аналізує звітність (внутрішню і зовнішню), економічні показники використання ресурсів, визначає напрями розвитку фірми.

Основними завданнями контролінгу є:

- ліквідація "вузьких місць", які визначаються на основі даних планування, обліку, аналізу, контролю і використання методів стратегічного менеджменту;
- орієнтація на отримання результату шляхом створення системи планування, збору інформації, аналізу та прийняття управлінських рішень.

3. Резерви і напрями підвищення ефективності діяльності фірми

Рівень економічної і соціальної ефективності виробництва залежить від багатьох чинників, що її визначають. Їх класифікація здійснюється за 3 ознаками:

- 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);
- 2) напрямками розвитку та удосконалення виробництва;
- 3) місцем реалізації у системі управління виробництвом.

З позиції фірми розрізняють зовнішні і внутрішні резерви (невикористані можливості зниження витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів при даному рівні розвитку виробничих сил і виробничих відносин).

Під *зовнішніми резервами* розуміють загальні, галузеві і регіональні резерви. Їх використання відображається на рівні економічних показників фірми, але головним джерелом економії, як правило, є внутрішньовиробничі резерви.

Класифікація *внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності*:

1. За факторами та умовами інтенсифікації і підвищення ефективності господарської діяльності.

1.1. Науково-технічний рівень виробництва продукції:

- підвищення прогресивності і якості продукції і техніки, що застосовується;
- рівень механізації й автоматизації виробництва;
- технічна та енергетична озброєність праці;
- прискорення впровадження заходів науково-технічного розвитку.

1.2. Структура та організація виробництва і праці:

- підвищення рівня концентрації, спеціалізації, кооперування;
- зменшення часу виробничого циклу;
- забезпечення принципів наукової організації виробництва;
- скорочення і повна ліквідація виробничого браку;
- забезпечення принципів наукової організації праці;
- підвищення кваліфікації робочої сили.

1.3. Підвищення рівня управління і методів господарювання:

- удосконалення виробничої структури та структури органів управління;
- підвищення рівня планової та обліково-контрольної роботи;

- впровадження і розвиток господарського обліку в усіх підрозділах;
- покращання соціальних умов праці і життя трудового колективу;
- раціональне використання природних ресурсів;
- удосконалення зовнішньоекономічних зв'язків фірми.

2. За кінцевими підсумками, на які ці резерви впливають.

2.1. Підвищення обсягу продукції, вдосконалення структури та асортименту

2.2. Покращання якості.

2.3. Зниження собівартості продукції:

- за елементами витрат;
- за статтями витрат;
- за центрами відповідальності.

2.4. Резерви підвищення прибутковості продукції.

2.5. Резерви зміцнення фінансового стану.

2.6. Резерви підвищення рівня рентабельності.

3. Групування резервів.

3.1. За стадіями процесу відтворення:

- постачання;
- виробництво;
- збут продукції.

3.2. За стадіями створення та експлуатації виробів:

- передвиробнича стадія – конструкторська і технологічна підготовка;
- виробнича стадія – освоєння нових виробів і нових технологій;
- експлуатаційна стадія – споживання виробів.

4. За строками використання.

4.1. Поточні – реалізуються протягом даного року.

4.2. Перспективні – можна реалізувати в перспективі, наприклад, у 5-річному плані розвитку.

5. За способами виявлення.

5.1. Явні – наприклад, ліквідація чергових втрат і перевитрат.

5.2. Приховані – виявляються шляхом глибокого економічного аналізу.

МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1. Сучасні напрями організації діяльності фірми
2. Організація комерційної діяльності
3. Особливості функціонування фірм у вільних економічних і офшорних зонах
4. Франчайзинг як особлива форма організації діяльності

1. Сучасні напрями організації діяльності фірми:

1). Вивчення ринку товарів або ситуаційний аналіз – передбачає комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності і цін на продукцію, методів формування попиту та каналів товарообігу середовища фірми. Результати вивчення ринку товарів є вихідною базою для обґрунтування конкретних шляхів удосконалення і розвитку інноваційної діяльності фірми на перспективний період.

2). Виробнича діяльність фірми, що включає такі заходи: обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури та асортименту відповідно до потреб ринку; формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції; збалансування виробничої потужності і програми випуску продукції на поточний і кожний наступний рік прогнозного періоду; забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами; розробка і дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

3). Дієва реклама і безпосередня організація збуту власної продукції, розвиток системи товарних бірж, певне стимулювання покупців.

4). Післяпродажний сервіс товарів - охоплює пусконаладжувальні роботи у сфері експлуатації куплених товарів, їх гарантійне технічне обслуговування, забезпечення запчастинами і проведення ремонтів у нормативні строки служби.

5). Інтегрований напрям охоплює багато конкретних видів, зокрема економічну діяльність фірми, яка включає стратегічне і поточне планування, облік та звітність, ціноутворення, систему оплати праці, ресурсне забезпечення виробництва, зовнішньоекономічну і фінансову діяльність. Цей напрям є визначальним для оцінки і регулювання всіх елементів у системі господарювання.

б) Соціальна діяльність - результативність діяльності фірми безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки і компетентності усіх категорій працівників, дієвості мотиваційного механізму, що використовується, умов праці і життя, що постійно підтримуються на належному рівні. Тому ефективне управління персоналом має бути пріоритетним і найважливішим напрямом діяльності кожної фірми в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки.

До *методів організаційної діяльності фірми* належать наступні:

Методи організаційно-стабілізаційної дії:

- регламентування; · нормування; · інструктування.

Методи організаційно-технічної дії:

- планові; · програмні;
- мережеві; · алгоритмічні;
- програмно-цільовий метод.

Методи організаційно-розпорядчої дії:

- метод реактивного реагування.

Соціально-психологічні методи управління:

- “зараження”, переконання; · гіпноз; · методи “мовних трюків”.

2. Організація комерційної діяльності

Успішна комерційна діяльність фірми залежить від організації *маркетингу* - виробничо-комерційної діяльності фірми, що спрямована на виявлення і задоволення потреб у її продукції (послугах) з метою отримання прибутку.

Маркетинг, як різновид діяльності, виконує наступні функції:

- вивчення ринку, його структуризація, аналіз і прогнозування попиту;
- вибір сегментів ринку, прийнятих для підприємства;
- визначення номенклатури та асортименту продукції для ринку;
- розробка стратегії виходу на ринок і реакція на дії конкурентів;
- реклама, збут і його стимулювання;
- політика ціноутворення.

Об'єктом маркетингу є комплекс, що складається з елементів “потреби – товар – ціна – реклама – збут”.

Успішна комерційна діяльність фірм ґрунтується на наступних *принципах*:

- цілеспрямований і активний вплив на попит, його розвиток;
- орієнтація усіх сфер діяльності підприємства на задоволення потреб покупців з метою продажу продукції та отримання прибутку;
- гнучке реагування виробництва на зміну потреб і попиту покупців, оперативне пристосування до них;
- використання ціноутворення як механізму реагування і впливу на кон'юнктуру ринку;
- вибір ефективних форм і методів доставки, реклами і продажу продукції;
- підтримка творчої атмосфери серед працівників, заохочення їх активності та ініціативи у розробці маркетингових рішень.

Вирішення завдання стимулювання попиту досягається за допомогою багатьох засобів. При цьому розробник плану маркетингу враховує тип ринку, конкурентні завдання в сфері стимулювання збуту, існуючу кон'юнктуру засобів.

Основними засобами, на яких будується діяльність щодо стимулювання попиту, є: зразки, купони, упаковки за пільговою ціною, премії і залікові талони.

Розповсюдження зразків – це пропонування товару споживачам безкоштовно чи на пробу.

Купони представляють собою сертифікати, які дають споживачеві право на обумовлену економію при придбанні конкретного товару.

Упаковка за пільговою ціною – це пропозиція споживачеві певної економії проти звичайної ціни товару.

Премія – це товар, який пропонується за доволі низькою ціною чи безкоштовно в якості заохочення за покупку іншого товару.

Залікові талони – це специфічний вид премії, яку отримують споживачі при здійсненні покупки і можуть обміняти на товар у спеціальних обмінних пунктах.

У місцях покупки (продажу) товару створюються експозиції і демонстрації.

3. Особливості функціонування фірм у вільних економічних та офшорних зонах

Вільна економічна зона (ВЕЗ) – частина території, відокремлена кордоном від решти території країни, що має пільгове оподаткування, звільнення від митного контролю, розташовані на даній території національні, іноземні і спільні підприємства та організації, свою економічну і соціальну інфраструктуру, в'їзд та виїзд з якої здійснюється за відповідним дозволом.

Головні завдання, які вирішують за допомогою ВЕЗ:

- 1) залучення іноземних інвестицій і технологій;
- 2) формування додаткових робочих місць;
- 3) поповнення сучасного управлінського і професійного досвіду.

ВЕЗ як сфера залучення ресурсів характеризуються особливим статусом, пов'язаним з існуванням у її межах системи економічних і правових пільг: скасування мита на імпорт, звільнення від оподаткування (його істотне зниження), зняття валютних обмежень і гарантій захисту інвестицій, спрощення юридичних процедур і правових формальностей, компенсація витрат, що мають соціальну спрямованість, надання кредитних, комунальних, транспортних та інших пільг.

Особливим класом ВЕЗ є офшорні зони. Основна ознака офшорної юрисдикції – пільговий характер оподаткування. Податкові пільги для офшорних компаній досить суттєві і характеризуються повним звільненням від виплати всіх місцевих податків. Офшорні компанії зобов'язані платити разовий реєстраційний збір і оплачувати річний збір, ставки якого найчастіше фіксовані і не залежать від комерційної активності. Іншою ознакою діяльності в режимі офшора є заборона на комерційні операції на території країни реєстрації офшорної компанії.

Виділяють 4 **основні типи дрібних фірм**: “венчурні” (ризикові), “традиціоналісти”, “сателіти”, “міні-монополісти”.

1. Венчурні фірми здійснюють технологічний розвиток, який призводить чи до модернізації старих, чи до виникнення нових галузей економіки. Їх головна мета – отримати продукт, який принесе майбутній прибуток. Питання виживання цих компаній безпосередньо залежить від вдалої розробки нововведення.

2. **“Традиціоналісти”** – класичні дрібні фірми – становлять більшість у малому бізнесі. Розрізняють три основні типи традиційних фірм: “масовики”, “хамелеони” і “генеріка”.

2.1. **“Масовики”** орієнтуються на постійний споживчий попит і не кооперуються між собою. Сфера їх діяльності - операції з нерухомістю або спец. знаннями. За рахунок того, що їх продукція завжди користується попитом, бо задовольняє регулярні довготривалі потреби, їм майже гарантоване отримання доходу.

2.2. **“Хамелеони”** - активна група дрібних фірм, які пильно спостерігають за кон'юктурою ринку з метою найбільш прибуткового вкладення своїх ліквідних ресурсів. Вони складаються з 2-10 чоловік і відрізняються високою гнучкістю та пристосованістю до кон'юктури, мобільністю. Їх головна мета – отримання високого прибутку в короткі терміни. Вибравши стратегію своєчасного задоволення найбільш гострих потреб, “хамелеони” виконують дві функції:

- постійно перерозподіляють кошти в економіці;
- дають високу зайнятість.

2.3. **“Генеріка”** - дрібні фірми, які займаються копіюванням за ліцензіями великих фірм нової продукції, що користується найбільшим попитом. Виступають на ринку з приміщеннями з обладнанням, яке легко переналагоджується кваліфікованими кадрами і грошовим капіталом. Дочекавшись, коли закінчиться строк патенту на ефективний винахід, “генеріка” закупає у фірми-власника патенту ліцензію на виробництво нового продукту і починає виготовлення в максимально можливих масштабах, доки існує незадоволений попит на цю “новинку”.

3. **“Сателіти”** – дрібні фірми, орієнтовані на відносно масовий попит та уникнення конкуренції з великим бізнесом, вступаючи з ним у коопераційні зв'язки шляхом укладання контрактів (франчайзинг).

4. **“Міні-монополісти”** – особливий вид дрібного бізнесу, який виходить на ринок з уже існуючим унікальним технологічним досвідом, виробничими потужностями і вузькоспеціалізованим обладнанням. Вони задовольняють обмежений попит (наприклад, виготовлення товарів для вузьких груп населення).

Принципи існування офшорних компаній (ОК)

1. Власниками ОК не можуть бути резиденти даної офшорної юрисдикції.

2. ОК не має права проводити ділові операції і мати будь-яке майно та джерела доходу на території даної юрисдикції.

3. Управління ОК, включаючи підписання контрактів, проведення загальних зборів і засідань ради директорів, повинно здійснюватися за кордоном.

Переваги реєстрації фірм в офшорній зоні

1. Фірма може бути відкрита протягом декількох днів і без значних затрат.

2. Податок на прибуток відсутній чи складає незначний процент. Замість податку встановлюється щорічний збір, який не залежить від розмірів доходів.

3. Відсутні обмеження на вивезення (ввезення) будь-якої валюти.

4. Особи власників не підлягають розголошенню.

5. Порухення податкового і митного законодавства не вважається кримінальним злочином.

Недоліки реєстрації фірм в офшорній зоні

1. Пільги щодо оподаткування доходів не надаються, якщо ці доходи отримані в офшорній зоні.

2. Податкові служби країн ЄЕС можуть систематично перевіряти торговельні угоди офшорної компанії.

3. Місцеві банки обмежують офшорні компанії в наданні кредитів.

4. Солідні фірми Європи і США проявляють недовіру до офшорних компаній.

4. Франчайзинг як особлива форма організації діяльності

Франчайзинг – це форма тривалого співробітництва між підприємцями для поширення товарів і послуг, юридично та фінансово незалежних один від одного, що укладають між собою угоду, за якою франчайзодавець надає франчайзоотримувачу виняткове право на створення та збут під його торговою маркою на конкретному ринку певних товарів та послуг.

Франчайзодавець – це незалежна фірма, що виробляє продукцію (надає послуги) і делегує право використовувати своє ім'я (торгову марку) і продавати (виробляти) свої товари (послуги) іншій фірмі – франчайзоотримувачу. Крім того, в обов'язки франчайзодавця входить надання різної допомоги (консультативної, бухгалтерської, рекламної), яка дозволить оператору керувати своїм бізнесом за образом та подобою головної фірми.

Переваги франчайзингу: для франчайзодавця створюється можливість збільшити число торговельних точок, що реалізують товар, обмежити витрати на заробітну плату, ренту, адміністративні витрати; франчайзоотримувачу надається можливість компенсувати нестачу знань організованими програмами навчання, отримати висококваліфіковані консультації від експертів, вигоди від постійних досліджень ринку та розвитку програм, спрямованих на удосконалення бізнесу, діяти у межах певної території. Крім того, франчайзоотримувач меншою мірою підлягає ризику, ніж звичайне мале підприємство.

Недоліки франчайзингу: реальні обсяги продажу бувають меншими, ніж передбачав франчайзодавець; утримувач не має можливості впливати на політику франчайзера; можливість зіткнення утримувача з несподіваними обмеженнями можливості свого франчайзера.

Розрізняють три типи франчайзингу:

- торговий франчайзинг – торгова фірма (франчайзоотримувач) отримує лише право на використання назви іншої фірми та її товарного знаку;
- франчайзинг розповсюдження продукції – придбання ліцензії на продаж (виробництво) в межах суворо обмеженої території певних видів продукції під товарним знаком виробника;
- чистий франчайзинг – передбачає комплексне забезпечення бізнесу франчайзоотримувача, що охоплює право на використання імені франчайзодавця, ліцензію на продаж товарів (надання послуг), навчання методам оперативного управління придбаним бізнесом тощо.

Тема 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

1. Конкуренстоспроможність фірм як передумова ефективного господарювання
2. Рівні конкурентоспроможності фірм і засоби їх забезпечення

1. Конкуренстоспроможність фірм як передумова ефективного господарювання

Однією з рушійних сил бізнесу є конкуренція серед фірм, що займаються випуском і продажем однакової продукції. Вона відбувається постійно і виявляється у прагненні фірм-суперників покращити свою ринкову позицію, у наступальних діях з метою перемогти одного з конкурентів, у захисній тактиці з метою відстояти захоплені позиції. Такій конкуренції притаманні *наступні риси*.

1. Суперництво збільшується у міру зростання числа конкуруючих підприємств та вирівнювання їх розмірів.

2. Суперництво сильнішає, коли попит збільшується повільно або не збільшується.

3. Суперництво стає сильнішим, коли конкуренти намагаються збільшити обсяг продажу своїх товарів у натуральному вимірюванні.

4. Суперництво збільшується, коли для споживачів витрати, пов'язані з переходом від одного постачальника до іншого, незначні.

5. Суперництво стає сильнішим, коли дорожче вийти з бізнесу, ніж залишитись у ньому.

Рушійною силою конкуренції може стати наявність товарів-замінників, їх вплив на появу межі цін, при якій покупці починають значною мірою переорієнтуватись. Те ж саме відбувається при заміні якості взаємозамінних товарів.

Значний вплив на конкурентоспроможність фірми можуть мати постачальники за рахунок зміни цін на свою продукцію (якщо мало товарів-замінників; якщо дана фірма не є основним замовником; якщо продукція, що постачається, має сильний вплив на якість продукції даної фірми).

Незважаючи на те, що всі підприємства об'єднують один напрям діяльності, вони можуть значно відрізнятися одне від одного за різними параметрами, наприклад, за розмірами, ринками, на яких працюють, за сукупністю додаткових послуг, що пропонуються, тощо.

Оцінку конкурентних позицій проводять шляхом складання карти стратегічних груп. Послідовність дій при цьому є наступною.

1. Визначення типових характеристик, завдяки яким розрізняються підприємства:

- співвідношення ціна/якість (високий, середній, низький рівні);
- географічний ринок (місцевий, регіональний, національний, групи країн);
- ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, висока);
- асортимент (широкий, вузький);
- канали розподілу, що використовуються (один, декілька, багато);
- рівень сервісу (відсутній, обмежений, повний).

2. Розміщення підприємств на двокоординатній карті з використанням зазначених характеристик.

3. Об'єднання фірм, які потрапляють в один стратегічний простір. Найсильнішої конкуренції слід очікувати з боку підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Чим ближчими є стратегічні групи, тим більше приводів для суперництва між ними. І, нарешті, тенденції зміни напрямку роботи можуть бути сприятливими для одних стратегічних груп і несприятливими для інших.

Усі види конкурентних переваг однієї фірми над іншими поділяють на дві групи – переваги низького та переваги високого порядку.

Переваги низького порядку пов'язані з можливістю використання дешевих ресурсів: робочої сили, матеріалів, енергії. Низький порядок цих конкурентних переваг пов'язаний з тим, що вони дуже нестійкі та легко можуть бути втрачені або через зростання цін та заробітної плати, або через те, що ці дешеві виробничі ресурси можуть використовувати й конкуренти.

До *переваг високого порядку* відносять: унікальну продукцію, технологію і фахівців, добру репутацію фірми. Якщо конкурентна перевага досягнута за

рахунок випуску на ринок унікальної продукції, заснованої на власних конструкторських розробках, то для її знищення конкурентам потрібно або розробити аналогічну продукцію, або придумати щось краще, або, врешті, викрити секрети за допомогою промислових шпигунів. Усі три варіанти недешеві та вимагають чимало часу для реалізації. А відтак фірма на деякий час опиняється на ринку в особливому становищі – є стійко конкурентоспроможною. Щоб полегшити вибір тактики конкурентної боротьби необхідно провести детальний аналіз діяльності конкурентів. Це дає можливість визначити їх переваги та слабкості. Збудувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності можна, якщо звернутися до одного з видів конкурентних переваг: або залучити замовників низькою ціною, або задовольняти більш вибагливіших клієнтів. Але поєднувати два типи переваг не можна, тому потрібно вибрати один із наведених нижче. Зрозуміло, що на вибір стратегії впливає потенціал підприємства (якість обладнання, сировини, кваліфікація управлінського та робочого персоналу). Досить важливу роль у виборі стратегії займає планування діяльності фірми, до якого входить як планування випуску, так і прогнозування збуту. Важливий внесок у підвищення конкурентоспроможності робить маркетингова діяльність підприємства. Чіткі уявлення про маркетингові цілі підприємства дозволяють виділити найбільш суттєві сторони діяльності конкурентів, що ускладнюють своєчасне та повне виконання запланованих робіт.

2. Рівні конкурентоспроможності фірм і засоби їх забезпечення

Для регулювання міжнародних економічних відносин держава користується цілою *системою економічних інструментів*.

1. Відповідно до способу дії їх ділять на інструменти прямої, опосередкованої (непрямої) та специфічної (локальної) дії.

До *інструментів прямої дії* належать: державні витрати (на створення нового виду послуг); безпосередній контроль за економічними процесами (регулювання кількісних обсягів імпорту та експорту, встановлення максимально можливих цін чи валютних курсів); різного роду законодавчі постанови.

Характерна риса *інструментів непрямой дії* - їх вплив на вартісні пропорції господарства. Так, за допомогою податків можна знизити рівень споживання певних товарів та послуг, а підвищення процентної ставки симулює заощадження. Девальвація національної валюти створює сприятливі умови для експортерів.

Інструменти економічної політики також ділять на групи відповідно до сфери застосування. Процентні ставки і валютний курс мають макроекономічний характер; податки на імпорт і введення контролю за цінами на певні види товарів та послуг стосуються окремих сфер економіки. Тому такі закони можна назвати *інструментами специфічної (локальної) дії*.

2. Добровільні експортні обмеження (*квоти*) встановлюються в результаті неформальних домовленостей між зацікавленими сторонами або квоти держави, яка експортує: квоти на дорогоцінні метали, вироби з них, дорогоцінне каміння.

3. *Ліцензування* - це встановлення порядку експорту та імпорту, за яким зовнішньоторговельні операції здійснюються після отримання дозволу (ліцензії). Ліцензування дозволяє раціонально використати іноземну валюту при її нестачі для імпорту найважливіших для країни товарів або обмежити експорт продукції, брак якої відчувається на внутрішньому ринку і загрожує підвищенням цін.

4. *Митні тарифи* (збори) - це податки, які встановлюються на імпортні товари з метою підвищення їх ціни на ринку країни-імпортера. Тарифи захищають національний ринок від іноземної конкуренції, підвищуючи ціни на імпортні товари, підтримують порівняно високий рівень внутрішніх цін, сприяють розширенню збуту вітчизняної продукції за кордоном за нижчими цінами.

5. Систему багатостороннього співробітництва треба розуміти як міжнародний економічний режим, що забезпечує регулювання світогосподарських зв'язків.

Міжнародний режим – це принципи, норми, правила та процедури вироблення певних рішень. Принципи можна визначити як певне усвідомлення дійсності, причинні зв'язки та чесність дій. Норми є стандартами поведінки, які визначаються через права та обов'язки. Правилами називають певні межі дій. Інструментом міжнародних режимів є встановлення певних стандартів, за якими члени режиму визначають характер своїх дій і оцінюють політику партнерів.

Тема 6. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОГРАМ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

1. Інноваційно-інвестиційна політика фірми
2. Обґрунтування інноваційно-інвестиційних програм
3. Напрями підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності

1. Інноваційно-інвестиційна політика фірми

Нововведення (інновації) – це розвиток винаходу від оригінальної ідеї до практичного застосування. Нововведення більше, ніж винахідництво залежить від фірми: чи захоче вона його застосовувати. Інновації для фірми – це нововведення в засобах та предметах праці, самій праці, інформації, ресурсах, в самій продукції, її якості, менеджменті організації виробництва, умовах праці, маркетингу.

Інвестиції – здійснення економічних проектів нововведень з метою отримання доходів в майбутньому. Однак інвестиції в “ноу-хау” можуть мати і негативні наслідки (виникнення консультативних інжинірингових фірм під час структурної перебудови може призвести до серйозних економічних труднощів).

Мета фірми, політика інновацій та інвестиції взаємопов’язані, тому інноваційна та інвестиційна політика має будуватися відповідно до **целей фірми**:

- 1) досягнення швидких результатів, найближчих до максимальних (розробки нових видів продукції, технологій, виробництв, менеджменту);
- 2) стійке зростання фірми;
- 3) підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- 4) закріплення позицій на ринку;
- 5) прагнення фірми запобігти банкрутству.

В інвестиційній політиці слід приділяти увагу розподілу прибутку у часі, тобто скласти **інвестиційний проект**. Критерієм доцільності його прийняття є початкова вартість як алгебраїчна сума початкових витрат і доходу.

Сума початкових витрат = ціна нововведень + витрати на перевезення, монтаж і контроль із урахуванням податків з продажу старого устаткування.

Сума початкового доходу = доход від продажу старого устаткування + податкова знижка на продаж + податкові пільги на інвестиції.

Методи розрахунку інвестицій:

– метод поточної вартості, який передбачає розрахунок усіх коштів, що надходять у діючих цінах, порівняно з розміром інвестицій;

– метод окупності, відповідно до якого розраховується час, необхідний для того, щоб інвестиції окупили свою первісну вартість.

Обґрунтування ефективності, рентабельності капітальних вкладень можливе за допомогою врахування впливу таких **чинників**:

1) поточні доходи (прибутків) - постійні доходи фірми в результаті капітальних вкладень (не включаючи одноразові доходи в кінці інвестиційного періоду);

2) поточні витрати;

3) витрати на придбання (основні (початкові) капіталовкладення) – великі одноразові витрати на початку інвестиційного періоду, які і викликають грошові потоки; найбільша стаття витрат, що передує здійсненню капітальних вкладень;

4) залишкова вартість -вартість капітальних вкладень в кінці інвестиційного періоду. Витрати на демонтаж, пакування, транспортування знижують її величину;

5) інвестиційний період;

б) розрахунковий розмір ренти - не може бути нижчим за норму прибутку.

Класифікація інвестицій за рядом ознак:

1. За формами власності: · державні; · приватні; · іноземні.

2. Залежно від строків освоєння :

· довгостроковими (більше 3 років);

· середньостроковими (до 3 років);

· короткостроковими (до 1 року).

3. За диференціацією норм прибутку:

· вимушені капіталовкладення (вимоги до норми прибутку відсутні);

· зберігання позицій на ринку (норма приблизно дорівнює 6 %);

· оновлення виробництва (норма приблизно дорівнює 12 %);

· економія витрат (норма приблизно дорівнює 15 %);

· збільшення доходів (норма приблизно дорівнює 20 %);

· ризикові капіталовкладення (норма приблизно дорівнює 25 %).

4. За формами інвестицій:

- фінансові - вкладення коштів у різні фінансові інструменти: фондові (інвестиційні) цінні папери, спеціальні банківські вклади, депозити, паї ін.
- реальні - вкладення у виробничі фонди (основні та оборотні).
- інноваційна - вкладення в нововведення.
- інтелектуальні - вкладення в об'єкти інтелектуальної власності, що впливають з авторського, винахідницького і патентного права.
- прямі - здійснюються без фінансових посередників у виробничі фонди з метою отримання доходу та участі в управлінні виробництвом.
- портфельні - здійснює пасивний інвестор, отримуючи невелику частку у компанії, сподіваючись на отримання невеликого, але стабільного прибутку.

Інвестиційна діяльність - послідовна сукупність дій її суб'єктів (інвесторів і учасників) щодо здійснення інвестицій з метою отримання доходу або прибутку.

Втручання держави в інвестиційні процеси пов'язане з ризикованим характером інвестиції. **Державна інноваційна політика** має різні **форми**:

- адміністративно-відомча - пряме дотаційне фінансування відповідно до спеціальних законів (наприклад, Закон України "Про інвестиційну діяльність").
- програмно-цільова - контрактне фінансування цільових програм, прямі заходи держави щодо створення консорціумів, інженерних центрів, наукових і технологічних парків тощо, в умовах яких реалізуються складні інноваційні ідеї.

2. Обґрунтування інноваційно-інвестиційних програм

Інвестиційна програма фірми – це комплекс, сформований для реалізації реальних інвестиційних проектів, згрупований з метою зручності управління.

Передінвестиційні дослідження починаються з опрацювання інвестиційної стратегії, яка передуює розробці інвестиційного проекту. Інвестор керується цією стратегією на всіх етапах життєвого циклу інвестиційного проекту, який складається з фаз: передінвестиційної, інвестування та експлуатації виробництва.

Інвестиційна стратегія – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Вона визначає цілі інвестиційної політики щодо дохідності, ліквідності, ризику і зростання капіталу;

рекомендації щодо складу активів інвестиційного портфеля, його інвестиційних якостей; умов придбання і продажу активів, строків їх зберігання і переміщення; правил обліку, дотримання нормативів; способів управління інвестиційним портфелем і підтримки пропорцій між первинним та вторинним резервом активів.

Формування інвестиційного портфеля - середньостроковий управлінський процес в рамках стратегічних рішень і поточних фінансових можливостей фірми.

Існують наступні **етапи формування інвестиційної стратегії фірми**:

1. Визначення періоду формування інвестиційної стратегії, що залежить від:

- прогнозованості розвитку економіки в цілому;
- прогнозованості розвитку інвестиційного ринку;
- галузевої приналежності компанії.

2. Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності: забезпечення приросту капіталу, рівня прибутковості інвестиції, зміна спрямованості інвестицій.

3. Розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності. Здійснюється за двома напрямками:

- розробка стратегічних напрямів інвестиційної діяльності;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів.

4. Конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її реалізації: забезпечення зовнішньої (узгодженість у часі реалізації інвестиційної стратегії з загальною стратегією фірми і з прогнозованими змінами кон'юнктури інвестиційного ринку) та внутрішньої (узгодженість у часі реалізації напрямів інвестування між собою і формування необхідних інвестиційних ресурсів) синхронізації у часі.

5. Оцінка розробленої інвестиційної стратегії фірми за критеріями:

· узгодженість інвестиційної стратегії із загальною стратегією економічного розвитку (цілі, напрями, етапи);

- внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії;
- узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем;
- реалізованість інвестиційної стратегії за наявного ресурсного потенціалу;
- прийнятність рівня ризику щодо реалізації інвестиційної стратегії;
- результативність інвестиційної стратегії.

3. Напрями підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності

Пріоритетними напрямами інвестування є ті, які спроможні за короткий термін забезпечити відчутні зрушення в економіці. Такими напрямами є галузі з:

1. коротким терміном окупності затрат (АПК, легка, харчова промисловість);
2. суттєвим мультиплікативним ефектом (їх розвиток дає поштовх для економічного зростання супутніх виробництв (складної техніки, устаткування);
3. значним експортним потенціалом і конкурентоспроможністю.

Перша група фірм важлива для економіки з позиції швидкого повернення інвестованих коштів і є досить привабливим об'єктом інвестування. Успішна реалізація інвестиційних проектів на цих об'єктах – важливий фактор формування довіри до держави за умови дотримання останньою задекларованих зобов'язань і реальних кроків щодо підтримки вітчизняного виробника та інвестора.

Друга група важлива тим, що це одна з найважливіших базових галузей економіки, яка забезпечує успішний розвиток усіх фірм виробничого комплексу, дає можливість створити велику кількість робочих місць, забезпечити зайнятість, зберегти кадровий потенціал промисловості, досягає суттєвого соціального ефекту

Інвестування в третю групу покращує співвідношення імпорту та експорту.

Інноваційний менеджмент пов'язаний з розвитком і удосконаленням технологій та вирішує завдання правильного підбору та поєднання різних за природою технік і технологій, що забезпечують підприємницький успіх у бізнесі.

Найбільш важливі **умови реалізації державної інвестиційної політики**:

1. Децентралізація інвестиційного перенесення з безповоротного бюджетного фінансування на кредитування на основі повернення і платності. Безповоротне фінансування зберігається для соціально важливих некомерційних об'єктів без власних джерел доходів (життєзабезпечуючі виробництва, соціальна сфера).

2. Посилення державного контролю за цільовим використанням інвестицій.

3. Використання частини централізованих інвестиційних коштів на реалізацію швидкоокупних і ефективних інвестиційних проектів.

4. Постійне удосконалення нормативної бази залучення інвестицій, приведення її до світових стандартів.

МОДУЛЬ 3. РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Тема 7. ДЕРЖАВНЕ І ВНУТРІШНЄ РЕГУЛЮВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

1. Організаційно-економічний механізм мотивації діяльності фірми
2. Державне регулювання діяльності фірми
3. Вимоги та права акціонерів (власників) до діяльності фірм
4. Мотивація діяльності різних категорій персоналу фірми

1. Організаційно-економічний механізм мотивації діяльності фірми

Мотивація діяльності фірми – процес стимулювання працівників до діяльності, що спрямована на досягнення індивідуальних і загальних цілей фірми.

Функції організаційно-економічного механізму мотивації діяльності фірми:

1. *Функція справедливості*, тобто сприймання працівниками справедливості винагороди, включає наступні складові елементи:

1) зняття соціальної напруги шляхом дотримання принципу справедливості;

2) порівняння особистої винагороди із заохоченням інших людей, що виконують аналогічну роботу;

3) суб'єктивне визначення співвідношення винагороди та витрат праці.

2. На *функцію очікування* впливають наступні фактори:

1) передбачуваний ступінь відносного задоволення від отриманої винагороди;

2) очікування щодо співвідношення результатів та винагороди;

3) очікування щодо співвідношення витрат праці та результатів.

3. *Функція потреб* має наступні види: самовиявлення; поваги; соціальний; безпеки та захищеності; фізіологічний.

Принципи формування організаційно-економічного механізму мотивації:

· комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи;

· обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;

· обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, їх періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності; винагорода за прийнятний рівень результативності, пов'язаний з якістю.

Ці ж принципи покладаються в основу організації оплати праці на підприємстві.

2. Державне регулювання діяльності фірми

Будь-яка держава виконує конкретні функції, серед яких першочерговими є регулювання економіки, що відбиває ступінь її втручання у формування стратегії і тактики розвитку в цілому та включаючи розвиток фірми. *Метою* державного регулювання економіки є досягнення ефективного, стабільно-поступального економічного, соціального, наукового і культурного розвитку країни. Таке регулювання здійснюється сукупністю економічних і адміністративних методів.

Основними принципами державного регулювання економіки вважають:

- 1). Мінімальне втручання державних органів в економічні процеси (доцільно делегувати функції, що не забезпечуються суб'єктами ринкових відносин);
- 2). Вплив владних структур і розвиток соціально-економічних процесів за допомогою встановлених державою економічних регуляторів і нормативів.

Практична реалізація названих методів і принципів державного регулювання економіки знаходять відображення в *соціально-економічних функціях держави*:

- 1) створення необхідної правової бази;
- 2) розробка і сприяння здійсненню стратегії розвитку галузей економіки;
- 3) регулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності;
- 4) моніторинг і регулювання процесів охорони та відтворення навколишнього середовища. Окремі компоненти природи (земля, вода, ліс, повітря) виконують у житті людини три функції: основного засобу виробництва; операційного базису для розміщення поселень та продуктивних сил; необхідної умови життєдіяльності людини. Внаслідок підвищення техногенного впливу на стан навколишнього середовища територія України юридично визнана зоною екологічного лиха.

Визначальними елементами сучасного ринкового господарства є фінансово-кредитна система і політика держави. Вони повинні цілеспрямовано діяти у ринковому середовищі і регулювати його стан. Цільові установки програм реалізуються через фінансові засоби регулювання, насамперед, бюджетного планування.

Державний бюджет – це затверджений у законодавчому порядку розпис доходів і видатків держави, здебільшого, на річний відрізок часу. Основним джерелом формування державного бюджету є національний дохід – заново створена вартість, як частина вартості суспільного продукту, яка залишається після відшкодування матеріальних витрат: предметів праці і засобів праці (амортизація).

Однією з проблем ринкової системи господарювання є удосконалення бюджетного планування та осучаснення фінансової політики держави в цілому.

У системі бюджетного планування потребує розв'язання проблема дефіциту державного бюджету, що має тенденцію до різкого зростання за умови посилення інфляції. Зменшення дефіциту бюджету можливе за рахунок як зростання його доходів, так і скорочення видатків. Економічно виправданий рівень дефіциту бюджету належить покривати переважно шляхом випуску цінних паперів – облігаційних позик і скарбничих зобов'язань держави.

Фінансово-бюджетна система України теж потребує якісних змін. У сучасний період гроші поступають в обіг через механізм кредитування економічних суб'єктів. Тому розширення чи звуження банківського кредитування безпосередньо впливає на масу грошей в обігу і стан грошового обігу в цілому.

Кредит – це такі економічні відносини, що виникають між кредитором і позичальником з приводу отримання останнім позички в грошовій або товарній формі на умовах повернення в певний строк із сплатою заздалегідь визначеного відсотку за користування нею. Кредитування здійснюється на певних принципах: платоспроможність, цільовий характер, строковість, забезпеченість, платність .

Існує три форми кредиту – державний, банківський і комерційний.

1). Державний – особлива форма кредиту, де позичальником або кредитором виступає держава чи місцеві органи влади, а сам кредит отримує вигляд випуску позик, які реалізуються, в основному, фінансово-кредитними установами.

2). Банківський кредит - подання грошових коштів (готівкою і безготівково) у тимчасове користування юридичним та фізичним особам і державі.

3). Комерційний кредит надається у товарній формі продавцями покупцям у вигляді відстрочки платежу за продані товари та оформляється векселем.

Конкретними заходами вдосконалення кредитної систем вважають:

- введення в дію державного контролю за цільовим використанням кредитних ресурсів на виконання народногосподарських програм;
- опрацювання систем управління кредитними ресурсами комерційних банків, утворених за рахунок коштів державного сектора;
- утворення мережі інвестиційних та інноваційних банків (фондів), головною метою діяльності яких є кредитування відповідно інвестиційних та інноваційних проектів і програм.

Головним інструментом здійснення регулюючої функції держави щодо розвитку ринкових відносин в економіці є *податкова система* - як сукупність податків, що справляються у державі, форм і методів їх побудови і стягнення та відповідних державних органів, що займаються менеджментом цієї діяльності.

Метою податкового регулювання є: 1) економічний вплив на процеси нагромадження власних фінансових ресурсів суб'єктів ринку з урахуванням вилучення частини їх доходів; 2) формування централізованих бюджетних коштів держави за рахунок податкових надходжень. Податкове регулювання забезпечується шляхом оподаткування прибутку господарюючих суб'єктів та фізичних осіб., стягнення акцизу і плати за природні ресурси, різноманітних місцевих податків.

3. Вимоги та права акціонерів (власників) до діяльності фірм

Акціонери мають право вибрати директорів фірми, які, в свою чергу, призначають службовців, що управляють бізнесом. У невеликій фірмі найбільший акціонер, як правило, виконує обов'язки президента Ради директорів. У великій державній фірмі менеджери, як правило, мали деякий капітал, але їх власної підтримки було недостатньо, щоб забезпечити контроль шляхом голосування.

Таким чином, групи менеджерів більшості державних фірм могли б бути зміщені акціонерами, коли б вони вирішили, що команда менеджерів працює неефективно.

Акціонери можуть з'являтися на щорічні збори і голосувати персонально, але звичайно віддають своє право голосування іншій частині завдяки "інструменту", відомому як довіреність.

Звичайні акціонери часто мають право, що називається переважним правом, щоб купувати будь-які додаткові акції, які продаються фірмою. У деяких ситуаціях переважне право автоматично включається до кожної корпоративної переваги.

Права акціонерів:

- входити до товариства і виходити з нього;
- брати участь у загальних зборах акціонерів;
- обирати і бути обраними до органів товариства: спостережної ради, правління, ревізійної комісії;
- брати участь в управлінні товариством у порядку, визначеному статутом товариства і законодавством;
- отримувати інформацію про діяльність товариства. На вимогу акціонера товариство зобов'язане надавати йому річні баланси, звіти, протоколи зборів.

Акціонери зобов'язані: дотримуватися установчих документів товариства; виконувати рішення загальних зборів товариства; не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність товариства.

Менеджер завжди наполегливо просить у акціонерів довіреності і звичайно отримує її. Однак якщо прибуток незначний і акціонери не задоволені, зовнішня група може клопотати про повноваження для заміни менеджерів і здійснює контроль за бізнесом. Ця ситуація називається боротьбою повноважень.

Менеджери, які не мали контрольної більшості (більше 50 % акцій їх фірм), були стурбовані боротьбою повноважень і поглинань. Більшість з них спробували отримати схвалення акціонерів у їх корпоративних привілеях, які зробили б поглинання складнішим. Наприклад, більшість компаній залучило акціонерів, які згодні:

- 1) вибирати тільки одну третину директорів щорічно;
- 2) вимагати, щоб 75 % акціонерів (а не 50 %) схвалили об'єднання (злиття).

Менеджери, які шукають такі зміни, побоюються, що фірма різко підніме ціну угоди. Але часто буває так, що менеджерів турбує власне становище, яке може бути навіть важливішим.

Ці дії менеджерів, які роблять поглинання складнішими, суперечать цілям акціонерів, особливо значних акціонерів деяких компаній, що не хочуть бачити будь-які бар'єри для звільнення некомпетентних менеджерів.

4. Мотивація діяльності різних категорій персоналу фірми

Реалізація оплати заробітної плати здійснюється на основі договірної регулювання оплати праці найманих працівників фірм, що є укладанням системи тарифних угод на 3 рівнях:

- міжгалузевому (генеральна тарифна угода);
- галузевому (галузева тарифна угода) або комунальному (регіональна тарифна угода);
- виробничому (тарифна угода як складова частина колективного договору).

Тарифна угода – це договір між представниками сторін переговорів з питань оплати праці та соціальних гарантій. Предметом тарифної угоди як складової частини тарифного договору на виробничому рівні є:

- форми і системи оплати праці для різних категорій та груп працівників;
- мінімальна тарифна ставка, диференційована за типами виробництв у межах рівнів, передбачених генеральною тарифною угодою для відповідної галузі;
- розміри тарифних ставок і посадових окладів за розрядами робіт та посадами працівників;

види і розміри доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат і умови їх надання;

- умови оплати праці за роботу в надурочний час, час простою чи виготовлення браку не з вини працівника тощо. У разі найму працівника за контрактом власник або уповноважений ним орган може встановлювати за згодою працівника як передбачені у колективному договорі, так і індивідуальні умови оплати праці.

Норми тарифної угоди виробничого рівня можуть тимчасово (до 6 місяців) допускати рівень оплати праці нижчий від норм, визначених генеральною галузевою, але не нижчий від державних норм і гарантій оплати праці.

Протягом дії тарифних угод (строки визначаються сторонами переговорів) сторони, що перебувають у сфері їх дії, односторонньо не може вимагати зміни розміру оплати праці та пільг понад передбачені тарифною угодою.

Стимулювання зростання продуктивності праці відбувається за рахунок:

- виконання і перевиконання плану виробництва;
- виконання і перевиконання нормованих завдань;
- робота за технічно обґрунтованими нормами;
- виконання планів росту продуктивності праці на основі особистих виробничих планів;
- виконання робіт зі зменшеним штатом, розширення зони обслуговування;
- зниження трудоемності продукції та підвищення продуктивності праці.

Методи мотивації:

- індивідуальні та групові;
- зовнішні (винагороди, що надходять ззовні) і внутрішні (винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості, самоповаги та ін.).

Фундаментальні ***принципи регулювання поведінки*** людини:

- необхідність мати справу з явищами поведінки, що можуть спостерігатись;
- використання у якості даних повторюваність конкретних явищ поведінки;
- важливість спостереження поведінки у рамках конкретного збігу обставин.

Одиницею аналізу може виступати як індивід, так і група людей. Але в усіх випадках успіх так званого “ситуаційного управління поведінкою” залежить від виявлення причинно-наслідкового зв’язку між поведінкою і результатами, між скоригованими діями та підвищенням ефективності діяльності фірми.

Враховуючи, що мотивація не простий елемент ланцюга причинно-наслідкового зв’язку, регулювання поведінки повинне спиратися на такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення, потреби, сприймання у рамках єдиної взаємопов’язаної системи.

Участь у прибутках (доходах) або стимулювання персоналу через прибутки полягає у розподілі певної їх частини між усіма працівниками фірми. Такий розподіл може бути терміновим (наприклад, щомісячна виплата) або виступати у формі розповсюдження між працівниками акціонерної фірми.

Системи участі у прибутках розрізняються залежно від показників та засобів мотивації. Система оцінки заслуг передбачає оцінювання зусиль та поведінки працівника за рядом факторів. Для кожного фактора визначається система балів. Періодично розраховується показник діяльності працівника, а підсумкові результати визначають відповідний рівень додаткової, понад заробітну плату за тарифом.

Системи колективного стимулювання застосовуються тоді, коли заохочення працівників через їх участь у прибутках стає можливим тільки на груповій основі. При цьому груповий бонус розподіляється у тій пропорції, що й основна заробітна плата. Перевага такого підходу полягає в тому, що за скрутних обставин у групі гарантується відносно справедливий розподіл обсягу робіт.

Більш стійка зацікавленість працівників у діяльності фірм, забезпечується через участь у власності. Вона реалізується шляхом надання працівникам акцій фірм. Володіння робітниками акціями має на меті більше, ніж участь у прибутках через отримання відповідних дивідендів. Це система не тільки “ідентифікації інтересів” працівників і фірм, але мобілізації особистих збережень громадян для інвестування у виробництво.

Різні системи участі у прибутках, забезпечуючи заохочення персоналу до досягнення найкращих загальних результатів, ще не вирішують проблеми формування дієвого механізму мотивації трудової діяльності. Функціонування такого механізму залежить від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх щодо фірми факторів. Але в усіх випадках організація системи винагороди персоналу має спиратися на прогнозований стиль управління, що передбачає створення гнучких структур, форм та методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних та соціальних процесів у суспільстві в цілому та на кожній фірмі зокрема.

Тема 8. ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ФІРМ

1. Система оперативного регулювання діяльності фірм
2. Особливості оперативного регулювання різних видів діяльності
3. Бюджетне регулювання діяльності
4. Диспетчеризація фірми

1. Система оперативного регулювання діяльності фірм

Завершальним етапом оперативно-виробничого планування є оперативне регулювання діяльності фірми, основними *завданнями* якого є :

- оперативний облік та контроль робіт за планами-графіками;
- координування роботи взаємопов'язаних підрозділів фірми;
- прийняття оперативних рішень про попередження порушень у господарській діяльності;
- ліквідація наслідків порушень, які виникли.

Методи і форми оперативного регулювання визначаються типом виробництва. На фірмах одиничного та дрібносерійного виробництва основними об'єктами оперативного регулювання є строки виконання робіт за окремими замовленнями та оперативна підготовка до виконання поточних завдань. Контроль здійснюється на основі планів виконання замовлень.

На фірмах серійного виробництва основні об'єкти контролю – строки запуску-випуску партій предметів праці, ступінь комплектного забезпечення збиральних робіт, стан ресурсів на складах.

У великосерійному і масовому виробництвах основними об'єктами оперативного контролю є дотримання встановлених тактів роботи поточних ліній та регулювання їх діяльності при виникненні непередбачених обставин.

На фірмах будь-якого типу виробництва обов'язковими об'єктами оперативного контролю є випуск товарної продукції залежно від встановлених обсягів та строків, стан незавершеного виробництва, матеріально-технічне забезпечення виробництва, фінансовий стан фірми.

Враховуючи мінливість кон'юнктури ринку, багато фірм повинні вносити оперативні зміни в організацію і техніку виробництва, досягаючи при цьому:

- підвищення можливостей переобладнання виробництва, уніфікації комплектуючих компонентів та матеріалів як умови підвищення гнучкості фірми;
- підвищення якості виробів, розширення їх асортименту.

Оперативне регулювання здійснюється в масштабі всієї фірми за цехами (міжцехове) та на рівні окремих цехів – за робочими місцями (внутрішньоцехове).

Міжцехове оперативне регулювання координує діяльність та забезпечує необхідні виробничі пропорції між цехами фірми відповідно до послідовності технологічних процесів (заготівельних, обробних, складальних) та з урахуванням їх функцій (основні, допоміжні, обслуговуючі та побічні цехи).

Внутрішньоцехове оперативне регулювання включає контроль робіт за дільницями та оперативне регулювання виробничих процесів.

2. Особливості оперативного регулювання різних видів діяльності

Оперативне планування передбачає детальну розробку планів фірми та її підрозділів на короткі відрізки часу. При цьому завдання розробки плану органічно та функціонально поєднується з організацією його виконання.

Завданням оперативного планування діяльності фірми є забезпечення умов, виявлення шляхів, засобів і невикористаних резервів виробництва для виконання поставлених завдань щодо доставки готової продукції до користувача та систематичне покращання техніко-економічних показників діяльності фірми.

Оперативне планування складається з двох етапів:

I - на якому розробляються оперативні плани та графіки виготовлення і випуску продукції, називається оперативно-календарним плануванням (ОКП).

II - характеризується безперервним оперативним обліком і контролем виконання оперативних планів та ходу виробництва, називається диспетчеризацією.

Однією з важливих функцій ОКП є розподіл робіт за робочими місцями. Якщо розподіляється число робіт (m) з чисельністю взаємозамінних робочих місць (n), то загальне число можливих варіантів розподілу (V_p) дорівнює: $V_p = m/n$.

Розподіл робіт за робочими місцями здійснюється поетапно:

· у цехах; · на дільницях; · у бригадах.

Оперативне регулювання будівельної діяльності фірми. Оперативне планування роботи підрозділів відрізняється від планування діяльності фірми в цілому у зв'язку з тим, що підрозділи не є юридичною особою, тобто не мають свого розрахункового рахунку в банку, не мають можливості здійснювати повний господарський розрахунок при відсутності певного обліку затрат і результатів виробництва та встановлених оптових цін на продукцію кожного підрозділу.

У будівництві при встановленні планових показників використовуються різні варіанти, які залежать від розмірів об'єкта та ступеня спеціалізації бригад.

Оперативне регулювання торговельно-збутової діяльності фірми. Умовою успішної роботи фірми є забезпечення виробництва замовленнями споживачів, на основі яких формуються поточні та оперативно-календарні плани фірми.

Оперативне регулювання технічно-інноваційної діяльності фірми. Підготовка проекту нового виробу та нових технологій називається “технічною підготовкою виробництва”, яка є комплексом послідовних наукових, проектно-конструкторських, технологічних та виробничо-господарських робіт зі створення та освоєння нових виробів і впровадження нових технологій.

Планування проектів створення і освоєння техніки і технології здійснюється на основі “сіткового” графіку, що дозволяє скласти раціональний план роботи через чітку послідовність та черговість виконання всіх необхідних операцій та дій.

3. Бюджетне регулювання діяльності

Бюджет – кошторис доходів і видатків фірми, складання яких здійснюється в межах оперативного регулювання та планування. Виходячи із стратегічних цілей фірми, бюджети вирішують завдання розподілу рідкісних економічних ресурсів. Розробка бюджетів надає кількісну визначеність перспективам існування фірми.

Етапи складання бюджетів:

- 1) встановлення загальних цілей розвитку фірми (здійснюється керівництвом);
- 2) конкретизація загальних цілей та визначення завдань кожного підрозділу;

- 3) підготовка відділами та підрозділами оперативних бюджетів;
- 4) аналіз підготовлених бюджетів керівництвом та їх коригування;
- 5) підготовка кінцевих бюджетів.

Види оперативних бюджетів:

- матеріальний бюджет – визначає види та кількість сировини, матеріалів, які необхідні для реалізації певного плану;
- бюджет закупок – конкретизує витрати на закупівлю всіх матеріалів, необхідних для реалізації планів;
- трудовий бюджет – веде облік прямих витрат праці, які неминучі при організації запланованих видів діяльності;
- бюджет адміністративних витрат – враховує витрати на виконання головних управлінських функцій: оклади управлінців, витрати на відрядження, гонорари, витрати на утримання службових приміщень та офісів тощо.

До основних ***фінансових бюджетів*** відносять:

- бюджет поточних грошових коштів (деталізує потік готівки (вхідні – доходи, вихідні – видатки) на рік або півроку з розрахунком на кожний місяць);
- бюджет додаткових вкладень капіталу.

Інформація про фінансовий стан фірми міститься в головному елементі пакету фінансової звітності – ***балансі фірми*** - це деталізоване відображення фінансового стану фірми на конкретний момент, який відображає, з одного боку, склад фірми, тобто все те, чим володіє фірма на дату складання балансу, а з іншого – показує джерела формування та накопичення капіталу (коштів).

Головним є баланс активів і пасивів фірми. Крім нього існує баланс доходів і видатків, що містяться в звітах про фінансові результати та їх використання і про фінансово-майновий стан фірми. Баланс доходів і видатків фірми містить відомості про надходження і використання коштів у балансуванні між ними.

Основними завданнями балансу доходів і видатків є:

- виявлення резервів та мобілізація ресурсів, зниження витрат виробництва і збільшення накопичень, економічно доцільне використання грошових ресурсів для

фінансування виробництва і соціального розвитку колективу; забезпечення максимально можливого підвищення ефективності виробництва, зростання його обсягів;

- забезпечення безперервного зростання платежів до бюджету за рахунок прибутку; розвиток кредитних взаємовідносин об'єднань, фірм з банками за рахунок збільшення частки довгострокових кредитів.

4. Диспетчеризація фірми

Диспетчеризація - це централізований контроль та безперервне оперативне керівництво поточним ходом виробництва в обсягах фірми та її підрозділів.

Завдання диспетчеризації:

- оперативний облік та контроль робіт за графіками, керівництво своєчасним забезпеченням робочих місць усіма елементами підготовки фірми (матеріалами, інструментами, ремонтом тощо) без відриву виконавця від роботи;

- поточне узгодження виробничих завдань у межах підрозділів з метою усунення і попередження порушень плану і забезпечення його безперервного виконання.

Об'єкти диспетчеризації.

1. Одиничне та дрібносерійне виробництво – строки виконання важливих робіт за замовленнями і оперативна підготовка до виконання поточних замовлень.

2. Серійне виробництво – строки запуску-випуску партій предметів праці, стан заготовок, ступінь комплектного забезпечення та складальних робіт.

3. Великосерійне та масове виробництво – дотримання встановлених тактів роботи потокових ліній, стан внутрішньолінійних та міжлінійних розділів.

На фірмах будь-якого типу виробництва основними об'єктами диспетчерського контролю є випуск товарної продукції згідно встановленого плану, обсягу та строку, стану незавершеного виробництва, матеріально-технічного забезпеченням виробництва. Оптимальним прийнятим є розмір фірми, за якого забезпечується отримання максимально можливого прибутку за мінімальних витрат виробничо-фінансових ресурсів. Поступова оптимізація розмірів діючих фірм до оптимальних значень сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Тема 9. АНТИКРИЗОВЕ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ ЯК ІНТЕГРОВАНИМ ОБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Особливості антикризового управління фірмою
2. Проектування механізму виходу фірм із кризи

1. Особливості антикризового управління фірмою

Економічні результати діяльності будь-якої фірми зазнають коливань і залежать від багатьох факторів. Це призводить до того, що більшість фірм проходять стадії підйому і спаду, а багато з них опиняються в кризовій ситуації і наближаються або стають банкрутами.

Економічна кризова ситуація – це раптове (незаплановане) настання обмеженої чи припинення результативної (ефективної) діяльності фірми з важко прогнозованими наслідками її подальшого функціонування і розвитку.

Криза обумовлюється нестачею власного капіталу, борговими зобов'язаннями, що зростають; некомпетентністю керівництва фірми; зовнішніми причинами - нестійкістю фінансового ринку. Показник кризи - неплатоспроможність фірми.

Реакцією фірми на кризу є застосування захисної або наступальної тактики.

Захисна тактика проводить заходи щодо збереження, основою яких є:

- скорочення витрат;
- закриття підрозділів фірми;
- звільнення персоналу;
- скорочення виробництва і збуту.

Наступальна тактика більш ефективна і передбачає:

- активну маркетингову політику;
- політику більш високих цін;
- збільшення витрат на удосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення фондів, впровадження перспективних технологій;
- використання резервів.

Важливість *антикризового управління* зумовлюється *чинниками*:

- головною метою є забезпечення тривалого положення на ринку і стабільно стійких фінансів фірми при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;
- застосування інструментів управління з усунення фінансових ускладнень;
- прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища фірми;
- в основу антикризового управління покладено процес постійних і послідовних інновацій у всі галузі діяльності фірми;
- антикризове управління спрямоване на введення в дію управлінських і фінансових механізмів для подолання труднощі із найменшими втратами.

Характерними *причинами фінансової кризи фірми і банкрутства* є:

- відставання за асортиментом, якістю, ціною тощо від потреб ринку;
- погане фінансове керівництво фірмою (надлишково ростуть зобов'язання).

Оцінка можливостей та способів подолання кризи починається з виявлення та аналізу причин фінансової кризи. На основі даних носіїв інформації (бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, а також якість фінансового стану фірми.

Після отримання необхідних даних про фінансовий стан фірми та причини фінансової кризи робиться висновок щодо ліквідації чи санації даної фірми. Якщо виробничий потенціал зруйновано, капітал втрачено, структура балансу незадовільна - приймається рішення про консервацію та ліквідацію фірми, що може здійснюватися на добровільній основі (злиття, продаж об'єкта частинами чи цілком) і в примусовому порядку (процедура банкрутства - за рішенням судового органу).

Якщо фірма має можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, володіє достатньо підготовленим управлінським персоналом, ринками збуту, виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямам економіки країни, приймається рішення про проведення санації (фінансового оздоровлення, відродження ефективної виробничо-господарської діяльності).

Для подолання кризової ситуації фірмою розробляється *стратегія фінансового оздоровлення*, завдання якої визначити основні напрями антикризових заходів і загальну очікувану ефективність. На основі цієї стратегії розробляються більш конкретні документи: плани маркетингу, виробничі плани, графіки ін.

2. Проектування механізму виходу фірм із кризи

Успіхи та невдачі діяльності фірми необхідно розглядати як взаємодію ряду факторів: зовнішніх та внутрішніх.

До **зовнішніх факторів**, які впливають на діяльність фірми, належать:

- 1) розмір і структура потреб населення;
- 2) рівень доходів і нагромаджень населення (купівельна спроможність);
- 3) політична стабільність і спрямованість внутрішньої політики;
- 4) розвиток науки і техніки (визначає конкурентоспроможність фірми);
- 5) рівень культури, що виявляється у звичках і нормах споживання;
- 6) міжнародна конкуренція.

Внутрішні фактори загалом можна представити у вигляді 4 груп:

- 1) стратегія фірми;
- 2) принципи діяльності фірми;
- 3) ресурси і їх використання;
- 4) якість і рівень маркетингу.

У свою чергу, вони включають значну кількість конкретних факторів, які діють на кожній фірмі вибірково, але призводять до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування фірми.

Мета антикризового управління - реалізація заходів щодо виходу фірми із кризи. Заходи антикризового управління поділяють на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу фірми із кризи полягають у:

- усуненні поточних збитків;
- виявленні внутрішніх резервів;
- залученні спеціалістів;
- кадрових змінах;
- отриманні кредитів;
- отриманні відстрочки платежів;
- зміцненні дисципліни.

Стратегічні заходи полягають у:

- розробці плану заходів;

- аналізі й оцінці виробничого потенціалу, виробничих програм, політики доходів та інвестицій;

- розробці концепції фінансового оздоровлення фірми: фінансової, маркетингової, технічної, управлінської, інвестиційної тощо..

Для подолання кризової ситуації фірма може використовувати ряд способів виходу із банкрутства і фінансового оздоровлення, що апробовані на практиці. Ці способи відображено в антикризовій програмі фірми, яку розробляють експерти.

Структура антикризової програми передбачає 4 основних напрями:

1. Корінна перебудова структури управління, організації виробництва і праці. Необхідно максимально спростити структуру управління, різко скоротити управлінські і накладні витрати всіх видів. Особливу увагу потрібно приділити вибору оптимальних систем організації та оплати праці.

2. Підтримка мінімальної стабільності виробництва в умовах кризового періоду передбачає подальше скорочення накладних витрат, зниження витрат на утримання соціально-культурних об'єктів, що знаходяться на балансі фірми, збереження господарських зв'язків, що склалися, і пошук нових партнерів, розпродаж надлишкових запасів, обладнання, неліквідів тощо; перегляд товарної номенклатури; поділ фірми на ряд господарсько самостійних фірм із збереженням за головною фірмою основної частки в статутному капіталі організованих фірм.

3. Впровадження ефективної технології та організації виробництва і збуту. Передбачає забезпечення максимально можливої доставки до периферії фірми (приймання-відвантаження товарів для кожної філії); впорядкування товарообігу, вибір оптимальних форм і каналів збуту; скорочення транспортних витрат тощо.

4. Використання фінансово-правових прийомів стабілізації економічного стану фірми. Передбачається запобігання і стягнення простроченої дебіторської заборгованості; додатковий випуск акцій з метою залучення додаткових грошових ресурсів для підтримання платоспроможності і задовільного фінансового стану; застосування митних пільг і звільнень при здійсненні зовнішньоекономічних операцій; оптимальне податкове планування тощо.