

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

С.В. Дворкін, С.В. Телятник

## **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з курсу

### **«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖКГ»**

*(для студентів денної форми навчання спеціальностей 7.092203, 8.092203 –  
«Електромеханічні системи автоматизації та електропривод»)*

**ХАРКІВ – ХНАМГ – 2009**

Організація та управління на підприємствах ЖКГ: Конспект лекцій (для студентів денної форми навчання спеціальностей 7.092203, 8.092203 – «Електромеханічні системи автоматизації та електропривод»). – Укл.: Дворкін С.В., Телятник С.В. – Х.: ХНАМГ, 2009. - 158 с.

Укладачі: С. В. Дворкін,  
С. В. Телятник

Рецензент: доц. О.В. Димченко

Схвалено кафедрою міської і регіональної економіки, протокол № 1 від 28.08.2009 р.

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Вступ.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Тема 1. ЖКГ: поняття, особливості та структура.....</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1. Міське господарство, житлово-комунальне господарство (ЖКГ): сутність, структура, особливості..... | 6         |
| 1.2. Житлове господарство як провідна ланка ЖКГ.....   | 9         |
| 1.3. Сутність та функції управління.....   | 10        |
| <b>Тема 2. Організація управління на підприємствах ЖКГ.....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1. Організація як функція управління.....  | 15        |
| 2.2. Особливості організації управління на підприємствах ЖКГ.....                                      | 17        |
| <b>Тема 3. Мотивація як функція управління.....</b>  | <b>23</b> |
| 3.1. Поняття мотивації та мотиву.....  | 23        |
| 3.2. Змістові теорії мотивації.....  | 25        |
| 3.3. Процесуальні теорії мотивації.....  | 29        |
| <b>Тема 4. Організація оплати праці.....</b>   | <b>33</b> |
| 4.1. Форми і системи оплати праці.....   | 33        |
| 4.2. Особливості організації оплати праці на підприємствах ЖКГ.....                                    | 37        |
| <b>Тема 5. Планування: поняття, особливості в ЖКГ.....</b>   | <b>42</b> |
| 5.1. Планування як функція керування.....  | 42        |
| 5.2. Бізнес-планування.....  | 48        |
| 5.3. Особливості планування на підприємствах ЖКГ.....  | 50        |
| <b>Тема 6. Основи фінансового менеджменту.....</b>   | <b>57</b> |
| 6.1. Фінансові показники діяльності підприємств ЖКГ.....   | 57        |
| 6.2. Управління оборотними активами.....   | 72        |
| 6.3. Основи ризик - менеджменту.....   | 76        |
| <b>Тема 7. Основи інвестиційного менеджменту.....</b>  | <b>82</b> |
| 7.1. Сутність поняття «інвестиції».....  | 82        |
| 7.2. Інвестиційний менеджмент у системі управлінських наук.....  | 85        |
| 7.3. Методи обґрунтування ефективності інвестицій.....   | 87        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Тема 8. Контроль і аналіз на підприємствах ЖКГ.....</b>  | <b>93</b>  |
| 8.1. Контроль як функція управління. Взаємозв'язок контролю та аналізу.....   | 93         |
| 8.2. Організація аналітичної роботи.....  | 100        |
| 8.3. Методи економічного аналізу.....   | 106        |
| <b>Тема 9. Управління інноваційною діяльністю.....</b>  | <b>121</b> |
| 9.1. Інновації, інноваційний процес та інноваційна діяльність.....  | 121        |
| 9.2. Джерела і механізми фінансування інноваційної діяльності.....  | 126        |
| 9.3. Методи пошуку інноваційних ідей.....   | 133        |
| <b>Тема 10. Управління якістю.....</b>  | <b>138</b> |
| 10.1. Управління якістю в системі загального менеджменту. Основні категорії управління якістю.....                          | 138        |
| 10.2. Стандартизація вимог до забезпечення й управління якістю. Застосування стандартів ISO серії 9000 та їх структура..... | 144        |
| 10.3. Економіка якості. Аудит якості.....   | 149        |
| <b>Список літератури.....</b>   | <b>155</b> |

## ВСТУП

Системне сприйняття господарських процесів на будь-якому підприємстві є необхідною сучасною вимогою для фахівців у різноманітних галузях. Специфічні риси, що характеризують житлово-комунальне господарство, складні зв'язки підприємств, що обумовлюють тісні зв'язки підприємств цієї галузі, їхній вплив на розвиток промисловості, вимагають знання економіко-управлінських аспектів діяльності на загальному рівні та з урахуванням особливостей ЖКГ.

Вивченню організаційно-економічних особливостей ЖКГ, базових понять, методів фінансового, інвестиційного та інноваційного менеджменту та іншим значущим аспектам економічної та управлінської діяльності на підприємствах ЖКГ і присвячено дисципліну “Організація та управління на підприємствах ЖКГ”. Ця дисципліна, з нашої точки зору, повинна формувати не тільки понятійний апарат у майбутніх фахівців, але й спрямовувати їхню увагу на пошук логіки та структури процесів, що відбуваються на підприємствах. Це неодмінно призведе до підвищення ефективності їхньої роботи в галузі автоматичного управління та регулювання. Адже це дозволяє формалізувати та структурувати управління ЖКГ як кібернетичною системою. Крім того, це спонукатиме не тільки виявленню шляхів впливу на об'єкт управління, але й ідентифікації та інтерпретації багатоманітних зворотніх зв'язків у системі управління.

До складу навчальної дисципліни входять: лекційні і практичні заняття, розрахунково-графічна і самостійна робота студентів. Вивчення дисципліни здійснюється у 9 семестрі й завершується складанням іспиту.

## **ТЕМА 1. ЖКГ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА СТРУКТУРА**

*1.1. Міське господарство, житлово-комунальне господарство (ЖКГ): сутність, структура, особливості.*

*1.2. Житлове господарство як провідна ланка ЖКГ.*

*1.3. Сутність та функції управління.*

### **1.1. Міське господарство, житлово-комунальне господарство (ЖКГ): сутність, структура, особливості**

*Міське господарство* - комплекс розташованих на території міста (поселення) підприємств, організацій і установ, що обслуговують матеріально-побутові й культурні потреби населення, яке мешкає в ньому. Розмір і склад міського господарства визначаються чисельністю населення, темпами його зростання, територією міста та зонами його впливу. Ці та інші фактори певною мірою залежать від величини, складу і темпів зростання містотвірної бази.

Ефективність діяльності галузей міського господарства залежить від рівня їхньої функціональної організації, управління, інформаційного забезпечення, а також від умов розміщення у функціональній і архітектурно-планувальній структурі міста. Особливість і значення міського господарства в структурі народногосподарського комплексу міста визначається спрямованістю його діяльності на забезпечення життєдіяльності міста як складової соціально-економічної і територіально-планувальної системи.

Міське господарство включає до свого складу житлово-комунальне господарство міста і підприємства побутового обслуговування населення, будівельну промисловість і підприємства з виробництва місцевих будівельних матеріалів, систему установ та підприємств міської торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, освіти та ін. (рис. 1.1.). Вагомішим серед інших є житлово-комунальне господарство, яке, в свою чергу, складається з житлового, комунального господарства і міського благоустрою.

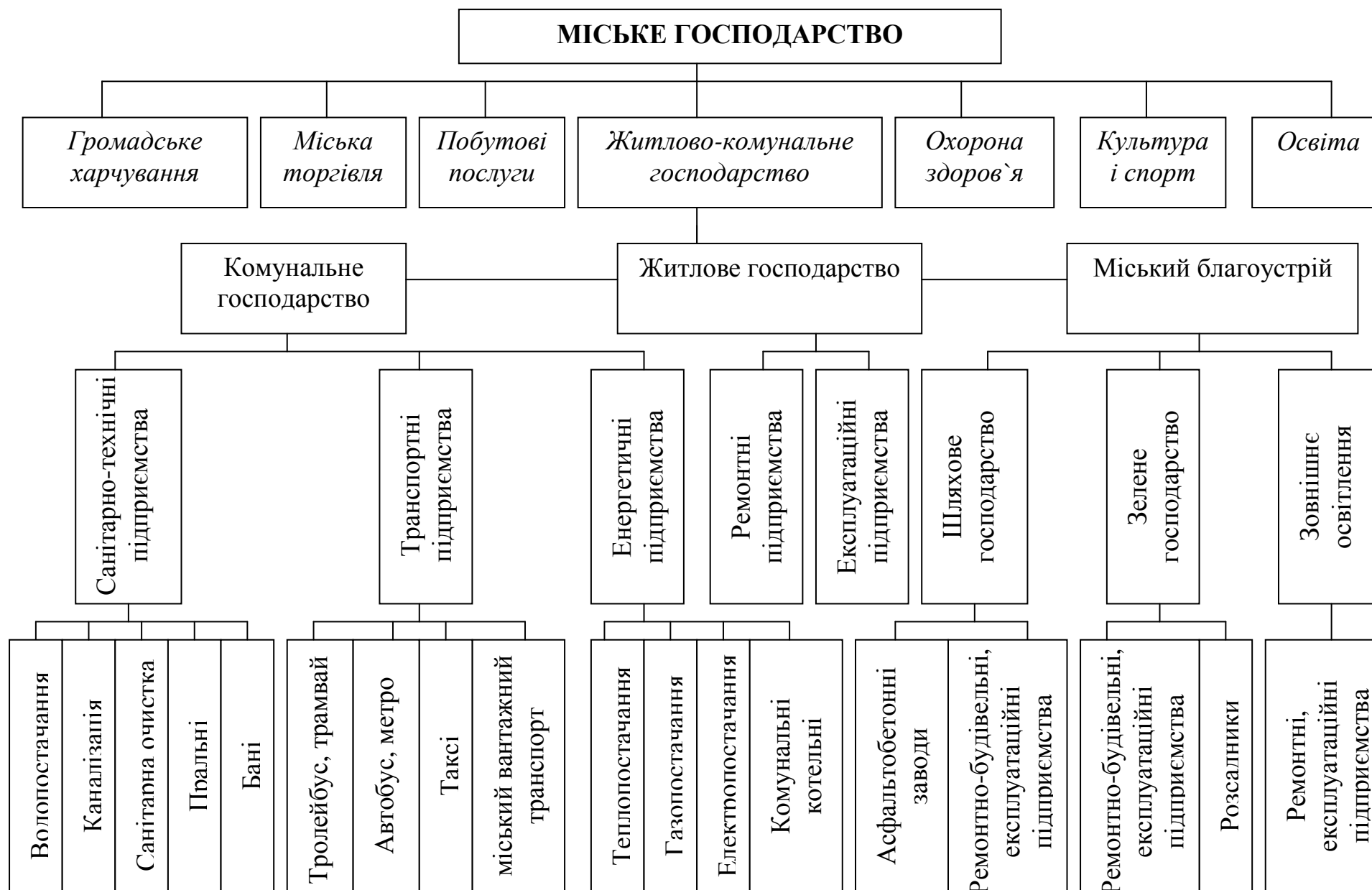


Рис. 1.1 – Галузі міського господарства

Житлово-комунальне господарство є найбільшою частиною міського господарства. Воно включає до свого складу житловий фонд, комунальні підприємства й споруди зовнішнього міського благоустрою.

Побутове обслуговування являє собою багатогалузеве господарство. Існують декілька основних типів підприємств побутового обслуговування населення:

- виробничі об'єднання та спеціалізовані підприємства централізованого виробництва (фабрики індивідуального пошиву одягу, ремонту взуття, фабрики-пральні, заводи з ремонту побутової техніки та ін.);

- комбінати побутового обслуговування (КПО), що мають у своєму складі декілька цехів або майстерень, розміщених в одній будівлі, які спеціалізуються на наданні певних послуг;

- майстерні, ательє, цехи, ремонтно-будівельні контори, фотографія, пункти прокату, сільські будинки побуту та ін.

Соціальна структура підприємств побутового обслуговування населення у період переходу до ринку змінюється більш швидкими темпами, ніж соціальна структура житлово-комунального господарства. Тут має місце стабільна динаміка зростання питомої ваги приватних підприємств.

Підприємства побутового обслуговування населення надають послуги не тільки безпосередньо населенню, а і підприємствам та організаціям, що знаходять відображення в методах фінансового планування.

Однією з визначальних рис забезпечення діяльності організацій та установ охорони здоров'я, освіти, фізкультури та спорту є наявність багатоканальної системи надходження фінансових ресурсів. Джерелами фінансування їх діяльності можуть бути як бюджетні ресурси, так і кошти підприємств, організацій, населення.

Для забезпечення потреб медичного обслуговування, здобуття середньої і вищої освіти, утримання непрацездатних членів суспільства та деяких інших потреб використовуються головним чином кошти державного бюджету.



Міському (та житлово-комунальному зокрема) господарству притаманні наступні особливості:

- різноманітність галузей і видів підприємств;
- місцевий характер;
- органічний (комплексний) зв'язок підприємств одного з іншим;
- зв'язок більшості підприємств з певною територією (локальність обслуговування);
- велика розкиданість споруд по території міста; специфічність зв'язку виробництва і споживання.

## **1.2. Житлове господарство як провідна ланка ЖКГ**

***Житлове господарство*** – одна з провідних підгалузей міського господарства, що має особливе соціальне значення. Це, насамперед, пов'язано з тим, що його функціональним призначенням є створення оптимальних умов для мешкання населення. Від стану та ефективності діяльності ЖГ значною мірою залежить реалізація одного з важливих елементів відносин у суспільстві – турботи про нормальні умови проживання громадян, що є об'єктивною необхідністю для будь-якої суспільно-економічної формації, якщо вона зацікавлена у своєму стабільному розвитку.

***Житлове господарство*** - галузь економіки, покликана задовольняти потреби населення у житлових послугах, для чого вона здійснює:

- реконструкцію, ремонт та технічну експлуатацію житлового фонду;
- утримання, відповідно до санітарних вимог, міст загального користування у житлових будинках та прибудинкової території,
- надання комплексу додаткових супутніх послуг.

***Житловий фонд*** – сукупність нерухомого майна, що використовується для помешкання, незалежно від форм власності, включаючи житлові будинки, спеціальні будинки (гуртожитки, будинки для одиноких престарілих, дитячі будинки, будинки – інтернати для інвалідів, ветеранів, інтернати при школах і

школи-інтернати ), квартири, службові приміщення, інші житлові приміщення в будівлях, придатних для проживання.

Поняття «житловий фонд» не означає, що власником житлового фонду є один суб'єкт – держава. Для України характерна множинність суб'єктів-власників окремих частин цього фонду. Саме тому житловий фонд поділяють на такі групи:

- державний;
- колективний;
- приватний;
- кооперативний.

*Державний* житловий фонд - це фонд державних установ, підприємств та організацій (загальнодержавна власність) і фонд адміністративно-територіальних одиниць (комунальна власність)

*Колективний* житловий фонд – це фонд колективних та орендних підприємств, господарських товариств, об'єднань недержавних підприємств (асоціації, корпорації, консорціуми, концерни), релігійних організацій, політичних партій, об'єднань громадян тощо.

*Приватний* житловий фонд – це житлові будинки, приватизовані квартири, власники яких є фізичними особами (громадянами).

*Кооперативний* житловий фонд – це фонд житлово-будівельних кооперативів.

### **1.3. Сутність та функції управління**

Згідно з основним положеннями теорії систем будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему. *Під системою* розуміють сукупність взаємозв'язаних в одне ціле елементів. Елемент системи – це частина цілого, яка в процесі аналізу не підлягає поділу на складові. Отже, будь-яка система:

- по-перше, складається з двох або більшої кількості елементів;

- по-друге, кожний елемент системи має властиві лише йому якості;
- по-третє, між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;
- по-четверте, система не може існувати поза часом і простором.

Система має часову сутність (її склад може бути визначений у кожний даний момент), а також свої межі на навколишнє середовище.

Перша особливість підприємства, як системи, полягає в тім, що підприємство – це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Воно вибирає із проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на продукцію (товари, послуги і інформацію) та відходи, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між “входом” і “виходом”. Інша особливість підприємства, як системи: воно є штучною системою, створеною людиною заради її власних інтересів, передовсім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці. Розрізняють дві форми поділу праці: *горизонтальну та вертикальну*. Перша – це поділ праці через поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів трансформаційного процесу. Оскільки роботу на підприємстві поділено між підрозділами та окремими виконавцями, хтось може координувати їхні дії, щоб досягти загальної мети діяльності.

Тому об'єктивно виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління зв'язана з процесами поділу праці на підприємстві.

*Управління*, в широкому розумінні, є діяльністю, спрямованою на координацію роботи інших людей (трудових колективів). Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюється за допомогою вертикального поділу праці.

Підприємства різняться між собою за розмірами, сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Проте всі вони як системи мають і певні спільні характеристики (загальні риси), з-поміж яких передовсім треба назвати функції управління – об'єктивно зумовлені загальні напрямки або сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці.

Виокремлюють кілька функцій управління. Для з'ясування природи й сутності кожної з них необхідно розглянути механізм функціонування найпростішої моделі штучної системи.

Керуючий елемент сприймає:

- через вхідний канал імпульс від зовнішнього середовища;
- через канал зворотного зв'язку імпульси, що стосуються його власного стану та стану структури системи.

На підставі сприйнятих імпульсів керуючий елемент починає функціонувати. Спочатку він визначає конкретне (кількісне) значення вихідного параметра, тобто формулює мету діяльності системи. Потім він виробляє імпульс і надсилає його виконавчому елементу (ефектору). Цей імпульс має характер команди. Ефектор також сприймає імпульси із зовнішнього середовища. Це так звані перешкоди, які заважають досягненню мети управління.

Під впливом команди керуючого елемента та зовнішніх перешкод ефектор починає своє функціонування. Результат його діяльності – вихідний імпульс. Але перш ніж надіслати його у зовнішнє середовище, ефектор інформує керуючий елемент про виконання одержаної команд через канал зворотного зв'язку. Узгоджуючи прийняту від ефектора інформацію з визначеною метою діяльності системи, керуючий елемент знову починає функціонувати.

Якщо результатами діяльності ефектора збігаються з метою, то ефектор одержує команду надіслати головний імпульс у зовнішнє середовище. У разі незбігу керуючий елемент виробляє нові команди, якими спрямовує дії

ефектора. Отже, у структурі системи керуючий елемент виконує цілком конкретні функції.

По-перше, він визначає мету функціонування. Оскільки тієї самої мети можна досягти різними способами, керуючий елемент мусить вибрати один із них. При цьому під способом досягнення мети розуміють розробку алгоритму трансформаційного процесу, а опрацювання способу досягнення мети передбачає визначення впорядкованих операцій, тобто того, що повинні робити члени трудового колективу задля досягнення мети. Відтак керуючий елемент виконує функцію *планування* – процесу визначення мети діяльності, передбачення майбутнього розвитку та поєднання колективних (індивідуальних) завдань для одержання очікуваного загального результату.

По-друге, кожна операція трансформаційного процесу повинна мати свого носія, тобто виконуватися певним елементом даної системи. Отже, реалізації трансформаційного процесу передбачає також визначення того, хто саме має виконувати ту чи іншу конкретну операцію і які виконавці мають взаємодіяти між собою. Ці процеси характеризують сутність *організації*, як функції управління. Організація – це процес формування структури системи, розподіл завдань, повноважень і відповідальні між працівниками фірми для досягнення загальної мети її діяльності.

По-третє – ефектор у системі займає підпорядковане становище. У перебігу трансформаційного процесу він може відмовитися виконувати свої обов'язки, визначені планом. Тому для досягнення своєї мети керівник будь-якого рівня має не тільки спланувати та організувати роботу, а й примусити людей виконувати її.

Для цього потрібно створити умови, за яких виконавці відчували б, що вони можуть задовольнити свої потреби тільки тоді, коли буде забезпечено досягнення цілей підприємства. Це означає, що керуючий елемент має виконувати належним чином функцію *мотивації*. Мотивація – це, власне, причина, яка спонукає членів трудового колективу до спільних погоджених дій, аби забезпечити досягнення поставленої мети.

По-четверте, для того, щоб запобігти появі зовнішніх перешкод і можливих відхилень від очікуваних результатів діяльності системи, керуючий елемент повинен встановлювати параметри діяльності ефектора, вимірювати досягнуті результати роботи, порівнювати їх із запланованим обсягом. за необхідності – коригувати діяльність, накопичувати досвід для вдосконалення планування. Саме цим пояснюється необхідність виконання керуючим елементом *контролюючих* функцій .

Ці чотири основні функції тісно зв'язані між собою в єдиному процесі управління. Незадовільне планування чи недосконала організація, так само як і слабка мотивація праці або поганий контроль, негативно впливають на результати діяльності фірми в цілому.

З урахуванням цього важливо наголосити, що управління підприємством відображає сукупність взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування й досягнення цілей підприємства.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть особливості міського господарства.
2. Дайте визначення поняття “Міське господарство”.
3. Які галузі включає міське господарство?
4. У чому виявляється взаємозв'язок міського господарства з промисловістю?
5. У чому полягає соціальна значущість діяльності підприємств житлово-комунального господарства?
6. Наведіть класифікацію житлового фонду за формами власності.
7. Які завдання вирішує житлове господарство?
8. Які функції керування ви знаєте?

## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖКГ

### *2.1. Організація як функція управління.*

### *2.2. Особливості організації управління на підприємствах ЖКГ.*

#### **2.1. Організація як функція управління**

*Організація* – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими працівниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

*Організаційна діяльність* – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

а) розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

*Організаційний процес* – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру. Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Організація як категорія має декілька значень. Загальнофілософське її визначення пов'язане з уявленням про деякі узагальнені принципи, що направляють пізнання складних систем шляхом вивчення внутрішніх динамічних характеристик і структур. Термін «організація» використовується також для позначення однієї з основних функцій управління, яка реалізується у створенні й удосконаленні системи, підтримці порядку в її функціонуванні. Нарешті «організація» ототожнюється із соціальною системою. Підтвердженням цього є безліч визначень, що зустрічаються в літературі, таких як, наприклад, «організація - це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети. З позицій системного підходу організація розглядається як складна, відкрита, динамічна система, що складається з взаємодіючих підсистем (елементів). Кожна з підсистем має свою специфіку, але взаємодіючи між собою, вони працюють на цілі організації. На верхньому рівні розподілу системи виділяють керуючу (апарат управління) і керовану (виробництво товарів і послуг) підсистеми.

*Організація* - це відкрита система взаємодіючих і керованих частин (підрозділів, людей і т.д.), що працює з певною метою, змістом, місією і має у своєму розпорядженні такі види ресурсів:

- 1) фінансові ресурси;
- 2) матеріальні ресурси;
- 3) людські ресурси;
- 4) інформаційні ресурси;
- 5) тимчасові ресурси.



Керування - це процес розподілу й руху п'яти видів ресурсів в організації із заздалегідь заданою метою по заздалегідь розробленому стратегічному плані з безперервним контролем результатів робіт.

## **2.2. Особливості організації управління на підприємствах ЖКГ**

Організація управління житлово-комунального господарства базується на принципі подвійного підпорядкування. Керівництво житлово-комунальними підприємствами, організаціями, установами обласного, міського, районного підпорядкування здійснюється виконавчими комітетами відповідно обласної, районної в місті Радами народних депутатів, та галузевими утвореннями. Подвійне підпорядкування означає, що головну роль в управлінні підприємствами та організаціями міського господарства виконують місцеві Ради народних депутатів. Згідно із Законом України “Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування”, представницькі органи місцевого і регіонального самоврядування здійснюють управління майном, яке належить до комунальної власності, майновими фондами житлово-комунального господарства та іншим майном для задоволення потреб і запитів населення; здійснюють контроль за станом обліку та звітності на підприємствах, в організаціях, установах, які належать до комунальної власності; розглядають і погоджують подані підприємствами, організаціями, установами, розташованими на відповідній території проекти їх планів і заходів, які пов’язані з обслуговуванням населення, а також можуть призвести до зміни екологічного, демографічного стану та інших наслідків; організують експлуатацію електричних, водопровідних, каналізаційних, теплових і газових мереж та споруд, розглядають їх і дають висновки щодо планів будівництва зазначених об’єктів підприємствам, організаціям, установам, що не належать до комунальної власності; контролюють будівництво та експлуатацію очисних споруд і обладнання; встановлюють зручний для населення режим роботи

підприємств комунального господарства, торгівлі, побутового обслуговування, виконують інші функції.

При цьому організується галузеве керівництво підприємствами і організаціями міського господарства. Подвійне підпорядкування повинно забезпечувати поєднання територіального управління, яке враховує місцеві умови, і галузеве керівництво експлуатаційною діяльністю підприємств і організацій міського господарства.

Організацію виробництва та надання послуг (продукції, робіт) в підгалузях ЖКГ виконують підприємства та організації різних форм та видів згідно із законодавством про підприємництво та про підприємства в Україні.

Метою управління житлово-комунальним обслуговуванням є забезпечення нормальної і безпечної експлуатації житлового фонду з наданням комунальних послуг на весь період його життєвого циклу, а також в умовах ринку – підвищення доходності його функціонування з нормативними параметрами якості й надійності. Вирішення вказаних завдань можливе тільки за наявності повноправного суб'єкту управління, здійснюючого професійний менеджмент у житлово-комунальному господарстві. Всі без винятку результати практичної діяльності в середі нерухомості дозволяють однозначно стверджувати, що основний потенціал ефективності закладений у процесах створення раціональної структури управління використанням і експлуатацією житла і, отже, цільова функція управління полягає в одержанні цього ефекту.

В останній час структура власності підприємств ЖКГ значно змінилася і у сфері житлового фонду близька до оптимальної, але принципове розмежування економічної компетенції ще не досягнуте; при високих показниках квартирному фонду, що знаходиться у приватній власності, житловий фонд належить державі. При цьому слабо впроваджуються перспективні форми управління житловим фондом – організація товариств власників житла і формування кондомініумів, залучення керуючих компаній, розвиток суспільних форм самоврядування.

Пошук нових форм управління житловим фондом з підвищенням ролі приватних власників і необхідністю ефективного використання житлової нерухомості стримується рядом факторів, у тому числі:

- незадовільним технічним станом житлового фонду та інженерної інфраструктури, високою зношеністю основних фондів;
- низькими доходами населення і з цієї причини економічною неспроможністю власників квартир і дотаційністю платежів за житлово-комунальні послуги (ЖКП);
- неоднорідністю за багатьма показниками (сімейні доходи, забезпеченість площею в розрахунку на одну людину, наявність пільг, різні форми використання житла) проживаючих в одному будинку;
- уповільненим розвитком ринку професійних управляючих;
- наявністю в багатоквартирних будинках державної і приватної власності, правовою неврегульованістю їхніх відносин в частині загального майна (підвальних і горищних приміщень, інженерних комунікацій);
- адресною і безадресною дотаційністю при фінансуванні ЖКП і збитковістю державних підприємств;
- зайвою ідеологізацією правових актів та їх недостатнім економічним обґрунтуванням;
- відсутністю основоположних економічних умов для широкого залучення власників житла до управління житловим фондом і їх незацікавленістю при існуючій системі неадекватності структури власності структурі платежів;
- дорожнечею та неефективністю функцій управління житловим фондом, їхнім дублюванням й неузгодженістю, неефективністю фінансування і виконання договорів.

Аналіз існуючої структури власності на об'єкти житлового господарства і діючої системи управління та обслуговування житлового фонду показує, що досягнутий рівень управління і договірних відносин не в повній мірі відповідає

завданню ефективного використання нерухомості й забезпечення комфортності проживання громадян.

Невідповідність існуючої системи основам ринкової економіки виявляється як при управлінні основними фондами галузі, так і у виробничій сфері: у відсутності у виробників зацікавленості в реалізації своїх послуг згідно із запитами споживачів в обсязі, якості, режимі споживання при тому, що більшість підприємств ЖКГ не має необхідних коштів для поліпшення своєї матеріально-технічної бази. Практично на всіх рівнях управління немає необхідного співвідношення між економічними інтересами і відповідальністю. У результаті при зростанні числа приватних (та інших нових організаційно-правових форм) підприємств з ремонту та експлуатації житлового фонду, з благоустрою та інших видів діяльності зберігаються монопольні тенденції ряду підприємств ЖКГ і елементи витратного механізму. Необхідність удосконалення механізму прийняття управлінських рішень виникає не тільки на рівні міських і районних структур, на рівні окремих житлових будинків, але і у приватному бізнесі в житлово-комунальній сфері, а також у системі самоврядування житлового фонду.

На ефективність управління в житловій сфері також впливає такий момент, як різні режими управління функціонуванням окремих підгалузей. В управлінні житловим господарством і благоустроєм переважає територіальний аспект, а водопостачанням і каналізацією, електро-, тепло -, газопостачанням – галузевий принцип. Разом з тим процес забезпечення населення комунальними послугами так тісно зв'язаний з проблемою забезпечення комфортності проживання, що це не може не впливати на житлове господарство як галузь ЖКГ.

Отже, основним напрямком реформування управління житлово-комунальної сфери повинна стати, з одного боку, мінімізація управління оперативною діяльністю і підвищення економічної самостійності підприємств галузі і зосередження на реалізації стратегічних напрямків реформи, з другого. З проблемами у сфері управління тісно зв'язані негативні моменти в

законодавчому забезпеченні реформи. Незважаючи на те, що в цій галузі досягнутий істотний прогрес (значною мірою створена нормативна база договірних і майново-земельних відносин, регулювання цінової політики і соціального захисту населення, житлових правовідносин), ряд аспектів знаходяться або поза сферою правового регулювання, або недостатньо розроблені. У першу чергу це стосується проблеми регулювання діяльності природних локальних монополій, методичних аспектів житлової політики, діяльності товариств власників житла (слабко пророблені питання використання майново-земельного комплексу як джерела доходів), а також практичної реалізації відповідної програми. Крім того, ряд вже достатньо розроблених сфер законодавства потребують удосконалення. Це стосується діючої системи пільг (треба переглянути її в напрямку ліквідації реально не діючих), а також сфери тарифної політики (в напрямку забезпечення її публічності й прозорості).

Розвиток нових форм управління житловим фондом здійснюється повільно через неспроможність власників виконувати обов'язки з оплати житлово-комунальних послуг, а також слабкий механізм практичної реалізації міської політики по створенню сприятливих економічних умов для залучення населення до управління житловим фондом.

Ринок професійних управляючих в області експлуатації і обслуговування житла, готових запропонувати свої послуги, ще вузький. Сьогодні недостатньо фахівців, які знають технологію експлуатації будинку, здатних розробити технічний і фінансовий плани організації робіт, забезпечити контроль за їх виконанням. У системі управління житловим господарством міста ще не відпрацьована концепція розвитку різних форм і засобів управління житловим фондом.

Що стосується управління процесами найму і оренди житла, то слід відзначити, що, з одного боку, зважаючи на відсутність необхідних правових гарантій, приватні інвестори не виявляють великого інтересу до купівлі житла для надання його в найм і оренду, а міські структури, незважаючи на значною

мірою сформовану нормативно-правову базу, здійснюють функції комерційного орендодавця недостатньо ефективно. У результаті галузь позбавлена припливу коштів, які можна було б використати на ремонт і оновлення житлового фонду. Загалом забезпечення успішного реформування житлово-комунального комплексу неможливе без формування ринкової організаційної інфраструктури, що створює реальну систему економічної мотивації до скорочення витрат і підвищення якості обслуговування населення.

Для створення організаційно-управлінських і структурних механізмів, що забезпечують перехід на ринкові методи управління, необхідно здійснити:

- удосконалення структури управління житлово-комунальним обслуговуванням;
- кадрове забезпечення, інформаційну підтримку проведення реформи;
- розвиток управлінських компаній;
- розвиток нових форм управління житловим фондом;
- удосконалення нормативно-правової бази.
- структуризацію муніципального житлового фонду;
- розвиток малого бізнесу в сфері ЖКГ.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрити сутність категорії „організація”.
2. У чому сутність системного підходу до організації?
3. Які особливості приватизації в міському господарстві?
4. Поясніть сутність поняття “Подвійне підпорядкування”.
5. Особливості організації і управління на підприємствах житлового господарства.
6. Особливості організації і управління на підприємствах комунального господарства.
7. Особливості організації і управління на підприємствах зовнішнього міського благоустрою.

## ТЕМА 3. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

### *3.1. Поняття мотивації та мотиву.*

### *3.2. Змістові теорії мотивації.*

### *3.3. Процесуальні теорії мотивації.*

#### **3.1. Поняття мотивації й мотиву**

Мотивація – одна із функцій керування. Поняття «функція» (від лат. *functio*) означає «здійснення, виконання». У сучасному значенні функція керування – відносно самостійна спеціалізована ділянка управлінської діяльності.

*Функція мотивації* – одна із основних функцій керування, яка полягає в спонуканні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності для досягнення мети організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці.

У поведінці людини є дві функціонально взаємозалежні сторони: спонукальна й регуляційна. Спонукування забезпечує активізацію й спрямованість поведінки, а регуляція відповідає за те, як воно складається від початку й до кінця в конкретній ситуації. Розглянуті нами психічні процеси, явища й стани: відчуття, сприйняття, пам'ять, уява, увага, мислення, здатності, темперамент, характер, емоції - все це забезпечує в основному регуляцію поведінки. Що ж стосується його стимуляції, або спонукування, то воно пов'язане з поняттями мотиву й мотивації. Ці поняття містять у собі подання про потреби, інтереси, мети, намірах, прагненнях, спонукуваннях, наявних у людини, про зовнішніх факторів, які змушують його поводитися певним чином, про керування діяльністю в процесі її здійснення й багато про що іншому. Серед всіх понять, які використовуються в психології для опису й пояснення спонукальних моментів у поведінці людини, самими загальними, основними є поняття мотивації й мотиву.

Термін "мотивація" представляє більше широке поняття, чим термін "мотив". Слово "*мотивація*" використовується в сучасній психології у двоякому змісті: як позначає систему факторів, що детермінують поведінку (сюди входять, зокрема, потреби, мотиви, мети, наміри, прагнення й багато чого іншого), і як характеристика процесу, що стимулює й підтримує поведінкову активність на певному рівні.

*Мотив* на відміну від мотивації - це те, що належить самому суб'єктові поведінки, є його стійкою особистісною властивістю, що зсередини спонукує до здійснення певних дій.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування останніх. Мотив - це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби. У ширшому розумінні мотиви - це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів. Потреба - це тільки образ бажаного блага, котре прийде на зміну потребі за умови, якщо будуть виконані (мотивовані) певні трудові дії. Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити.

***Мотивація*** – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей, це фактично спонукання людини до праці.

*Мотивацію класифікують за наступними ознаками:*

***1) за основними групами потреб:***

- матеріальна (прагнення до статку, більш високого рівня життя);
- трудова (породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці);
- статусна мотивація (є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язана з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу).



## **2) за способами використання:**

- нормативна (спонукання особи до певного поведження за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування);
- примусова (основується на використанні влади, погрозі незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог);
- стимулююча (вплив не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, що спонукують працівника до певного поведження).

## **3) за джерелами виникнення:**

- внутрішня (проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви);
- зовнішня (вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, правила поведінки).

## **4) по спрямованості на досягнення цілей:**

- позитивна (матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіра до нього в колективі);
- негативна (матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, пониження на посаді).

## **3.2. Змістові теорії мотивації**

Змістові теорії мотивації в першу чергу намагаються визначити потреби, що спонукують людей до дії, особливо при визначенні обсягу й змісту роботи. Згідно із цими теоріями мотивація - це сукупність доказів і мотивів для обґрунтування певного поведження або дій. Вона визначена потребами й цілями індивіда, діяльністю, світоглядом, переконаннями, рівнем прагнення й ідеалами. Тому, мотивація, на думку прихильників змістовних теорій, - це певні

сили, які змушують людини з ентузіазмом і наполегливістю виконувати певну роботу.

Найбільше значення в даному напрямку мали роботи А. Маслоу, Фредеріка Герцберга й Девіда Макклелланда.

*А.Маслоу*, створюючи свою теорію мотивації в 40-і роки, визнавав, що люди мають безліч різних потреб, але думав також, що ці потреби можна розділити на 5 основних категорій:

1) фізіологічні потреби є необхідними для виживання (потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку й сексуальні потреби);

2) потреби в безпеці й упевненості в майбутньому (прагнення до стабільності, бажання почувати себе захищеним від фізичних і психологічних небезпек). Люди, які відчувають такі потреби, намагаються уникати гострих ситуацій, люблять порядок і чіткі правила. Для людини, що перебуває під впливом таких потреб, важливі гарантії роботи, пенсійне забезпечення, справи, не пов'язані з ризиком і змінами;

3) соціальні потреби, які включають почуття приналежності до чого або кому-небудь, почуття, що тебе приймають інші, почуття соціальної взаємодії, прихильності й підтримки;

4) потреби в повазі включають потреби в самоповазі, особистих досягнень, компетентності, повазі з боку навколишніх, визнанні;

5) потреби самовираження (самореалізації) - потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і росту як особистості.

Хоча теорія Маслоу й дала досить корисний і повний опис мотивації, вона має свої слабкі сторони. Так як потреби по-різному проявляються залежно від багатьох факторів, у тому числі від індивідуальних рис людини, то не завжди існує тверда послідовність в ієрархії потреб у піраміді Маслоу. Задоволення якої-небудь однієї потреби не приводить до автоматичного залучення потреб наступного рівня як фактор мотивації діяльності людини. Тому, щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник повинен почувати їхні індивідуальні потреби.

Іншою моделлю мотивації, була *теорія набутих потреб* Макклелланда. Він уважав, що певні типи людських потреб формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання й досвіду. До них він відніс потребу влади, успіху й причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади перебуває десь між потребами в повазі й самовираженні. Люди з потребою до влади найчастіше себе проявляють як відверті й енергійні люди, що не бояться конфронтації й прагнучі відстоювати первісні позиції. Звичайно вони гарні оратори й вимагають до себе уваги інших. Керування дуже часто залучає до себе людей з потребою влади, оскільки воно дає багато можливостей виявити й реалізувати її.

Потреба успіху також перебуває десь між потребою в повазі й потребою в самовираженні. Вона проявляється в прагненні людини виконати складні завдання, досягти високих стандартів якості роботи, перевершити інших. Для них важливо постійно одержувати результат. Наявність таких потреб впливає на активність і результативність працівників. Тому доцільно оцінювати рівень потреби досягнення успіху при їхньому просуванні по службі або при входженні в організацію. Люди з високорозвинену потребу успіху ризикують помірковано, люблять ситуації, у яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно. Щоб мотивувати таких працівників, необхідно ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику або можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для того, розв'язати ініціативу в рішенні поставлених завдань, регулярно й конкретно заохочувати їх.

Мотивація на підставі потреби в причетності схожа з мотивацією по Маслоу. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим. Вони є гарними «інтеграторами», уміють налагоджувати нормальні стосунки в колективі, усувати конфлікти із клієнтами. Люди з розвитий потребою причетності будуть притягнуті такою роботою, що буде давати їм великі можливості соціального спілкування. Їхні

керівники повинні зберігати атмосферу, не обмежуючі міжособистісні відносини й контакти.

У другій половині 50-х років *Фредерік Герцберг* зі співробітниками розробив ще одну модель мотивації (*теорія двох факторів*), засновану на потребах. На підставі опитування працівників різних фірм він з'ясовував, коли вони почувають задоволення від виконання службових обов'язків, а коли навпаки - працювати їм не хочеться. Герцберг дійшов висновку, що мотивація до праці формується під впливом двох типів факторів - гігієнічних і мотивації.

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якій здійснюється робота. До них ставляться: політика фірми й адміністрації, умови роботи, зарплата, міжособистісні відносини з колегами, начальником, підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Фактори мотивації пов'язані із самим характером і сутністю роботи. До них ставляться: успіх, просування по службі, визнання й схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого й ділового росту. Згідно з Герцбергом, при відсутності або недостатньому ступені присутності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволення роботою. Однак, якщо вони достатні, те самі по собі не викликають задоволення роботою й не можуть мотивувати людини на що-небудь. На відміну від цього відсутність або неадекватність мотивації не приводить до незадоволеності роботою. Але їхня наявність повною мірою викликають задоволення й мотивують працівників на підвищення ефективності діяльності. Теорія Герцберга має багато загального з теорією Маслоу. Гігієнічні фактори Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці й упевненості в майбутньому. Їхню мотивації порівнянні з потребами вищих рівнів Маслоу. Але в одному пункті ці 2 теорії різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори, як щось, що викликає певну лінію поведінки. Якщо менеджер дає можливість задовольнити одну з таких потреб, то працівник у відповідь на це буде працювати краще. Герцберг же, навпроти, вважає, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки коли порохує їхню реалізацію неадекватною або несправедливою.

По Герцбергу, щоб домогтися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних факторів, але й мотивуючих факторів.

В 70-і роки XX ст. *Альдерфер* модифікував теорію Маслоу. Він виділив 3 групи потреб: потреби існування; потреби зв'язків, спрямованих на підтримку контактів, визнання, самоствердження, підтримки, групової безпеки; потреби особистого росту, які проявляються в прагненні людини до визнання й самоствердження. Як і Маслоу, Альдерфер розглядає потреби в рамках ієрархії, але вважає за можливе перехід їх від одного рівня до іншого в різних напрямках за принципом « фрустрація-регресія». Процес просування нагору по рівнях потреб називається процесом задоволення потреб, а долілиць - процесом фрустрації, тобто невдачі в прагненні задовольнити потреба. Таким чином, при неможливості задовольнити потреби вищого рівня працівник знову вертається до нижчого й активізує свою діяльність отут. Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб створює додаткові можливості для мотивування працівників в організації. Ця теорія відкриває перспективи пошуку ефективних форм мотивування, які можуть задовольнити нижні рівні потреб, якщо організація не дає можливості задовольнити потреби вищого рівня.

### **3.3. Процесуальні теорії мотивації**

Таким чином, змістові теорії мотивації, вивчаючи потреби людини, виділяли ті, які мотивують людини до певного типу поведження. Менеджери повинні планувати свою роботу так, щоб вона задовольняла потреби працівників, а виходить, найбільше ефективно стимулювала його поведження.

Процесуальні теорії, навпроти, досліджують когнітивні передумови, які потім реалізуються в мотивації або діях, і, що більш істотно, їхній взаємозв'язок один з одним. Першим сформулював теорію очікування стосовно до трудової мотивації Віктор *Врум*. На відміну від більшості критиків змістовних теорій Врум запропонував свою теорію очікування як альтернативу. Він уважав, що змістовні моделі не дають адекватного пояснення складним процесам мотивації

трудої діяльності. Принаймні, в академічних колах теорія Врума стала популярним поясненням трудової мотивації й продовжує стимулювати проведення безлічі досліджень. Відповідно до теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраний тип поведінки.

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, що впевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;
- співробітника й керівника, що допускають, що при певному поліпшенні якості роботи йому буде видана певна винагорода;
- співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення певної потреби.

Сказане означає, що в теорії очікування підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці й упевненості в тім, що це буде відзначено керівником, що дозволяє йому реально задовольнити свою потребу.

Теорія *Портера-Лоулера* побудована на сполученні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тім, що уведено співвідношення між винагородою й досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер увели три змінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини і його здатності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут проявляються в тім, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватно витраченим їм зусиллям. Елементи теорії справедливості проявляються в тім, що люди мають власне судження із приводу правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками й відповідно й ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення

співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

Портер і Лоулер виходять із передумови, що мотивація (зусилля або енергія) не дорівнює задоволеності або ретельності. Мотивація, задоволеність і ретельність являють собою окремі змінні й взаємодіють інакше, чим прийнято вважати вони в основному відповідають параметрам рівняння Врума. Однак істотним є вказівка Портеру й Лоулера на те, що зусилля (енергія або мотивація) безпосередньо не приводить до підвищення продуктивності. Цей зв'язок опосередкований здатностями, рисами характеру й поданням працівника про власну роль. У моделі Портеру-Лоулера більше важливим вважається те, що треба за виконанням роботи. Ступінь задоволеності будуть визначати саме заохочення і його сприйняття. Інакше кажучи, модель Портеру-Лоулера припускає - і це її сама істотна відмінність від традиційного розуміння, - що виконання роботи веде до задоволеності

Теорія справедливості існує майже стільки ж, що й мотиваційна теорія очікування. Однак в області організаційного поведіння тільки недавно на поняття справедливості звернули належну увагу. Корінь цієї теорії можна знайти в теорії когнітивного дисонансу й теорії обміну. Розробку теорії справедливості як теорії трудової мотивації звичайно приписують соціальному психологові Дж. *Адамсу*. Коротко говорячи, ця теорія показує, що основну роль у виконанні роботи й одержанні задоволення грає ступінь справедливості (або несправедливості), що відчують працівники в конкретній ситуації на своїй роботі. Інакше кажучи, це ще одна, заснована на когнітивних процесах, теорія мотивації, і Адамс описує, як виникає такого роду мотивація.

Несправедливість виникає в ситуації, коли людина почуває, що відношення віддачі, що він одержує, до його внеску у виконання роботи виявляється не рівним відповідному співвідношенню в інших працівників.

Оцінка трудового внеску й отриманої віддачі у відношенні себе й інших людей заснована на суб'єктивних поданнях людини. Вік, підлога, утворення, соціальний статус, положення в організації, кваліфікація й те, наскільки

старання він трудиться, - от деякі змінні, які людина сприймає як внесок у виконання роботи. Отримана віддача полягає головним чином у різних видах заохочень, таких, як грошові виплати, статус, підвищення по службі, ступінь внутрішньої зацікавленості самою роботою. По суті, це відношення засноване на сприйнятті працівником того, що він дає (внесок) і одержує (віддача), у порівнянні з тим, що відповідно віддає й одержує інша людина. Його умовивід може відповідати, а може й не відповідати уявленню інших про це відношення або тому, що має місце в дійсності.

Якщо подання про власне відношення “внесок - віддача” не відповідає уявленню про тім же відношенні в інших, людина буде додавати всі зусилля, щоб відновити справедливість. Ця “спрага” відновити справедливість використовується як пояснення трудової мотивації. Сила такого роду мотивації перебуває в прямої залежності від відчуття існуючої несправедливості. Адамс вважає, що така мотивація виражається в декількох формах. Для відновлення справедливості людина може змінити свій внесок або одержувану віддачу, навмисне спотворювати їх, кинути роботу, намагатися впливати на інших людей або змінити їх.

### **Питання для самоконтролю**

1. Поясніть сутність категорії «мотиви».
2. Назвіть учених, які зробили суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації.
3. Сформулюйте загальні положення змістових теорій мотивації.
4. Розкрийте основні положення та ідеї теорії Маслоу.
5. Розкрийте сутність теорії Герцберга.
6. У чому полягає принципова відмінність між змістовими і процесуальними теоріями мотивації?
7. У чому полягає особливість моделі Портера–Лоулера? Які її сильні та слабкі сторони ви бачите?



## ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

### *4.1. Форми і системи оплати праці.*

### *4.2. Особливості організації оплати праці на підприємствах ЖКГ.*

#### **4.1. Форми і системи оплати праці**

*Оплата праці працівників* – це ціна трудових ресурсів, зайнятих у виробничому процесі. Значною мірою вона визначається кількістю і якістю витраченої праці, але на неї впливають і чисто ринкові фактори, такі як попит та пропозиція праці, конкретна кон'юнктура, що склалася, територіальні аспекти, законодавчі норми. Деталізація і конкретна реалізація політики заробітної плати здійснюються на основі договірного регулювання оплати праці найманих працівників підприємств, тобто згідно з укладеними тарифними угодами. На підприємствах найпоширеніші дві форми оплати праці: **погодинна** (оплата за фактично відпрацьований час) і **відрядна** (оплата за виконаний обсяг робіт).

*Погодинна форма оплати праці використовується, якщо:*

- основним критерієм роботи є якість;
- кількість продукції в одиницю часу не залежить від робітника;
- точний облік кількості продукції неможливий.

*Відрядна форма оплати праці використовується якщо:*

- основним критерієм роботи є кількість виготовленої продукції;
- кількість продукції безпосередньо залежить від робітників;
- існує можливість точного обліку виготовленої продукції;
- застосовуються технічно обґрунтовані норми праці.

На кожному конкретному підприємстві залежно від характеру продукції, що випускається, наявності тих чи інших технологічних процесів, рівня організації виробництва і праці застосовується та чи інша форма заробітної плати. Відрядна і погодинна форми оплати мають системи (рис. 4.1.).

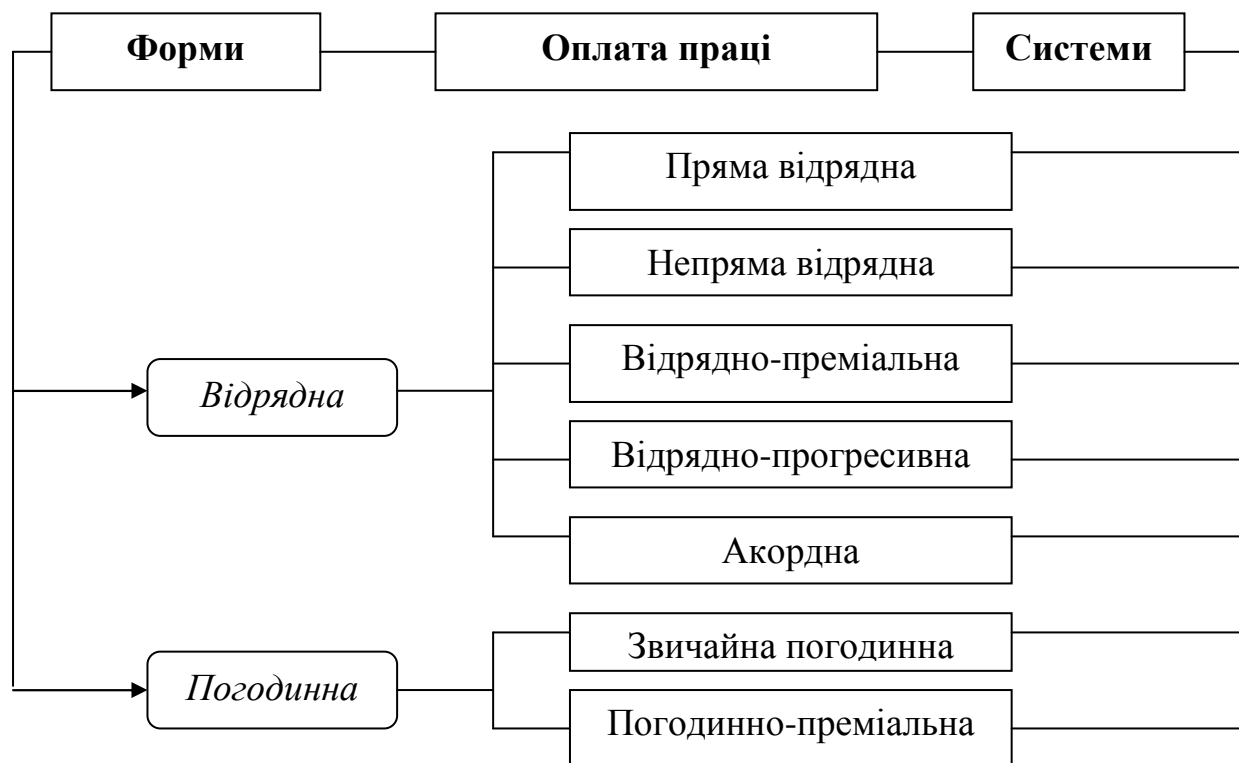


Рис. 4.1 – Форми та системи оплати праці.

При виборі системи оплати праці варто враховувати форми і методи організації праці і виробництва, структуру бригади, ділянки, цеху, депо (служби), стан обліку і контролю за виконанням робіт і навіть взаємини між бригадами. **Звичайна погодинна система оплати праці** визначається на підставі фактично відпрацьованого часу. Визначається за формулою

$$\text{ЗП} = T_c * \Gamma,$$

де  $\Gamma$  - кількість відпрацьованого часу, год.;

$T_c$  - годинна тарифна ставка, грн. / год.

Звичайна погодинна оплата праці через недостатню стимулюючу дію практично не застосовується на підприємствах міського електротранспорту.

Найбільш широке поширення одержала погодинно-преміальна оплата праці. У її основі - тарифна ставка і премія, що нараховується на цю ставку в залежності від відпрацьованого часу.

**Погодинно-преміальна система оплати праці** визначається за формулою

$$\text{ЗП} = T_c * \left(1 + \frac{P}{100}\right) * \Gamma,$$

де  $p$  - величина премії, %.

На базі відрядної заробітної плати розроблено такі системи: 1) пряма відрядна; 2) непряма відрядна; 3) відрядно-преміальна; 4) відрядно-прогресивна; 5) акордна відрядна.

**Пряма відрядна система** дозволяє встановити пряму пропорційну залежність заробітку працівника від його виробітку. Визначається за формулою:

$$ЗП = B_p * Q,$$

де  $B_p$  - відрядна розцінка за 1 одиницю обсягу продукції (робіт), грн./од.;

$Q$  - обсяг виробленої продукції (роботи), од.

$$B_p = T_c / H_{\text{вир}},$$

де  $H_{\text{вир}}$  - норма виробітку продукції за 1 годину, од./год.;

**Непряма відрядна система оплати праці**, коли розмір заробітку працівника ставиться у пряму залежність від результатів праці інших працівників, які його обслуговують. Визначають за формулою:

$$ЗП = B_{\text{нр}} * Q^{\text{осн}},$$

де  $B_{\text{нр}}$  - відрядна непряма розцінка за 1 одиницю обсягу продукції (робіт) для працівників, зайнятих обслуговуванням основних робочих, грн./од.;

$Q^{\text{осн}}$  - обсяг продукції, виробленої основними робочими, од.

$$B_{\text{нр}} = T_c^{\text{обсл}} / H_{\text{вир}},$$

де  $T_c^{\text{обсл}}$  - годинна тарифна ставка для працівників, зайнятих обслуговуванням основних робочих, грн./год.

**Відрядно-преміальна система оплати праці**, коли працівник, крім основного заробітку за прямими відрядними розцінками, додатково отримує премію за досягнення певних кількісних та якісних показників.

$$ЗП = B_p * (1 + \frac{p}{100}) * Q$$

**Відрядно-прогресивна система оплати праці** дає змогу працю робітника в межах норм оплачувати за прямими розцінками, а при виробітку понад норму – за підвищеними. Визначають за формулою:

$$ЗП = B_p * Q^{норм} + B_p * (1 + \frac{P}{100}) * Q^{п.норм},$$

де  $Q^{норм}$ ,  $Q^{п.норм}$  - обсяг продукції, виробленої в межах нормативної та позанормативної величини, од.

*Акордна відрядна система* оплати праці застосовується, коли необхідно підвищити матеріальну зацікавленість працівників у скороченні термінів виконання конкретного обсягу робіт, здачі об'єкта в експлуатацію. З цією метою встановлюється фонд оплати праці на весь обсяг робіт.

На підприємствах міського електричного транспорту наведена форма оплати застосовується, зокрема, на аварійних роботах (як на рухомому складі, так і на інших об'єктах). При акордно-преміальній системі до акордної оплати додається виплата премій за дострокове виконання робіт, високу якість і т.д. Така система в основному застосовується на будівельних, монтажних і ремонтно-будівельних роботах. Керівникам, фахівцям і службовцям підприємств електричного транспорту (для більшості посад і професій) встановлені оклади в залежності від групи підприємства по оплаті праці. Віднесення до тієї чи іншої групи управління, депо і їхніх підрозділів проводиться на основі показників, затверджених відповідно до характеру їхньої діяльності. Розмір посадового окладу постійний і не залежить від помісячної норми робочих годин.

В останнє десятиріччя особливостями розвитку системи оплати праці стали: підвищення ролі почасової заробітної плати, широке розповсюдження заохочувальних форм оплати праці, впровадження гнучких форм винагороди. При цьому базою для оцінки виконаної роботи і нарахування заробітної плати робітникам є тарифна система. Для більш повного обліку кількості та якості праці використовують заохочувальні системи її оплати. Так, система пунктів базується на гарантованому мінімумі погодинної заробітної плати та премій, що виплачуються за одиниці продукції, які вироблено понад норми за годину або день. Групова бонусна система базується на результатах роботи бригади і

здійснюється через розподіл фонду оплати праці між робітниками на основі індивідуальних ставок або індивідуального виробітку. Використовуються також форми оплати праці, які враховують кваліфікацію робітників, обсяг виконаної роботи, її якість, а також фінансові результати діяльності фірми.

Зростаючого значення набуває використання методу оцінки заслуг, тобто комплексної оцінки результатів праці та особистих характеристик робітника, що враховує поряд з виробітком якість продукції, використання робочого часу, ініціативність, відношення до праці. Традиційно цей метод застосовується в організації заробітної плати інженерно-технічних працівників та керівників. На сьогодні 50% американських компаній використовують цей метод і для оцінки праці робітників.

#### **4.2. Особливості організації оплати праці на підприємствах ЖКГ**

Житлово-комунальне господарство є порівняно трудомісткою галуззю. Зростання ефективності праці обумовлюється: технічним прогресом, підвищенням рівня та ступеня механізації праці, удосконаленням її організації, рівнем кваліфікації кадрів та ін.

Особливості діяльності підприємств ЖКГ обумовлюють організацію праці, склад та структуру персоналу. У штаті підприємств комунального господарства велику питому вагу складають робітники, що мають функції чергового персоналу (25-60%). Це обумовлено характером доцільно спрямованої діяльності працівників, тобто часом, коли робітник знаходиться на робочому місці (у більшості випадків), пов'язаним не з безпосереднім фізичним завантаженням (обсягом виконуваних робіт), а з наглядом за роботою споруд: насосних станцій, очисних споруд, станцій підкачки, обходом мереж шляхових покриттів, приймальних пунктів пралень та ін.

При визначенні фонду оплати праці на підприємствах житлово-комунального господарства (ЖКГ) слід виходити з встановленої законодавством мінімальної заробітної плати, тарифних коефіцієнтів і коефіцієнтів співвідношень оплати праці різних фахівців. Що стосується міжрозрядних тарифних коефіцієнтів по підгалузях і видах робіт житлово-комунального господарства то їх єдина сітка зображена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Єдина сітка міжрозрядних тарифних коефіцієнтів по підгалузях і видах робіт житлово-комунального господарства

| I   | II   | III  | IV   | V    | VI   |
|-----|------|------|------|------|------|
| 1,0 | 1,08 | 1,20 | 1,35 | 1,54 | 1,80 |

Важливе значення для визначення фонду оплати праці на підприємствах ЖКГ мають коефіцієнти співвідношень мінімальних тарифних ставок робітника I розряду (мінімальних місячних окладів) по підгалузях і видах робіт до встановленого угодою мінімального розміру місячної тарифної ставки (окладу) за просту некваліфіковану працю (табл. 4.2.).

Таблиця 4.2 - Коефіцієнти співвідношень мінімальних тарифних ставок робітника I розряду (мінімальних місячних окладів) по підгалузях і видах робіт до встановленого угодою мінімального розміру місячної тарифної ставки (окладу) за просту некваліфіковану працю

| Основні підгалузі й види робіт                                     | Коефіцієнти співвідношень |
|--|---------------------------|
| Експлуатація обладнання електричних мереж                          | 1,25                      |
| Міський електротранспорт:  |                           |
| - водії вантажних, службових, навчальних, спеціальних трамваїв;    | 1,41                      |
| - водії вантажних, службових, навчальних, спеціальних тролейбусів; | 1,51                      |
| - кондуктори   | 1,15                      |
| Прибиральник службових приміщень                                   | 1,13                      |

Важливою особливістю оплати праці на підприємствах є система доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників (табл. 4.3.).

Таблиця 4.3 - Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників, що мають галузевий характер

| Найменування доплат і надбавок   | Розміри доплат і надбавок   |
|--|---|
| <u>Доплати</u><br>За інтенсивність праці робітників<br>За роботу у вечірній час (з 18 до 22 години)<br>За роботу в нічний час<br>За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи) | До 12% тарифної ставки<br>До 20% тарифної ставки за кожну годину роботи у цей час<br>До 40% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у цей час<br>Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді:<br>- до 10 чол. – 25% місячної тарифної ставки розряду, присвоєного бригадиру;<br>- понад 10 чол. – 35% місячної тарифної ставки розряду, присвоєного бригадиру;<br>- понад 25 чол. – 55% місячної тарифної ставки розряду, присвоєного бригадиру.<br>Ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 чол., встановлюється доплата в розмірі до 50% відповідної доплати бригадиру |
| <u>Надбавки</u><br>За високу професійну майстерність<br>За високі досягнення в праці   | Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників:<br>3-го розряду – 12%, 4-го розряду – 16%<br>5-го розряду – 20%, 6-го і вищих розрядів – 24%<br>До 50% посадового окладу  |

Розглянемо перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівникам підприємств ЖКГ на прикладі міського електричного транспорту. Законодавством України передбачені такі **надбавки і доплати** працівникам електричного транспорту:

- кваліфікованим робітникам, які зайняті на особливо відповідальних роботах, за високу кваліфікаційну майстерність;
- за класність водіям рухомого складу;
- плата за працю у вихідні й святкові дні;
- плата за роботу у вечірній і нічний час;

- доплати за шкідливі умови праці;
- за суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування або
- збільшення обсягу виконаних робіт;
- керівникам, спеціалістам, службовцям за високі досягнення у праці або

за виконання особливо важливих завдань на строк їх виконання;

- за стаж роботи і вислугу років.

Невід'ємною складовою організації оплати праці на підприємствах ЖКГ є коефіцієнти співвідношень місячних посадових окладів керівних працівників і фахівців до посадового окладу техніка без категорії (табл. 4.4.).

Таблиця 4.4 - Коефіцієнти співвідношень місячних посадових окладів керівних працівників і фахівців до посадового окладу техніка без категорії

| Найменування<br>посад   | Коефіцієнти<br>співвідношень |
|---|------------------------------|
| Головний інженер  | 2,7                          |
| Заступник директора, головний бухгалтер                               | 2,55                         |
| Головні спеціалісти: механік, електрик, технолог,<br>економіст та ін. | 2,36                         |
| Начальники: виробничих, технічних та інших<br>функціональних відділів | 2,27                         |
| Начальники інших відділів, лабораторій, бюро, служб                   | 1,91                         |
| Начальник господарського відділу                                      | 1,45                         |
| Провідні фахівці  | 1,81                         |
| Фахівці:  |                              |
| 1 категорії   | 1,60                         |
| 2 категорії   | 1,45                         |
| Фахівці   | 1,36                         |
| Начальники цехів, дільниць  | 1,63                         |
| Майстри, механіки   | 1,45                         |
| Виконавці робіт   | 2,0                          |
| Техніки усіх спеціальностей:  |                              |
| 1 категорії   | 1,20                         |
| 2 категорії   | 1,10                         |
| Техніки всіх спеціальностей, лаборанти                                | 1,0                          |

Розрахунковий посадовий оклад техніка без категорії приймають на рівні тарифної ставки робітника 3-го розряду. Тарифні ставки визначають розмір



оплати праці в одиницях робочого часу і диференціюються залежно від умов праці. Часову тарифну ставку першого розряду розраховують за формулою

$$C_1 = (Z_m * 12) / T_k,$$

де  $Z_m$  – мінімальна заробітна плата, грн.;

$T_k$  – календарний фонд робочого часу, год.;

12 - число місяців за рік.

Посадовий місячний оклад фахівця розраховують як добуток тарифної ставки третього розряду робітника на відповідний коефіцієнт співвідношення залежно від посади фахівця. Планування фонду заробітної плати здійснюється відповідно до чисельності працівників, їхнього кваліфікаційного складу, форми, системи й умов оплати праці.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які форми і системи оплати праці ви знаєте?
2. Які форми оплати праці використовують у комунальному господарстві?
3. Що таке тарифна система оплати праці?
4. Які основні переваги погодинної форми оплати праці?
5. Які основні переваги відрядної форми оплати праці?
6. Охарактеризуйте особливості організації оплати праці на підприємствах ЖКГ.
7. Перерахуйте які надбавки і доплати згідно законодавства України передбачені працівникам електричного транспорту.

## ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ В ЖКГ

### *5.1. Планування як функція керування.*

### *5.2. Бізнес-планування.*

### *5.3. Особливості планування на підприємствах ЖКГ.*

#### **5.1. Планування як функція керування**

**Планування** - процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і врахування можливих змін умов господарювання. *Планування* є наукою, що охоплює сукупність систематизованих знань про закономірності формування й господарювання господарських систем різного рівня (макро-, мезо-, мікро). На рівні підприємств планування спрямовано на максимальне наближення очікуваних результатів діяльності та стану підприємства, що складаються під впливом економічних умов, що формуються, до бажаних для керівництва.

**План** – це документ, що містить систему кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування та його дій у плановому періоді, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Теорія планування має досить великий інструментарій методів. Ряд методів мають універсальний характер, і тому крім обґрунтування планових рішень вони можуть використовуватися при рішенні інших економіко-управлінських завдань. До *методів*, що найчастіше використовуються під час планування, можна віднести:

- балансовий;
- нормативний;
- граничний.

**Балансовий метод** реалізує вимогу забезпечення пропорційного розвитку економічних систем. Він передбачає узгодження в планових

розрахунках ресурсів і потреби в них. Розробка балансів починається з визначення потреби в ресурсах. Потім встановлюються можливості фірми задовольнити потребу за рахунок власного виробництва, власних коштів, залучення кредитів і т. ін. Далі йде процес ув'язування балансу. Під час нього розглядаються заходи, що дозволяють збільшити кількість ресурсу або скоротити потребу в ньому.

**Нормативний метод** є одним з найбільш часто використовуваних методів планування. Суть його в обґрунтуванні планових показників за допомогою різноманітних норм і нормативів. *Норма* характеризує науково обґрунтовану максимально припустиму міру витрати ресурсу на одиницю продукції чи виду робіт (послуг) у прийнятих одиницях виміру, наприклад, витрати води на одного мешканця в літрах на добу; витрати миючих засобів на прання білизни в кілограмах на 100 кг. сухої білизни і т. ін.

*Нормативи* являють собою досить широкий спектр показників, що, як правило, характеризують або ступінь використання ресурсу (відсоток завантаження номерного фонду готелю, фондівіддача, рентабельність і т. ін.), або регламентують взаємини між державою і підприємством чи взаємини між учасниками виробничого процесу з питань розподілу отриманих результатів, наприклад, податок на прибуток, нормативи утворення фонду оплати праці, нормативи відрахувань у пенсійний фонд і т. ін.

За характером поширення використовувані в процесі планової діяльності норми й нормативи можуть бути:

- міжгалузеві, що розробляються на види робіт, що здійснюються приблизно в однакових умовах на підприємствах різних галузей (загальногалузеві нормативи), наприклад, вантажно-розвантажувальні роботи;
- галузеві, що регламентують витрати на всіх підприємствах галузі, наприклад, норматив площі, що вбирається, для працівників, зайнятих прибиранням прибудинкової території;
- нормативи, застосовувані до однотипної діяльності підприємств різних галузей чи їхніх підрозділів, наприклад, нормативи, що регламентують

діяльність персоналу пралень поза залежністю від того, чи є пральні підприємствами побутового обслуговування чи підрозділами лікарняних або готельних комплексів;

➤ цехові (заводські), що розробляються на самому підприємстві, наприклад, норми витрати миючих засобів на вбирання номерів у готелі.

**Метод граничного аналізу** дозволяє знаходити прибуткове співвідношення витрат і доходів підприємства. Він прийнятний у тих випадках, коли є можливість підрахувати граничні витрати і зіставити їх з граничними доходами. Метод найчастіше використовують для визначення оптимальних обсягів виробництва.

*Граничний доход (граничні витрати)* – це середнє збільшення доходу (витрат) у розрахунку на додаткову одиницю продукції, що викликано збільшенням виробництва більше, ніж на одну одиницю. Вихідним положенням методу зіставлення граничних показників є те, що збільшення обсягу виробництва ефективне, доки величина додаткового доходу на одиницю продукції перевищує величину додаткових витрат. Одним з варіантів методу граничного аналізу є так звана точка беззбитковості, що характеризує обсяг продаж, при якому виторг від реалізації продукції збігається з витратами виробництва. Існують також інші методи, що використовуються при плануванні майбутнього розвитку.

Логіка планування вимагає, щоб плани більш низьких рівнів базувалися на завданнях планів більш високого рівня. Реалізація процесу планування ґрунтується на використанні принципів планування.

**Принципи планування** – це основні правила (теоретичні посилення), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану. Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу.

До принципів планування, на які найчастіше зустрічаються посилання у спеціальній літературі, можна віднести:

1) *принцип цільової спрямованості* - вимагає, щоб перед тим як приступити до процесу планування, були чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути, і визначена черговість їхнього виконання, тобто повинен здійснюватися вибір цілей, а потім вже обґрунтування можливостей їхньої реалізації;

2) *принцип участі* - виходить з постулату про те, що найважливішим продуктом планування є, за великим рахунком, не сам план як такий, а процес планування. Таке твердження ґрунтується на тому, що участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання. Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним;

3) *принцип безперервності* - передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни умов господарювання, що відбуваються. Це пов'язано з тим, що невизначеність зовнішнього середовища і можливість появи факторів, які раніше не прогнозувалися, чи зміна ступеня їхнього впливу роблять необхідним постійного коректування оцінки чекань фірми;

4) *принцип холізму (системності)* - виходить з того, що планування в організації повинно мати системний характер, тобто передбачається, що будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи частиною цієї системи, повинні мати, загальну орієнтацію поведінки (діяльності), засновану на виконанні загальних цілей;

5) *принцип гнучкості* - вимагає, щоб у процесі розробки планів забезпечувалася можливість змінювати обсяги виробництва (навіть спрямованість діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто повинні бути передбачені механізми, що додавали би планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища;

б) *принцип точності* - вимагає, щоб план складався з таким ступенем точності, що була б сумісна з навислою над фірмою невідомістю. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, що дає інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

Існують *дві форми планування*, що на певному історичному етапі розвитку мали досить широке розповсюдження. Це - *директивне й індикативне планування*.

**Директивне планування** (обов'язкове, таке, що підлягає неухильному виконанню), припускає застосування насамперед командно-адміністративних важелів для забезпечення досягнення поставлених цілей. Така форма планування застосовувалася у країнах з неринковою економікою, де використовувалася централізована система планування.

**Індикативне планування** є альтернативою командним методам управління, тому що не передбачає обов'язковості виконання рекомендацій. Як інструмент управління індикативне планування найчастіше застосовується на макрорівні. Завдання індикативного планування називаються індикаторами. Індикатори – це параметри, що характеризують стан і спрямованість розвитку економіки. При індикативному плануванні, в регулюванні економічних процесів крім держави беруть участь суб'єкти господарської діяльності, що характерно саме для ринкової економіки.

Планування має системний характер, тобто всі види планів, розроблюваних на підприємстві, повинні становити деяку цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику системи. У даний час, виходячи з терміну на який розробляється план, склалася така система планів:

- довгострокові плани (5 і більш років);
- середньострокові плани (3-7 років);
- короткострокові (поточні) плани (до року);
- оперативні (зміна, доба, декада, місяць).

Ця система в основі класифікації планів має відмінності за термінами, на які розробляються плани, і ступенем деталізації планових розрахунків і завдань. Розподіл планів за часовою ознакою обумовлений прагненням керівництва фірм мати як орієнтири розвитку в максимально доступному для прогнозування майбутньому, так і конкретні завдання в повсякденній діяльності. Треба усвідомлювати, що зазначені вище тимчасові межі середньострокових і довгострокових планів мають дещо умовний характер, тому що для кожного виду бізнесу існують свої умови діяльності.

З інформаційним навантаженням планів тісно зв'язана класифікація планів залежно від змісту планових рішень (з масштабу завдань). При цьому найчастіше виділяють:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативно-календарне планування.

*Стратегічне планування*, як правило, орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні напрямки розвитку суб'єкта, що хазяйнує. За допомогою стратегічного планування приймаються рішення з концептуальних питань розвитку фірми (як розширювати діяльність в області бізнесу, які нові сфери бізнесу створювати і де, на якого споживача варто орієнтуватися, за яке положення на ринку необхідно боротися і т.п.).

Якщо стратегічне планування можна розглядати як пошук і визначення перспектив діяльності підприємства, то *тактичне планування* вважають процесом створення передумов для реалізації цих перспективних завдань. У тактичних планах відбиваються заходи, які необхідно здійснити для розширення виробництва, підвищення якості послуг, впровадження передових технологій. Ці плани наголошують на розподілі наявних ресурсів, погодженості термінів реалізації основних етапів діяльності фірми з метою забезпечення реалізації стратегії.

*Оперативно-календарне планування (ОКП)* є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності фірми. Основним завданням ОКП є

конкретизація показників тактичного планування з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Своє відображення ОКП знаходить у системі показників, що доводяться при необхідності до кожного робочого місця, хоча в основному це плани для підрозділів і підприємства. Оперативні плани, як правило, містять тільки кількісні показники. Вони чітко ув'язані за часом, що забезпечує координацію роботи всіх складових частин такого складного економічного механізму, яким є діяльність підприємства. В ОКП часто використовується представлення планових показників у вигляді різних графіків (графіки роботи устаткування, сітьові графіки і т.п.).

Важливо усвідомлювати, що які б плани не розробляло підприємство, вони повинні забезпечувати наступність. Підприємство завжди повинне знати, які завдання воно має вирішувати в наступному плановому періоді в ближній і більш далекій перспективі.

## **5.2. Бізнес-планування**

Практика планування в умовах ринкової економіки показала високу ефективність організації планування у формі бізнес-планів. Бізнес-план є одним з видів формалізованого планування.

**Бізнес-план** — це письмовий документ, в якому викладено сутність бізнес-проекту, шляхи й засоби його реалізації та охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним на визначеному етапі часу. Головною метою розробки бізнес-плану може бути одна чи декілька з наведених нижче цілей:

- економічне обґрунтування бізнес-проекту;
- розроблення концепції ведення бізнесу;
- планування залучення грошових коштів.

Бізнес-план розробляється, як правило, на кілька років. При цьому більш детально проробляються показники першого року діяльності. На відміну від



стратегічних і тактичних планів, бізнес-план передбачає проробку питань, пов'язаних не з усіма, а з однією метою фірми. Крім того, бізнес-плану орієнтований тільки на розвиток, тоді як спектр стратегічних альтернатив ширше. Ще однією його відмінністю є те, що обрій планування переглядається в мірі реалізації планів, а бізнес-план має чіткі часові межі, після закінчення яких мета бізнес-плану повинна бути досягнута.

Структура бізнес-плану не має строго обов'язкового характеру. Розділи бізнес-плану також мають різний ступінь деталізації. Це пов'язано насамперед з специфікою описуваного бізнесу. Розділи, з яких складається бізнес-план, умовно можна об'єднати в два блоки:

- питання маркетингу (опис бізнесу, товар, ринок збуту, конкуренція);
- питання виробничого і фінансового планування (місце розташування, виробництво, кадри, фінансовий план).

У структурі бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

1. Титульний аркуш (обов'язкові дані).
2. Зміст бізнес-плану.
3. Резюме.
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги):
  - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
  - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми.
  - 4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
  - 4.4. Стратегія зростання фірми.
5. Дослідження ринку:
  - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту.
  - 5.2. Цільовий ринок бізнесу.
  - 5.3. Місце знаходження фірми.
  - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
6. Маркетинг-план:
  - 6.1. Стратегія маркетингу.
  - 6.2. Передбачувані обсяги продажу.

7. Виробничий план:

7.1. Основні виробничі операції.

7.2. Машини й устаткування.

7.3. Сировина, матеріали та комплектуючі вироби.

7.4. Виробничі й невиробничі приміщення.

8. Організаційний план:

8.1. Форма організації бізнесу.

8.2. Потреба в персоналі.

8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.

8.4. Організаційна схема управління.

8.5. Кадрова політика та стратегія.

9. Оцінка ризиків.

10. Фінансовий план.

11. Додатки.

При необхідності додатково можуть бути розглянуті питання можливих ризиків, страхування і т. ін. Загалом із змісту розділів бізнес-плану, його розробка вимагає комплексних знань, починаючи з технології, організації виробництва і закінчуючи питаннями фінансового менеджменту.

### **5.3. Особливості планування на підприємствах ЖКГ**

У загальному випадку первинним планом на підприємствах ЖКГ є виробнича програма, на базі якої формують інші показники. *Виробнича програма* – це завдання з виробництва певної номенклатури продукції (послуг) відповідної якості та асортименту, що встановлюється підприємству в плановому періоді, виходячи з потреб споживачів та цілей діяльності й можливостей підприємства.

Розглядаючи особливості планування виробничої програми на підприємствах *водопровідно-каналізаційного господарства* чітко видно, що кінцевим показником виробничої програми водопроводу є показник «Корисний

відпуск води споживачам» або «Обсяг реалізації». Він характеризує обсяг наданих послуг у натуральних одиницях виміру і складається з водоспоживання населення та інших споживачів. Реалізація води населенню має найбільшу питому вагу в загальному водоспоживанні. Під час її планування потребу у воді встановлюють добутком трьох показників:

- чисельності населення (тис. чол.);
- середньодобової норми водоспоживання ( $\text{м}^3 / \text{чол.}$ );
- тривалості періоду ( днів).

Потужність (пропускну спроможність) підприємств водопровідно-каналізаційного господарства розраховують виходячи з необхідності забезпечення максимально можливого попиту. Вона характеризується обсягом води (пропущених стічних вод), віднесеним до одиниці часу. Одиницею виміру пропускну спроможності можуть бути:  $\text{м}^3/\text{год}$ , тис.  $\text{м}^3/\text{добу}$ , тис.  $\text{м}^3/\text{рік}$ . Технологічний процес на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства складається з декількох ланок, тому пропускну спроможність підприємства в цілому визначається за принципом «вузької ланки».

Показник «Кількість відведених стоків» для підприємств водовідведення характеризує кінцевий результат діяльності підприємства (виконаний обсяг робіт) у натуральних показниках. У вартісних одиницях виміру результат діяльності характеризує показник «Доходи».

Показник «Кількість стоків, що пройшли через очисні споруди» також характеризує виконаний обсяг робіт з очищення стоків. Його використовують для оцінки якості роботи підприємства водовідведення з точки зору охорони навколишнього середовища. Показник «Обсяг перекачаних стоків» характеризує роботу підрозділів підприємства, що забезпечують «підкачку» стоків у процесі їх транспортування від місць утворення стоків до очисних споруд.

Особливості виробничих процесів на підприємстві *теплопостачання* обумовлюють склад показників її виробничої програми. Основою для її розробки на підприємствах теплопостачання є плановий обсяг реалізації тепла

та існуючі потужності. Планування показників виробничої програми підприємств теплопостачання починається з визначення обсягів реалізації тепла та встановлення кількості тепла, яку необхідно подати в мережу й виробити для задоволення очікуваного попиту. Надалі визначають кількість тепла, що буде вироблено й витрати на власні потреби. Головними показниками виробничої програми є відпуск теплової енергії споживачам і доходи. Вони мають важливе значення у виробничо-експлуатаційній діяльності підприємств, бо саме в цих показниках відображається кінцевий результат їх діяльності. Потужність підприємств теплопостачання формується, виходячи з необхідності безумовного забезпечення потреб споживачів з урахуванням коливань попиту. При необхідності (при існуванні можливостей) для забезпечення потреб споживачів можуть залучатися теплогенеруючі установки сторонніх підприємств, наприклад, котельні промислових підприємств. Власна потужність визначається потужністю встановленого на підприємстві теплогенеруючого обладнання у Гкал / годину або тис. Гкал / рік.

В основі планування виробничої програми *газопостачання* лежить паливно-енергетичний баланс, який визначає потребу і наявність можливостей в забезпеченні паливом кожного населеного пункту або району. Обсяги реалізованого газу встановлюють на підставі укладених договорів постачання, за нормами споживання і даними приладів обліку. Для підприємств газового господарства характерний нерівномірний режимом споживання газу протягом доби і пори року. Тому потужності підприємства (пропускну спроможність газової мережі і газового устаткування) розраховують на максимальну кількість споживання газу.

Розглядаючи особливості планування виробничої програми на підприємствах міського електричного транспорту зазначимо, що розрахунок показників виробничої програми на рік виконують, виходячи з середньорічної інвентарної кількості рухомого складу ( $B_{cp}$ ), що визначається за формулою

$$B_{cp} = B_{nn} + (B_{над} * T_{над}) / T - (B_{виб} * (T - T_{виб})) / T,$$

де  $B_{\text{пп}}$  - інвентарна кількість вагонів (машин) на початок розрахункового періоду, од.;

$B_{\text{над}}$  ( $B_{\text{виб}}$ ) - відповідно кількість одиниць рухомого складу, що надходить (вибуває) до (з) експлуатації в розрахунковому періоді, од.;

$T_{\text{над}}$  ( $T_{\text{виб}}$ ) - час перебування в експлуатації рухомого складу, що надходить (вибуває) в розрахунковому періоді, днів;

$T$  - тривалість розрахункового періоду, днів.

Вважається, що одиниця рухомого складу вводиться в експлуатацію (приймається на баланс підприємства) відповідно до наказу по депо, в якому вказується конкретна дата вводу. Вибуття рухомого складу з експлуатації оформляється аналогічно. При плануванні розміру витрат на виробництво одиниці певного виду робіт (послуг) у грошовому вираженні (калькулювання собівартості) на підприємствах даної підгалузі житлово-комунального господарства визначають витрати на одне пасажироперевезення. При складанні планової калькуляції витрат на підприємствах, що здійснюють пасажироперевезення як трамваєм, так і тролейбусами звичайно витрати групують за видами транспортних послуг (трамвай або тролейбус).

В процесі планування діяльності підприємств житлового господарства видно, що важливу роль у діяльності ЖЕО відіграють доходи, оскільки обсяги послуг, які ЖЕО надають споживачам, обмежені розміром коштів, що надходять до них. Існують такі статті доходів:

- квартирна плата - кошти мешканців, кошти місцевого бюджету на субсидії і компенсацію пільг з оплати житла, що встановлені законом для інвалідів війни, учасників бойових дій тощо;

- орендна плата - платежі орендарів за наймані приміщення;

- збори з орендарів - платежі орендарів за утримання будинків, де розташовані орендовані приміщення;

- інші доходи – цільові субвенції з місцевого бюджету на проведення ремонту житлового фонду, доходи від послуг стороннім організаціям, доходи від надання платних послуг тощо.

На собівартість послуг (експлуатаційні витрати) ЖЕО відносяться витрати, пов'язані з експлуатацією і утриманням житлового фонду та прибудинкової території. При цьому витрати на капітальний ремонт невиробничих основних фондів, а це насамперед житловий фонд, що знаходиться на балансі ЖЕО, до експлуатаційних витрат не відносяться. Ці роботи фінансуються з місцевого бюджету, а не за рахунок доходів ЖЕО. До особливостей формування витрат у такій фондоємкій галузі, якою є житлове господарство, необхідно віднести і незначну питому вагу амортизаційних відрахувань, яку вони займають у загальних витратах. Це обумовлено тим, що до собівартості послуг у житловому господарстві відносять амортизацію, нараховану тільки на виробничі основні фонди (обладнання майстерень, транспортні засоби служби механізації, будівлі виробничого характеру і т. ін.). На житловий фонд, що знаходиться на балансі житлово-експлуатаційної організації і на який приходить лєвова частка вартості основних фондів, амортизація нараховується виключно для отримання даних про його технічний стан (рівень зносу).

Шляхові організації щорічно складають план виробничо-господарської діяльності. Він включає такі розділи: виробнича програма, матеріально-технічне забезпечення, праця і заробітна плата, кошторис витрат на виробництво, калькулювання собівартості поточного ремонту та утримання міських доріг і фінансовий план. Виробничу програму розробляють за видами ремонтів, типами покриттів міських доріг у натуральних і грошових вимірниках. При цьому в обсяг робіт з капітального ремонту та нового будівництва визначають за проектно-кошторисною документацією об'єктів, що передбачені титульним списком.

Вихідними даними для розрахунків виробничої програми з поточного ремонту та утримання міських доріг є:

- 1) нормативи натуральних обсягів робіт з поточного ремонту та утримання доріг у квадратних метрах на 1000 м<sup>2</sup> площі дорожнього покриття, що експлуатується;

2) інвентарні дані про площу, що експлуатується, дорожніх покриттів за видами, їх якістю та інтенсивністю руху на них;

3) вартість одиниці робіт з поточного ремонту та утримання доріг.

Обсяг робіт на плановий рік у натуральних вимірниках ( $m^2$ ), що відповідає нормативним потребам, визначають як добуток площі дорожнього покриття що експлуатуються (за видами) на норматив натуральних обсягів робіт з поточного ремонту та утримання міських доріг. Потребу в коштах для виконання цього обсягу робіт визначають як добуток натуральних обсягів робіт на вартість виконання одиниці роботи. Експлуатаційні витрати шляхового господарства включають: витрати на основні й допоміжні матеріали (суміші для протидії ожеледі, вода для поливу та миття об'єктів благоустрою тощо, витрати, пов'язані з експлуатацією машин та механізмів, заробітну плату, відрахування на соціальні потреби, амортизацію, інші витрати). При визначенні витрат, що пов'язані з експлуатаційною діяльністю, необхідно враховувати кратність проведення робіт.

В процесі планування діяльності підприємств благоустрою видно, що кількість зелених насаджень у місті регламентується відповідними нормами, що залежать від чисельності населення міста та планувальної структури. Порівняння нормативної потреби в зелених насадженнях і його фактичного рівня забезпечення дозволяє визначити орієнтири при плануванні розвитку зеленого господарства міста. Оскільки до насаджень загального користування існує вільний доступ, то витрати на їх будівництво і експлуатацію в загальному випадку фінансуються з міського бюджету. Крім того фінансування діяльності підприємств зеленого господарства здійснюють за рахунок інших джерел (кошти організацій, що виконують знесення об'єктів та елементів благоустрою у рамках компенсації, кошти підприємств, які виконують озеленіння своїх територій на договірних засадах з підприємствами зеленого будівництва тощо), але вони мають незначну питому вагу в доходах.

Остаточну потребу в асигнуваннях, що необхідні на проведення робіт з утримання та поточного ремонту об'єктів зеленого господарства, а також

капітального ремонту, визначають за кошторисами затверджених проектів або за розцінковими описами основних робіт виходячи з розміру очікуваних асигнувань.

Під час планування треба враховувати особливості діяльності підприємств зеленого господарства, а саме:

- сезонну нерівномірність обсягів робіт;
- різні терміни вирощування рослин (від кількох тижнів до кількох років);
- значна номенклатура та асортимент продукції;
- висока трудомісткість робіт.

Показники виробничої програми підприємств зеленого господарства залежать від специфіки його діяльності.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які форми планування Вам відомі і чим вони відрізняються, які плани формують систему планів підприємства?
2. Сформулюйте основні принципи планування. У чому Ви бачите сенс від їх використання?
3. Для чого розробляється бізнес-план і основні його розділи?
4. Які методи планування ви знаєте, як їх можна класифікувати?
5. Охарактеризуйте основні особливості планування діяльності підприємств ЖКГ.
6. В чому сутність поняття «планування»?
7. Що таке бізнес-план? З яких основних розділів складається бізнес-план?



## ТЕМА 6. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### **6.1. Фінансові показники діяльності підприємств ЖКГ.**

### **6.2. Управління оборотними активами.**

### **6.3. Основи ризик - менеджменту.**

#### **6.1. Фінансові показники діяльності підприємств ЖКГ**

Доходами підприємства, згідно з П(С)БО № 3, є збільшення економічних вигод у результаті надходження активів (коштів, іншого майна) або погашення зобов'язань, що приводить до збільшення капіталу цього підприємства, за винятком внесків учасників (власників майна).

*Доход* є основним джерелом покриття здійснених підприємством витрат і формування прибутку, одним з основних показників, що відбивають фінансовий стан підприємства. *Доход* - сума грошових коштів, що надходять на підприємство, від реалізації продукції, надання послуг тощо. Виручка від реалізації визначається як добуток обсягу реалізованої продукції і ціни за одиницю продукції.

Підприємство отримує дохід при здійсненні не тільки операційної, а й фінансово-інвестиційної діяльності. При цьому формування доходу від кожного виду діяльності має певні особливості.

Під *операційною діяльністю* підприємства розуміється основна його діяльність (виробництво або реалізація продукції, товарів, надання послуг, виконання робіт), яка є головною метою його створення, а також всі інші види діяльності, які не належать до фінансової або інвестиційної діяльності.

До *фінансової* належить діяльність, що спричиняє зміну розміру та складу власного і залученого підприємством капіталу (випуск підприємством корпоративних та боргових цінних паперів, отримання та погашення кредитів, викуп власних акцій, погашення випущених підприємством облігацій тощо).

**Інвестиційна діяльність** підприємства передбачає придбання та продаж необоротних активів, а також фінансових інвестицій.

*Дохід підприємства від операційної діяльності* складається з доходу від його основної діяльності та інших операційних доходів. *Основна діяльність* підприємства пов'язана виробництвом та збутом продукції (надання послуг, виконанням робіт) і повинна забезпечувати отримання доходів, достатніх для відшкодування витрат виробництва й обігу, а також отримання певного прибутку. Крім доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємство в результаті операційної діяльності отримує й **інші операційні доходи**. До них належать отримана від орендарів орендне плата за тимчасово надане їм у користування майно; дооцінка запасів матеріальних цінностей на складі підприємства тощо. В інший спосіб формуються **доходи від фінансово-інвестиційної діяльності** підприємства. Їх поділяють на дві групи: доходи від участі в капіталі та інші фінансові доходи.

До **доходів від участі в капіталі** належить прибуток, отриманий підприємством від здійснених ним інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких здійснюється за методом участі в капіталі. Згідно з цим методом отриманий такими підприємствами чистий прибуток не розподіляється між підприємствами-інвесторами, а пропорційно до їх часток у капіталі цих підприємств збільшує балансову вартість їхніх інвестицій.

Дохід від участі в капіталі визначається як добуток чистого прибутку отриманого асоційованим, дочірнім або спільним підприємством, на частку у статутному капіталі підприємства-інвестора і розраховується за формулою:

$$Д_{уч.к} = \alpha \times П,$$

де  $\alpha$  – частка інвестицій підприємства-інвестора у статутному капіталі асоційованого (дочірнього, спільного) підприємства (у вигляді десяткового дробу);

П - прибуток.

Якщо інвестиції підприємства у статутний капітал іншого підприємства не перевищують 25 % його загального обсягу, то отримані від таких інвестицій

доходи належать до **інших фінансових доходів**. До інших фінансових доходів належать також отримані дивіденди, відсотки, доходи від фінансової оренди (наданих в оренду майнових об'єктів з правом їх викупу орендарями) та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, отриманих за методом участі в капіталі).

Крім доходу від операційної та фінансово-інвестиційної діяльності підприємство може отримувати й **інші доходи**. До них належать такі доходи:

- ✓ від реалізації необоротних активів і цілісних майнових комплексів, фінансових інвестицій;
- ✓ від підвищення курсу валюти, яку має підприємство на банківських рахунках (якщо валютні операції не пов'язані з основною діяльністю підприємства);
- ✓ від безоплатно отриманих матеріальних і нематеріальних цінностей;
- ✓ від дооцінки балансової вартості основних фондів.

Тобто, **дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)** – це загальний дохід підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тобто з урахуванням включених сум непрямих податків (акцизного збору, податку на додану вартість) і без урахування наданих знижок, вартості повернених покупцями товарів. Цей дохід зменшується на певні податки, збори і вирахування. Розглянемо основні з них.

**Податок на додану вартість** – це сума податку на додану вартість, що входить до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг).

**Акцизний збір** – це сума, врахована в доході (виручці) від реалізації підакцизної продукції (товарів, робіт, послуг).

**Інші вирахування з доходу** – це сума наданих знижок, вартість реалізованих, але повернених покупцями товарів та інші суми, що підлягають вирахуванню з доходу від реалізації.

Зменшення доходу підприємства на суму зазначених податків, зборів і вирахувань дає змогу отримати **чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства**. В цілому можна відмітити, що доходи

підприємства від усіх видів діяльності складають **валовий дохід**. В свою чергу, валовий дохід, зменшений на суму непрямих податків (ПДВ, акциз) - **чистий дохід**.

На комунальних підприємствах, які мають встановлені різні тарифи для окремих категорій споживачів, виручка від реалізації визначається як сума виручки від реалізації окремим категоріям. **Комунальними тарифами** називають систему ставок, за якими підприємства житлово-комунального господарства реалізують свою продукцію (послуги) споживачам. За своїм економічним змістом комунальні тарифи є різновидом роздрібних цін.

Диференційовані тарифи застосовують двох видів:

- коли величина ставки залежить від якості наданої послуги;
- коли величина ставки залежить від категорії споживачів.

У першому випадку диференціація ставок обґрунтована, оскільки для надання послуги більш високої якості необхідні й більші витрати. У другому випадку диференціація ставок економічно не обґрунтована, тому що всім категоріям споживачів продається продукція (послуги) однакової якості і має, отже, однакову собівартість.

Диференційовані тарифи за ознакою якості послуг застосовують у лазнях, пральнях, готелях. У водопровідному, каналізаційному, тепловому господарстві використовують тарифи, диференційовані за категоріями споживачів. Розрізняють одно- й двоставочні комунальні тарифи. У комунальному господарстві переважно застосовують одноставочні тарифи.

Двоставочні тарифи використовують для реалізації електроенергії комунальним електромережам і електростанціям підприємствам і організаціям. У деяких містах України введено двоставочний тариф на продукцію водо- та теплопостачання. Двоставочний тариф складається з двох частин:

а) основної - плати за сумарну приєднану потужність або за максимальне навантаження установок незалежно від кількості споживаної електроенергії, тепла, води;

б) додаткової - плати за кожну спожиту кіловат-годину електроенергії, Гкал тепла, м<sup>3</sup> води.

У загальному вигляді *дохід від основного виду діяльності* визначається як добуток обсягу реалізованої продукції (Q) і вартості її одиниці (тарифу) (T).

Доходи підприємств міського електричного транспорту від основної діяльності є його виробничою програмою у грошовому вимірі. При визначенні доходів слід мати на увазі, що кількість перевезених пасажирів у міському сполученні дорівнює сумі кількості перевезених пасажирів за разовими квитками (талонами), абонентними квитками й кількості перевезених пасажирів з правом безплатного проїзду. При цьому:

- кількість перевезених пасажирів за разовими квитками (талонами) на одну поїздку визначається діленням виручки від продажу разових квитків на затверджений органом місцевої виконавчої влади для цього виду громадського транспорту тариф або на єдиний тариф для всіх видів транспорту;

- кількість перевезених пасажирів за абонентними квитками визначається множенням кількості проданих абонентних квитків на встановлену кількість поїздок для кожного його типу;

- кількість перевезених пасажирів за посвідченнями, що надають право безплатного проїзду в громадському транспорті, визначається по матеріалам обстежень.

Склад доходів підприємств міського електричного транспорту від основної діяльності проаналізований в табл.6.1.

Таблиця 6.1 - Склад доходів підприємств МЕТ

| Склад доходів                             | Обсяг реалізованих квитків                            | Вартість квитка  |
|---|---|--|
| $D =$                                     | $A *$   | $T$  |
| 1. Доход від реалізації разових квитків   | Кількість реалізованих разових квитків, $K_p$ [шт.]   | Тариф на проїзд у міському транспорті, $T_{np}$ [грн./шт.] |
| 2. Доход від реалізації постійних квитків | Кількість реалізованих постійних квитків, $K_n$ [шт.] | Вартість постійних квитків, $B_{пк}$ [грн./шт.]            |

Доходи від перевезення пасажирів усіх категорій визначають за формулою:

$$Д = (А - А_a - А_n) * Т + А_a * Т * 0,9,$$

де А - загальна кількість перевезених пасажирів, чол.;

А<sub>а</sub> – кількість перевезених пасажирів за абонентними квитками, чол.;

А<sub>н</sub> - кількість перевезених пасажирів за посвідченнями, чол.;

Т - вартість разового квитка на поїздку, грн.;

0,9 - понижуючий коефіцієнт, що враховує поїздки двома видами транспорту або декількома маршрутами.

Відповідно до Положення про бухгалтерський облік **витратами організації (підприємства)** визнається зменшення економічних вигод у результаті вибуття активів (коштів, іншого майна і/або виникнення зобов'язань, що приводить до зменшення капіталу цієї організації (підприємства) за винятком зменшення внесків за рішенням учасників (власників майна).

Розрізняють витрати, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.

**Витрати**, що зумовлюються основним видом діяльності підприємства (виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт), або такі, що забезпечують її здійснення, називаються **операційними**.

**Витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю**, підприємство здійснює при довготерміновому вкладенні капіталу з метою отримання прибутку (капітальне будівництво, розширення та розвиток виробництва, придбання цінних паперів тощо).

**Витрати, пов'язані з фінансовою діяльністю**, підприємство здійснює в разі сплати відсотків за отримані від інших юридичних і фізичних осіб фінансові кошти у вигляді кредитів та позик, при первинному розміщенні на ринку цінних паперів акцій, облігацій власної емісії тощо.

Найбільшу питому вагу в загальних витратах підприємства мають операційні витрати.

**Витрати** - це визначення затрат факторів, необхідних для здійснення підприємством виробничої і комерційної діяльності, у грошовому вираженні. Для планування, обліку й аналізу собівартості робіт (послуг) на підприємствах і в організаціях житлово-комунального господарства необхідна правильна класифікація витрат. Інструкція з планування, обліку і калькулювання собівартості робіт (послуг) на підприємствах і в організаціях житлово-комунального господарства передбачає таку **класифікацію витрат**:

✓ *за економічними елементами:*

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація основних фондів та нематеріальних активів;
- інші витрати.

Це групування є єдиним для всіх підприємств (організацій) житлово-комунального господарства.

До елемента **“Матеріальні витрати”** належать:

1) сировина й матеріали, що придбані у сторонніх підприємств і організацій і входять до складу робіт (послуг), які виконуються, утворюючи їх основу, або є необхідними компонентами для виконання цих робіт (послуг);

2) покупні матеріали, що використовуються у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) для забезпечення нормального технологічного процесу та інших виробничих і господарських потреб, а також запасні частини для ремонту устаткування, знос інструментів, пристроїв, інвентаря, приладдя, знос спецодягу, спецвзуття та інші засоби індивідуального захисту, мило та інші миючі засоби;

3) роботи і послуги виробничого характеру, що виконуються сторонніми підприємствами (організаціями) або структурними підрозділами підприємства (організації), які не належать до основного виду його діяльності;

4) придбане у сторонніх підприємств і організацій паливо;

5) придбана енергія усіх видів, що витрачається на технологічні, енергетичні, транспортні та інші виробничі потреби підприємства (організації).

6) витрати внаслідок нестачі матеріальних цінностей у межах норм природного зменшення.

До елемента **“Витрати на оплату праці”** належать витрати на виплату основної і додаткової заробітної плати, обчислені згідно з прийнятими підприємством системами оплати праці.

До елемента **“Відрахування на соціальні заходи”** належать відрахування:

- 1) на державне (обов'язкове) соціальне страхування;
- 2) на державне (обов'язкове) пенсійне страхування (до Пенсійного фонду України);
- 3) до Фонду сприяння зайнятості населення.

До елемента **“Амортизація основних фондів та нематеріальних активів”** належать:

- 1) витрати на повне відновлення основних фондів у вигляді амортизаційних відрахувань від балансової вартості основних виробничих фондів за встановленими нормами і порядком;
- 2) витрати на повне відновлення основних фондів на надані в оперативну оренду основні фонди;
- 3) витрати, пов'язані зі зносом нематеріальних активів, у сумі амортизаційних відрахувань.

До складу елемента **“Інші витрати”** належать витрати, що включаються у собівартість наданих послуг (виконаних робіт) і нараховані в попередніх елементах витрат, а саме:

- 1) відшкодування витрат за участь у виставках, ярмарках;
- 2) витрати на перевезення працівників до місця роботи і назад;
- 3) витрати, пов'язані з набором робочої сили, передбачені законодавством;
- 4) платежі з обов'язкового страхування майна підприємства;



5) витрати на оплату процентів за фінансовими кредитами;

6) витрати, пов'язані з оплатою послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ, включаючи плату за розрахункове обслуговування;

7) витрати на виготовлення і придбання бланків цінних паперів, а також інші витрати, пов'язані з емісією цінних паперів;

8) витрати на утримання приміщень, що надаються безоплатно підприємствам громадського харчування;

9) податки, збори та інші обов'язкові платежі, передбачені законодавством;

10) виплати на відшкодування шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ним трудових обов'язків, виплата звільненим працівникам вихідної допомоги і середнього заробітку;

11) сума сплачених орендарем процентів (винагороди) за користування наданими в оперативну й фінансову оренду основними фондами.

✓ *за ступенем залежності від обсягу виробництва:*

- постійні витрати;
- змінні витрати.

*До змінних витрат* належать витрати, величина яких зростає зі збільшенням обсягу робіт (послуг) і зменшується при його зниженні (витрати на сировину та матеріали, технологічне паливо та енергію, на оплату праці працівників, зайнятих безпосередньо на виробництві робіт (послуг) з відрахуваннями на соціальні заходи, а також інші витрати).

*Умовно-постійні* - це витрати, величина яких із збільшенням (зменшенням) випуску продукції, виконанням робіт, наданням послуг істотно не змінюється (витрати, зв'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю структурних підрозділів основної діяльності, включаючи оплату праці відповідних категорій працівників, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва).

✓ *за методом віднесення до собівартості одиниці продукції:*

- прямі витрати;
- непрямі витрати.

*До прямих витрат* належать витрати, зв'язані з виробництвом окремих видів робіт, послуг (сировина, основні матеріали тощо) і величина яких може бути визначена точно (витрати на електроенергію для руху рухомого складу пасажирського транспорту).

*До непрямих витрат* належать витрати, зв'язані з виробництвом кількох видів робіт (послуг), – витрати на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничі, загальногосподарські витрати, що включаються до собівартості методами розподілу. Непрямі витрати утворюють комплексні статті калькуляції (тобто складаються з витрат, що включають кілька елементів), які відрізняються за їх функцією у виробничому процесі.

✓ *за участю у виробничому процесі:*

- виробничі витрати;
- позавиробничі витрати.

*Виробничі* - це витрати, пов'язані з виконанням робіт (послуг).

*Позавиробничі* - це витрати, пов'язані з реалізацією робіт (послуг).

✓ *за участю у технологічному процесі:*

- основні витрати;
- накладні витрати.

*До основних витрат* відносяться ті, що пов'язані з технологічним процесом виробництва.

*До накладних витрат* відносяться ті, що пов'язані з організацією, обслуговуванням і управлінням виробництвом.

✓ *за місцем утворення:*

- витрати структурного підрозділу;
- витрати підприємства в цілому.

*Витрати структурного підрозділу* (цеху) складаються з основних витрат, необхідних для виготовлення продукції у даному цеху або на даному

етапі виготовлення продукції, а також з витрат на організацію виробничого процесу та управління цим структурним підрозділом (заробітна плата цехового персоналу, витрати на охорону праці робітників цеху тощо).

*Витрати підприємства в цілому* складаються з витрат окремих структурних підрозділів, загальногосподарських та комерційних витрат.

✓ *за ступенем однорідності:*

- одноелементні статті витрат;
- комплексні статті витрат.

*Одноелементні статті витрат* - складаються з витрат, що належать до одного елементу. Наприклад, стаття “Сировина та матеріали» складається з витрат, що належать до елементу “Матеріальні витрати “ незалежно від видів використаних матеріальних ресурсів.

*Комплексні статті витрат*, навпаки, містять у собі витрати, що належать до різних елементів витрат. Наприклад, стаття “Загальногосподарські витрати” складається з витрат на основну і додаткову заробітну плату апарату управління підприємством, що належать до елементу “Витрати на оплату праці”.

✓ *за конкретними видами витрат:*

- сировина та матеріали;
- паливо для використання з технологічною метою;
- енергія для використання з технологічною метою;
- покупні ресурси;
- роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій; зворотні відходи;
- витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи;
- витрати, пов'язані з підготовкою і освоєнням нових потужностей виробництва;
- витрати на утримання і експлуатацію машин та устаткування;
- загальновиробничі витрати; загальногосподарські витрати;
- позавиробничі витрати.

До статті **“Сировина і матеріали”** включається вартість сировини та матеріалів, потрібних для виконання робіт (послуг) і для забезпечення технологічного процесу.

До статей **“ Паливо для використання з технологічною метою”** та **“Енергія для використання з технологічною метою”** відносяться витрати на всі види палива та енергії, що безпосередньо витрачаються на технологічні цілі (рух рухомого складу електротранспорту).

До статті **“Покупні ресурси”** включається вартість води, теплової енергії, електричної енергії, (для відповідних підприємств), придбаних у сторонніх підприємств для подальшої доробки і реалізації споживачам.

До статті **“Роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій”** включається вартість робіт (послуг) виробничого характеру, що виконуються сторонніми підприємствами, які не належать до основного виду діяльності цих підприємств.

До статті **“Зворотні відходи”** відноситься вартість зворотніх відходів, що вираховується із загальної суми матеріальних витрат, віднесеної до собівартості продукції.

До статті **“Витрати на оплату праці”** відносяться витрати на виплату основної і додаткової заробітної плати, обчислені згідно з прийнятими підприємством системами оплати праці і визначеними колективним договором у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників, зайнятих безпосередньо виконанням робіт (послуг).

До статті **“Відрахування на соціальні заходи”** включаються відрахування на державне (обов’язкове) соціальне страхування; на державне (обов’язкове) пенсійне страхування (до Пенсійного фонду України); до Фонду сприяння зайнятості населення та ін.

До статті **“Витрати, пов’язані з підготовкою та освоєнням нових потужностей виробництва”** належать витрати на освоєння нових виробничих потужностей, на винахідництво і раціоналізацію.

До статті **“Витрати на утримання та експлуатацію машин та обладнання”** належать:

- витрати на повне відновлення основних фондів у вигляді амортизаційних відрахувань від вартості основних виробничих фондів;
- витрати на експлуатацію виробничого устаткування;
- знос малоцінних і швидкозношувальних інструментів і пристроїв.

До статті **“Загальновиробничі витрати”** належать витрати на:

- утримання апарату управління виробництвом та іншого виробничого персоналу, службові відрядження;
- амортизацію будівель, споруд, інвентаря виробничого призначення, утримання і поточний ремонт будівель, споруд, інвентаря виробничого призначення; охорону праці, пожежну і сторожову охорону об'єктів виробничого призначення.

До статті **“Загальногосподарські витрати”** належать витрати на:

- утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу, службові відрядження;
- амортизацію будівель, споруд, інвентарю загальногосподарського призначення, утримання та поточний ремонт будівель, споруд, інвентарю загальногосподарського призначення,
- пожежну і сторожову охорону об'єктів загальногосподарського призначення; підготовку кадрів;
- податки, відрахування на будівництво, реконструкцію, ремонт і утримання автомобільних доріг, до Державного інноваційного фонду, Фонду охорони праці; інші витрати.

До статті **“Позавиробничі витрати”** належать витрати на реалізацію робіт (послуг), зокрема, відшкодування витрат за участь у виставках, ярмарках, вартість безоплатно переданих зразків і моделей, включаючи оплату праці обслуговуючого персоналу.

У сучасних ринкових відносинах одним з основних показників господарської діяльності підприємства є прибуток. Він відображає кінцевий

фінансовий результат його роботи і в певній мірі характеризує ефективність використання наявних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

Під час аналізу використовуються наступні показники прибутку (збитку): *валовий прибуток (збиток)* - визначається як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); *прибуток (збиток) від операційної діяльності* - розраховуються як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат; *прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування* - визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків); *прибуток від звичайної діяльності* - розраховується як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку (збиток від звичайної діяльності дорівнює збитку від звичайної діяльності до оподаткування та сумі податків на прибуток); *чистий прибуток (збиток)* - визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку (збитку) і податків з надзвичайного прибутку. Таким чином, **прибуток** – це фінансовий результат діяльності виробника за умови, що доходи від реалізації перевищують витрати.

У дослідженні резервів збільшення прибутку може допомогти аналіз беззбитковості. Нині він широко використовується, зокрема, для визначення критичного обсягу виробництва для беззбиткової роботи, залежності.

Аналіз беззбитковості ґрунтується на ряді припущень. По-перше, витрати можна поділити на постійні та змінні. Умовно-постійні витрати найчастіше не змінюються при зміні обсягів виробництва чи змінюються ступінчасте (наприклад, амортизація, управлінські витрати), а умовно-змінні – змінюються пропорційно до зміни обсягів виробництва (витрати сировини, витрати на ремонт виробничого обладнання і т. ін.). Змішані витрати (до них найчастіше належать витрати на електроенергію, транспорт, утримання та експлуатацію обладнання) підлягають диференціації на постійну та змінну частини. По-друге,

залежність між обсягом реалізованої продукції та змінними витратами — лінійна. По-третє, залишається незмінним асортимент виробів. По-четверте, обсяг виробництва та обсяг реалізації в прогнозованому періоді однакові. Основною складовою аналізу беззбитковості є визначення «точки беззбитковості» («порогу рентабельності», «мертвої точки»). Точка беззбитковості — це такий обсяг реалізації, за якого виручка покриває всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції.

При розрахунку точки беззбитковості треба враховувати, що в моделі лінійної залежності точка беззбитковості може бути одна, тоді як на практиці функція витрат носить нелінійний характер і може перетинати лінію обсягів виробництва в кількох місцях. Тому аналіз повинен точно окреслювати межі зростання обсягів виробництва, коли припущення лінійного характеру залежності виправдані виробничими умовами.

Кількість одиниць реалізованої продукції, необхідна для досягнення точки беззбитковості BEP (англ. – break-even point), буде дорівнювати:

$$BEP = FC / (Ц - VC)$$

Графічна інтерпретація даного методу наведена на рис. 6.1.

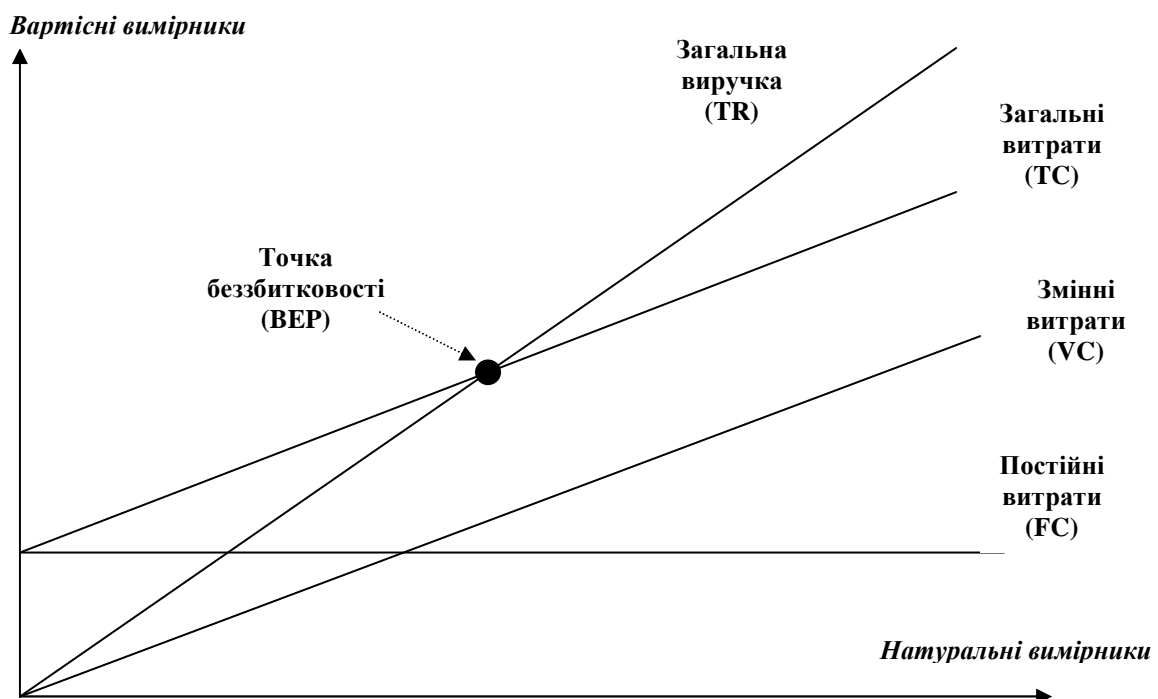


Рис. 6.1 - Графічна інтерпретація точки беззбитковості

## **6.2. Управління оборотними активами**

До основних задач фінансового керування оборотним капіталом відносять забезпечення фінансовими ресурсами поточної діяльності підприємства; своєчасне здійснення поточних розрахунків; підтримка високої ліквідності підприємства; підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Важливою задачею фінансового менеджменту є ефективне управління дебіторською заборгованістю, спрямованою на оптимізацію її розміру та забезпечення своєчасної інкасації боргу.

Дебіторська заборгованість поділяється на такі види: дебіторська заборгованість за товари, строк плати яких не настав; дебіторська заборгованість за товари, строк сплати яких минув; дебіторська заборгованість по векселям отриманих; дебіторська заборгованість по розрахункам з бюджетом; дебіторська заборгованість по розрахункам з персоналом та інші види дебіторської заборгованості.

Найбільш питому вагу займає дебіторська заборгованість за відвантажену продукцію (більше 80% загальної суми). Тому управління дебіторською заборгованістю на підприємстві пов'язано з оптимізацією дебіторської заборгованості по розрахункам за реалізовану продукцію.

Розвиток ринкових відносин та інфраструктури фінансового ринку дозволяє використовувати в практиці фінансового менеджменту ряд нових форм управління дебіторською заборгованістю, тобто її рефінансування або прискорений метод переводу дебіторської заборгованості в більш ліквідні оборотні активи, грошові кошти, короткострокові цінні папери. Основними формами рефінансування дебіторської заборгованості є: факторинг, облік векселів, які видані покупцям продукції, форфейтинг. Факторинг являє собою фінансову операцію, при якій підприємство-продавець передає право отримання грошей по платіжним документам за відвантажену продукцію банку. За здійснення такої операції банк стягує з підприємства-продавця визначену комісійну плату, яка встановлюється у відсотках до суми платежу. Ставки



комісійної плати диференціюються з урахуванням рівня платоспроможності покупця і передбачених строків. Крім того, банк в термін до 3-х днів здійснює кредитування підприємство-покупця у формі попередньої сплати боргових зобов'язань щодо платіжних документів.

Факторингова операція дозволяє підприємству-продавцю рефінансувати переважно частину дебіторської заборгованості щодо наданого покупцю кредиту в короткі строки, скоротивши тим самим період фінансового і операційного циклів. До недоліків факторингової операції слід віднести лише додаткової витрати продавця, пов'язані з продажем продукції, а також втрати прямих зв'язків з покупцем в процесі здійснення ним платежів.

Облік векселів, які надаються покупцями продукції, являють собою фінансову операцію по продажу їх банку або другому фінансовому інституту, другому суб'єкту господарювання по визначеній (дисконтній) ціні, яка встановлюється в залежності від їх номіналу, строку погашень та облікової вексельної ставки. Облікова вексельна ставка включає: середню депозитну ставку, ставку комісійної винагороди, а також рівня премії за ризик в разі сумнівної платоспроможності векселедателя. Зазначена операція може бути здійснена тільки щодо переказаного векселя. Форфейтинг являє собою фінансову операцію по експортному товарному кредиту шляхом передачі (індосамента) переказного векселя на користь банку зі сплатою банку комісійної винагороди. Банк бере на себе зобов'язання щодо фінансування експортної операції шляхом сплати по обліковому векселю, який гарантується наданням авалю банку держави імпортера. В результаті форфейтування заборгованість покупця по товарному кредиту трансформується в заборгованість фінансову (на користь банку). По суті форфейтинг об'єднує елементи факторинга і обліку векселів. Форфейтинг використовується при здійсненні довгострокових експортних поставок і дозволяє експортеру негайно отримати грошові кошти шляхом обліку векселів.

Управління грошовими коштами або залишком грошових коштів, що постійно знаходяться в розпорядженні підприємства є невід'ємною частиною

управління оборотними активами. Розмір залишку грошових коштів на поточному валютному рахунках в касі підприємства визначає рівень його абсолютної платоспроможності, тобто готовність підприємства негайно розрахуватися по невідкладним фінансовим зобов'язанням (строк виконання до 1 місяця); впливає на тривалість виробничого циклу, а отже і на розмір фінансових коштів, інвестованих в оборотні активи. Управління грошовими коштами повинно здійснюватись на таких засадах:

- підтримка мінімального залишку грошових коштів для безперебійного здійснення поточних розрахунків; створення резерву вільних грошових коштів на випадок можливого розширення обсягів виробництва;
- формування резерву грошових коштів для компенсації передбачених витрат і можливих втрат в процесі фінансово-господарської діяльності;
- своєчасна трансформація вільних грошових коштів у високоліквідні фінансові інструменти та їх зворотна конвертація для поповнення залишку грошових коштів.

Мінімальний розмір залишку грошових коштів визначається, виходячи з планового обсягу платіжного обороту та швидкості обороту грошових коштів, що складається на підприємстві з урахуванням особливостей його діяльності.

Структура оборотних активів визначає показники ліквідності підприємства. В умовах ринкових відносин, коли можлива ліквідація підприємств через їх банкрутство, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність та платоспроможність. **Ліквідність підприємства** – це його спроможність перетворювати свої активи на гроші, а платоспроможність – це можливість даного підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. Ці поняття дуже близькі, але перше більш містке. Від ступеня ліквідності активів балансу залежить платоспроможність підприємства, це один з важливих індикаторів його фінансового стану. При вивченні фінансового стану підприємства для оцінювання його ліквідності й платоспроможності використовують такі відносні коефіцієнти-індикатори:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{a.l.}$ ) – визначається відношенням найбільш ліквідних активів ( $A_1$ ) до поточної кредиторської заборгованості підприємства ( $\Pi_1 + \Pi_2$ ):

$$K_{a.l.} = [A_1] : [\Pi_1 + \Pi_2].$$

Цей коефіцієнт показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити негайно. Чим більша його величина, тим вища гарантія погашення боргів. Теоретично достатнім вважається, якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться у межах 0,2 – 0,35. Це означатиме, що підприємство на 20-35% може в поточний момент погасити всі свої короткострокові борги і платоспроможність його є нормальною.

2. Коефіцієнт швидкої (термінової, строгої) ліквідності ( $K_{ш.л.}$ ) – обчислюється відношенням суми грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості ( $A_1 + A_2$ ) до поточної кредиторської заборгованості ( $\Pi_1 + \Pi_2$ ):

$$K_{ш.л.} = [A_1 + A_2] : [\Pi_1 + \Pi_2].$$

За світовим досвідом, цей показник має наближатися до 0,7 – 1. Якщо у складі оборотних активів значну питому вагу займають кошти і їхні еквіваленти (цінні папери), то це співвідношення може бути меншим. Коефіцієнт допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у разі його критичного стану.

3. Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт покриття боргів, коефіцієнт поточної ліквідності) ( $K_n$ ) – узагальнюючий коефіцієнт ліквідності, що розраховується відношенням поточних активів ( $A_1 + A_2 + A_3$ ) до поточних зобов'язань ( $\Pi_1 + \Pi_2$ ):

$$K_n = [A_1 + A_2 + A_3] : [\Pi_1 + \Pi_2].$$

Він показує ступінь покриття оборотними активами величини поточних кредиторських зобов'язань, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. При співвідношенні 1:1 поточні активи дорівнюють короткостроковим зобов'язанням. Якщо на підприємстві зазначене співвідношення буде нижче за 1:1, то це є яскравим

свідченням високого фінансового ризику, оскільки дане підприємство не в змозі оплатити свої рахунки. Чим вищим є цей показник, тим більша впевненість кредиторів, що борги будуть погашені. Якщо поточні активи перевищують поточні зобов'язання, то підприємство вважається ліквідним. Значення цього показника залежить від сфери (галузі) і виду діяльності. У європейській аналітичній практиці визнано, що поточні активи повинні вдвічі перевищувати короткострокові зобов'язання. Теоретичне значення коефіцієнта покриття має бути в межах 1,5-2,5. Використання під час проведення фінансового аналізу підприємства різних показників ліквідності диктується різними інтересами споживачів аналітичної інформації. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності є важливим для постачальників сировини і матеріалів, коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків, а коефіцієнт покриття викликає відповідний інтерес у покупців і власників акцій та облігацій підприємства.

### 6.3. Основи ризик – менеджменту

У найбільш широкому змісті **ризиком** називається невизначеність у відношенні настання тієї чи іншої події в майбутньому. В економіці **ризик** - це імовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку. Фінансова природа ризику зв'язана з процесом відносин підприємства з фінансовими інститутами. Причини фінансового ризику - інфляційні фактори, ріст дисконтних ставок банку, зниження вартості цінних паперів і ін. Всі операції на ринку з цінними паперами сполучені з ризиком. Учасники цього ринку беруть на себе найрізноманітніші ризики - зниження прибутковості, прямих фінансових утрат, упущеної вигоди. Однак у кожному конкретному випадку приходится враховувати різні види фінансового ризику.

Ризик можуть спричинити несприятливі умови, спільні для всіх сфер економіки, у цьому разі ризик називають *систематичним* (*загальноекономічним*). Якщо ризик пов'язаний з умовами конкретного проекту, то він є індивідуальним (*несистематичним*). Залежно від чинників

ризик поділяється на багато видів (рис. 6.2.). Фактично будь-яка подія або дія інвестора щодо реалізації проекту супроводжується ризиком невиконання проекту. Наприклад, ризик низької якості будівельних робіт, ризик впливу на проект значної девальвації гривні, ризик технічних відмов обладнання, ризик втрати кваліфікованого персоналу, ризик розриву договору оренди приміщень тощо. Будь-яка подія при реалізації проекту дає однойменний ризик. Виокремлюються також агреговані типи ризиків.

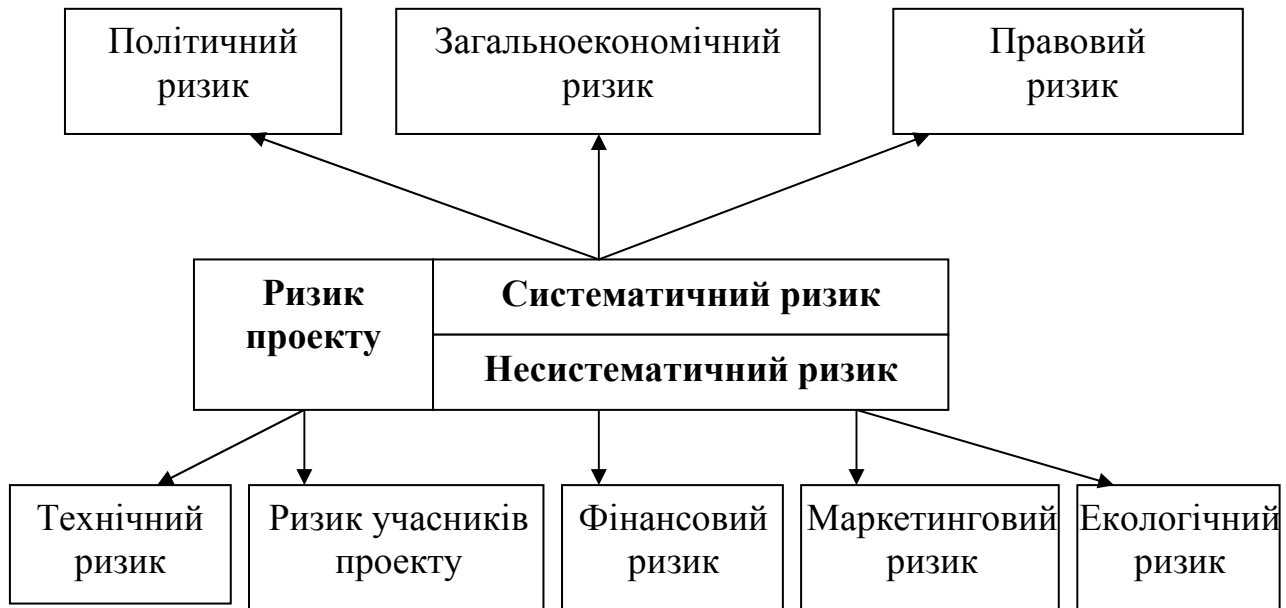


Рис. 6.2 - Форми ризику.

Під зовнішніми факторами слід розуміти умови, які інвестор і його менеджери, як правило, не в змозі змінити, але повинні їх прогнозувати та враховувати, бо вони істотно впливають на стан проекту. До зовнішніх факторів належать: загальний стан економіки країни, ситуація на фінансовому ринку, поведінка партнерів проекту, взаємодія з органами влади, місцевим населенням. Політичний, правовий та загальноекономічний ризик можна зарахувати до зовнішніх умов інвестування (зовнішні ризики).

Внутрішні ризики пов'язані передусім з можливими помилками в плануванні та організації проекту: у виборі стратегії розвитку проекту, в організації управління проектом, у використанні ресурсів, у якості продукту проекту. Технічний ризик зумовлений недоліками та помилками різних аспектів інвестування (якість проектування, технічна база, вибрана технологія,

організація управління проектом, перевищення кошторису тощо). Фінансовий ризик пов'язаний з тим, що не досягаються цілі певних складових фінансового плану проекту: джерела та обсяги фінансування, незадовільний фінансовий стан партнерів, несвоєчасне надходження коштів від реалізації, неспроможність покупців продукції. Маркетинговий ризик виникає через прорахунки під час оцінювання ринкових умов дії проекту: ринок збуту та постачання сировини й матеріалів, організація реклами та збутової мережі, обсяг ринку, час виходу на ринок, цінова політика, низька якість продукції. Екологічний ризик пов'язаний з недостатньою розробкою питань впливу на навколишнє середовище, можливої аварійності, з відносинами з місцевою владою та населенням. Ризик учасників проекту пов'язаний з усіма несподіваними подіями в управлінні та фінансовому стані підприємств-партнерів.

У світовій практиці існує кілька методів оцінювання ризику: **статистичний, експертний і комбінований.**

**Статистичний метод** вимірювання ризику полягає у вивченні статистики втрат, що були на тому чи іншому підприємстві: встановлюють імовірність одержання економічної віддачі й визначають середній розмір цієї віддачі, після чого складають прогноз. Основними інструментами статистичного методу є **варіація і дисперсія.**

**Варіація** – це зміна (коливання) величини ознаки (наприклад, зміна економічної рентабельності при переході від одного випадку, варіанта до іншого або за роками). Варіацію можливих наслідків інвестиційних рішень можна здійснити за допомогою двох величин: економічної віддачі та ймовірності одержання віддачі на рівні n-го періоду в майбутньому періоді. Нульова ймовірність означає неможливість одержання віддачі, одинична – обов'язкове одержання віддачі. Сума ймовірностей усіх можливих варіантів одержання віддачі дорівнює одиниці, тобто

$$\sum_{i=1}^n P_i = 1$$

У загальному вигляді рівняння для визначення віддачі має такий вигляд:

$$r = \sum_{i=1}^n r_i P_i,$$

де  $r_i$  – фактичне значення показника віддачі;

$P_i$  – імовірність одержання віддачі  $r_i$  у майбутньому.

Варіація вимірюється дисперсією ( $D$ ) – швидкістю коливання значень можливих варіантів навколо середнього значення. Дисперсія – це ступінь розкиду (розсіювання):

$$D = \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2 P_i,$$

Якщо з дисперсії добути квадратний корінь, то одержимо так зване стандартне відхилення. Що вище його значення, то ризикованішими є розглянуте рішення та вся діяльність підприємства. Такі розрахунки можна зробити для кожного рівня віддачі виходячи з економічної рентабельності.

Варто враховувати, що статистичний метод потребує великої кількості вихідних даних, які не завжди має фінансовий менеджер. За відсутності інформації прийнятнішим є експертний метод.

**Експертний метод** вимірювання підприємницького ризику ґрунтується на узагальненні думок досвідчених підприємців або фахівців. При цьому експерти мають доповнювати власні оцінки даними про ймовірність виникнення різних розмірів втрат.

Можливе також *комбінування* статистичного й експертного методів, тобто можна використовувати **комбінований метод** оцінювання ризику. Одним із способів зменшення ризику підприємницької діяльності є диверсифікація виробництва й інвестицій. Але при цьому потрібно вибрати таку комбінацію видів діяльності, яка зменшила б ризик фінансового банкрутства підприємства.

Для кількісного оцінювання рівня ризику використовують принцип встановлення ріння невизначеності можливих змін показників ефективності проекту в разі несприятливих для проекту подій. Для цього здійснюють варіантні розрахунки показника ефективності проекту (іноді за допомогою ПЕОМ отримують десятки тисяч прогнозованих варіантів проекту) і на основі їх відхилень від середнього значення визначають рівень невизначеності

проекту. Таким показником може бути середньоквадратичне відхилення ( $\sigma$ ) або коефіцієнт варіації ( $v$ ). Кількість таких розрахунків позначимо  $n$ , а прогностичний показник ефективності для кожного розрахунку -  $NPV_i$ , де  $i = 1, 2, \dots, n$ . Тоді можна використати відому із статистики формулу визначення середньоквадратичного відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (NPV_i - \overline{NPV})^2}{n}}$$

де  $\overline{NPV}$  - середнє значення показника цінності проекту з усіх виконаних варіантних розрахунків  $NPV_i$ ,

$$\overline{NPV} = \frac{\sum_{i=1}^n NPV_i}{n},$$

або

$$\overline{NPV} = \sum_{i=1}^m NPV_i P_i,$$

де  $P_i$  - імовірність майбутніх умов, що відображені у варіанті  $i$ -го розрахунку.

Коефіцієнт варіації  $v$  визначає частку відхилення показника від його середнього значення:

$$v = \frac{\sigma}{\overline{NPV}},$$

У загальному випадку алгоритм оцінювання рівня невизначеності результатів проекту передбачає чотири операції.

1. Спочатку виконують варіантні розрахунки прогнозованого показника ефективності проекту  $\Pi_i$ .

2. Визначають середнє значення ефективності проекту за всіма варіантами:

$$\overline{\Pi} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{n},$$

3. Обчислюють середньоквадратичне відхилення варіантних прогнозів від середнього значення:



$$\sigma = \sqrt{\frac{(\Pi_i - \bar{\Pi})^2}{n}}.$$

4. Розраховують коефіцієнт варіації як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення показника ефективності проекту:

$$\nu = \frac{\sigma}{\bar{\Pi}},$$

За коефіцієнтом варіації  $\nu$  можна порівнювати проекти і добирати менш невизначені, тобто менш ризиковані, з більшою надійністю прогнозів за проектом. Можна вважати, що прийнятним буде таке інвестування, при якому коефіцієнт варіації становитиме менше 10 %. Іншими словами, за даним проектом можливі відхилення від запланованої дохідності на 10 % (і в більший, і в менший бік). За коефіцієнтом варіації можна порівнювати проекти й обирати менш невизначені, тобто менш ризиковані, з більшою надійністю прогнозів за проектом. Меншому коефіцієнту варіації відповідає проект з меншим ризиком.

### Питання для самоконтролю

1. Що таке “комунальний тариф”?
2. Яким чином можна обчислити суму доходу підприємства?
3. Що таке прибуток? Як він обчислюється?
4. Приведіть методику розрахунку чистого прибутку.
5. Які основні чинники впливають на величину прибутку від реалізації послуг?
6. За якими ознаками класифікуються витрати на виробництво та реалізацію продукції (послуг).
7. Назвіть елементи витрат, калькуляційні статті.
8. Наведіть алгоритм розрахунку точки беззбитковості.
9. В чому сутність ліквідності.
10. Які методи оцінювання ризику ви знаєте?

## ТЕМА 7. ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### *7.1. Сутність поняття інвестиції.*

### *7.2. Інвестиційний менеджмент в системі управлінських наук.*

### *7.3. Методи обґрунтування ефективності інвестицій.*

#### **7.1. Сутність поняття інвестиції**

Термін “інвестиція” походить від лат. Invest, що означає “вкладати”. Нині інвестиції – це вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення. Джерелом приросту капіталу, основним мотивом інвестування є одержуваний прибуток. Обидва процеси – вкладення капіталу і одержання прибутку – відбуваються в певному поточному часі, а саме: можна поступово вкладати капітал, а потім одержати прибуток; паралельно вкладати капітал й одержувати прибуток; вкладати капітал з інтервалами, а через деякий час одержати прибуток. У першому випадку прибуток буде одержано одразу після завершення інвестування в повному обсязі; у другому випадку прибуток можливий за умови повного завершення процесу інвестування; у третьому випадку між періодом інвестування та одержанням прибутку минає певний час, що залежить від форми інвестування та особливостей інвестиційного проекту. Відповідно до Закону України “Про інвестиційну діяльність” *інвестиції* розглядаються як вкладення капіталу (майнових та інтелектуальних цінностей) в об’єкти підприємницького та іншого видів діяльності з метою його подальшого збільшення, отримання соціального ефекту та ін. У сучасній зарубіжній літературі термін “інвестування” часто трактується як придбання цінних паперів (акцій, облігацій). У нашій країні термін “інвестування” ідентифіковано з терміном “*капітальні вкладення*”. Проте термін “інвестування” значно ширший. Поняття “капітальні вкладення” трактується більш вузько, ніж “інвестиції”. Відповідності до своєї назви капітальні вкладення являють собою вкладення тільки в основний капітал, тоді як

вкладення у інші види економічних ресурсів, такі як інформаційні ресурси, цінні папери, духовний потенціал, матеріальні запаси іменувати капітальними вкладеннями не прийнято або це робиться з застереженнями. Капіталовкладення слід розглядати лише як частку інвестицій у відтворення основних фондів (будинків, споруд, передавальних пристроїв, устаткування та ін). Вони складаються із витрат на реконструкцію, розширення, технічне переоснащення діючих та спорудження нових підприємств, заміни основних фондів, що вибули, новими.

*На підприємствах міського електричного транспорту під “капітальними вкладеннями”* розуміють - витрати на просте і розширене відтворення основних фондів, їхнє збільшення і удосконалення, ріст потужності на впровадження нової техніки і модернізацію існуючої. Інакше кажучи, це засоби, на які ведеться будівельне виробництво, здобуваються матеріали, обладнання, утримується персонал, оплачуються послуги спеціалізованих організацій. *Капітальні вкладення* виконуються в об'єкти виробничого і невиробничого призначення. *До виробничих об'єктів* відносяться депо, шляхи і лінії, тягові підстанції, диспетчерські станції, пристрої зв'язку і сигналізації, до невиробничих - житлові будинки, гуртожитки, бази відпочинку тощо.

До складу капітальних вкладень виробничого призначення на міському електротранспорті входять витрати на будівельно-монтажні роботи, придбання обладнання і рухомого складу. Крім того, сюди відносять і інші витрати, необхідні для ведення будівництва тощо.

*Структура капітальних вкладень* визначається співвідношенням обсягів будівельно-монтажних робіт (будинки і споруди) і витрат на створення активної частини основних фондів (рухомий склад і обладнання, що вимагає виробництва монтажних робіт). Структура капітальних вкладень впливає на їхню економічну ефективність. Так, підвищення частки витрат на обладнання в порівнянні з вартістю будівельно-монтажних робіт сприяє відносному зниженню питомих капіталовкладень на одиницю продукції. Збільшення

витрат на реконструкцію в загальних капітальних вкладеннях дозволяє одержати велику віддачу від виконуваних робіт тощо.

Окремі автори, визначаючи термін “інвестиції”, вважають, що останні існують тільки у грошовій формі. Але інвестування капіталу може здійснюватися також у будь-якій іншій майновій формі або у формі немайнових активів (досвіду роботи, пакетів програм, інших форм інтелектуальної власності); сукупності технічних, технологічних, комерційних та інших знань; виробничого досвіду; права використання землі, води, ресурсів, споруд, а також інших майнових прав. *Інвестиції* в об’єкти підприємницької діяльності *класифікуються за певними ознаками:*

**1) За об’єктами вкладення майна (коштів)** розрізняють інвестиції реальні та фінансові. Під *реальними інвестиціями* розуміють вкладення коштів (майна) у реальні активи – матеріальні та нематеріальні (іноді інвестиції в нематеріальні активи, що пов’язані з науково-технічним прогресом, характеризують як інноваційні). *Фінансові інвестиції* – це вкладення коштів у фінансові інструменти (активи), серед яких переважають цінні папери.

**2) За характером участі в інвестуванні** розрізняють інвестиції прямі та непрямі.

*Пряме інвестування* здійснюють інвестори, які безпосередньо добирають об’єкти інвестування та вкладають в них кошти (майно, активи). Як правило, інвестори добре обізнані з об’єктом інвестування і знають механізми інвестування.

*Непрямі інвестиції* здійснюють інвестиційні чи фінансові посередники. Оскільки не всі інвестори мають необхідну кваліфікацію для ефективного добору об’єктів інвестування та управління інвестиціями, то певна їх частина купує цінні папери, які випускають інвестиційні та фінансові посередники. Зібрані кошти посередники вкладають у найефективніші, на їх погляд, об’єкти інвестування, керують ними, а потім розподіляють одержаний прибуток між своїми клієнтами – інвесторами.

3) *За регіональною ознакою* розрізняють інвестиції в державі та поза її межами. *Внутрішні інвестиції* здійснюють в об'єкти інвестування в межах держави, а *іноземні* - поза її межами. До іноземних інвестицій належить також придбання різних фінансових інструментів інших держав - акцій іноземних компаній, облігацій інших держав тощо.

4) *За формами власності інвесторів* розрізняють інвестиції приватні, державні, іноземні та спільні. *Приватні інвестиції* здійснюють фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом, *державні* - державні та місцеві органи влади, державні (казенні) підприємства, з бюджетних і позабюджетних фондів, власних і позичкових коштів, *іноземні* - фізичні та юридичні особи іноземних держав, *спільні* - суб'єкти певної держави та іноземних держав.

5) *За періодом інвестування* інвестиції поділяють на коротко- та довгострокові. *Короткострокові інвестиції* здійснюють на період до одного року. До них належать короткострокові депозитні вклади, придбання короткострокових ощадних сертифікатів. *Довгострокові інвестиції* здійснюють на період понад рік. Великі інвестиційні компанії розподіляють їх на чотири види: до двох років; від двох до трьох років; від трьох до п'яти років; понад п'ять років.

Наведена класифікація інвестицій відображає їх найістотніші ознаки. У наукових джерелах зустрічаються також інші класифікації.

## 7.2. Інвестиційний менеджмент в системі управлінських наук

*Інвестиційний менеджмент* - це процес керування всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва. *Основна мета інвестиційного менеджменту* - забезпечити найефективнішу реалізацію інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності. Для цього необхідно розв'язати такі основні завдання:

➤ забезпечити високий темп економічного розвитку суб'єктів підприємництва шляхом здійснення ефективної інвестиційної діяльності,

розширення її обсягів, а також шляхом галузевої, асортиментної та регіональної диверсифікації цієї діяльності;

- максимізувати прибуток від інвестиційної діяльності, оскільки одержання прибутку - основна мета суб'єктів підприємництва;

- мінімізувати інвестиційні ризики, бо за несприятливих умов вони можуть призвести до втрати не тільки прибутків, а й частини інвестиційного капіталу;

- забезпечити фінансову стабільність і платоспроможність суб'єктів підприємництва у процесі реалізації інвестиційних програм. Оскільки інвестиційна діяльність пов'язана із вкладанням значних фінансових ресурсів, як правило, на тривалий період, то це може призвести до зниження платоспроможності інвестора, несвоєчасної сплати поточних рахунків і платіжних зобов'язань перед контрагентами, державним бюджетом тощо. Тому під час формування джерел фінансових ресурсів слід прогнозувати вплив інвестиційної діяльності на фінансову діяльність суб'єкта та його платоспроможність;

- визначити можливі варіанти прискорення реалізації інвестиційних програм. Останні необхідно реалізувати якнайшвидше, оскільки це сприятиме прискоренню економічного розвитку підприємств (організацій), швидкому формуванню грошових потоків у вигляді прибутку від інвестицій та амортизаційних відрахувань, скороченню термінів використання кредитних ресурсів, зменшенню інвестиційних ризиків, пов'язаних з несприятливими змінами кон'юнктури інвестиційного клімату.

Пріоритетним завданням є забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства за умови його достатньої фінансової стабільності, а не максимізація прибутку, як вважають окремі автори публікацій на цю тему.

Розглянуті завдання визначають такі основні функції інвестиційного менеджменту:

- дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційної діяльності;

- розробка стратегічних напрямів інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів суб'єкта інвестиційної діяльності;
- пошук і оцінювання інвестиційної корисності реальних проектів і вибір з них найефективніших;
- оцінювання інвестиційних якостей фінансових інструментів і вибір з них найефективніших;
- організація моніторингу інвестиційних програм і проектів;
- підготовка рішень про своєчасну відмову від неефективних проектів.

### 7.3. Методи обґрунтування ефективності інвестицій

Для визначення ефективності капітальних вкладень за варіантами проектів, які впроваджуються не з метою отримання прибутку, а для задоволення соціальних потреб, тоді, коли немає можливості визначити ціну продукції, а є можливість обчислити постійні поточні витрати, широко використовувався **метод зведених витрат**. При наявності декількох варіантів інвестиційного проекту найбільш ефективний вибирається по мінімуму так званих зведених витрат, які розраховуються за формулою:

$$B_i = C_i + E_n * K_i \rightarrow \min,$$

де  $C_i$  - витрати виробництва (собівартість варіанта);  $E_n$  - нормативний коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень;  $K_i$  - капітальні вкладення (інвестиції по розглянутому варіанті).

Інвестиції, як правило, характеризуються обмеженим періодом вкладень, великими розмірами капіталу і тривалим строком окупності. Витрати виробництва - це собівартість продукції, що визначається, як правило, за рік. Для приведення їх до єдиної річної розмірності за допомогою коефіцієнта ефективності ( $E_n$ ) чи рівня процентної ставки враховують тільки частину інвестицій (капітальних вкладень). Звідси з'явився термін "зведені витрати". У

плановій економіці величина  $E_n$  установлюється централізовано. У ринковій економіці кожна окрема фірма чи підприємство встановлює подібний норматив або на рівні процентної ставки “ $i$ ”, або як норматив рентабельності інвестицій  $R_n$ . При цьому зведені витрати розраховують за формулою:

$$B_i = C_i + i * K_i \rightarrow \min,$$

або

$$B_i = C_i + R_n * K_i \rightarrow \min,$$

Слід зазначити, що підходи до визначення  $E_n$  у доринковий період суттєво відрізнялися. Припускалася зміна цього коефіцієнта для окремих галузей народного господарства, окремих регіонів з міркувань стимулювання розвитку технічного прогресу, врахування розбіжностей в оплаті праці та розмірах цін у межах від 0,08 до 0,25. У ринковій економіці величину  $E_n$  можна трактувати як коефіцієнт дисконтування, який враховує не збігання у часі витрат та результатів, а також ризик капіталовкладень та інфляцію. Він теж характеризує прийнятну норму прибутку на капітал і ставку позичкового відсотка. Тому величина  $E_n$  може змінюватися у межах 0,07 – 0,24.

Оцінка ефективності капіталовкладень за методом визначення зведених витрат характеризується відносною простотою і дає змогу без особливих труднощів визначити доцільність і ефективність рішень, які приймаються. Однак для нього властиві такі загальні недоліки: 1) неврахування зміни вартості грошей у часі; 2) неврахування ефективності інвестицій за межами терміну окупності. Тому цей метод є не зовсім досконалим.

Зведені витрати є по суті розрахунковою величиною. Тому їх практично не використовують для визначення економічного ефекту від впровадження інновацій у ринкових умовах, де віддають перевагу реальним величинам, за допомогою яких можна оцінити конкретні фінансові результати винахідників та користувачів нововведень. Зведені витрати не відображають таких аспектів, вони розглядають лише одну сторону економічних розрахунків - витрати. Їх не можна використовувати для оцінки діяльності конкретного підприємства у сфері інвестиційної політики. Тому в ринкових умовах цим показником користуються виключно для попередньої стадії розрахунків економічного



ефекту у першому наближенні. Таким чином, використання показника "зведені витрати" у сучасному інвестиційному процесі, ринковій економіці з різними формами власності та різноманітністю платних ресурсів є некоректним.

Більш досконалою і об'єктивною є оцінка ефективності капітальних вкладень на основі зведених витрат з *урахуванням зміни вартості грошей у часі*. Планування інвестицій, визначення їх доцільності, прибутковості завжди є прогнозуванням майбутніх доходів і витрат, тобто грошових потоків. Обсяги коштів, що інвестуються у проект, і обсяги доходів за проектом відокремлені в часі і для порівняння мають бути поставлені в однакові умови обліку за часом. Для цього використовують спеціальну методику ***приведення (дисконтування) грошових потоків за проектом*** до якогось одного періоду часу (найчастіше до першого року реалізації проекту, коли, власне, кошти вкладаються у проект). Процес приведення грошових потоків за проектом до єдиного еквівалента в аналізі інвестиційного проекту має суттєве значення, особливо в нестабільних умовах економіки України.

У розрахунках, оцінках, порівняннях обсягів коштів, розділених часом, треба враховувати зміну їх вартості. У загальному вигляді збільшення вартості грошей визначають за формулою:

$$F_t = P \times (1 + r)^t ,$$

де  $F_t$ ,  $P$  – вартість суми грошей відповідно у майбутньому і сьогодні;

$(1 + r)^t$  – коефіцієнт компаундування;  $r$  – банківська річна ставка;

$t$  – порядковий номер року (починаючи з наступного за поточним), якому відповідає значення  $P$ .

Такий перехід від оцінювання нинішньої вартості грошей до їх вартості в майбутньому називається *компаундуванням*. Зворотний процес отримання сьогоднішнього еквівалента вартості коштів, що мають бути в майбутньому, називається *дисконтуванням*. Загальна формула приведення обсягу коштів майбутнього періоду ( $F_t$ ) до еквівалентного обсягу поточного року ( $P$ ) має такий вигляд:

$$P = \frac{F_t}{(1+r)^t},$$

де  $r$  – ставка дисконту;

$\frac{1}{(1+r)^t}$  - коефіцієнт дисконтування.

Якщо рівень  $r$  прогнозується змінним для різних років, то формула приведення обсягу грошових надходжень у році  $t$  до поточного року матиме вигляд:

$$P = \frac{F_t}{(1+r_1) \times (1+r_2) \cdots (1+r_t)}$$

В цілому, можна відмітити, що методологічним принципом оцінки ефективності є порівняння результатів і витрат. Для інвестиційних проектів це означає порівняння обсягів доходів і витрат, що їх забезпечили. Використовують кілька показників, що базуються на різних варіантах співвідношення між доходами і витратами при інвестуванні.

Введемо умовні позначення економічних показників, що будуть використані при визначенні доцільності інвестиційного проекту:

$P$  - обсяг грошових надходжень від економічної діяльності об'єкта інвестицій після впровадження його в експлуатацію;

$B_u$  - обсяг інвестицій, які необхідні для введення об'єкта в експлуатацію (витрати інвестиційні);

$B_e$  - обсяг поточних витрат діючого об'єкта, необхідних для виробництва товарів або послуг, які проводить створений об'єкт (витрати експлуатаційні);

$T$  - кількість років життя проекту (експлуатація об'єкту і отримання доходів від інвестицій);

$t$  - індекс (порядковий номер) кожного року експлуатації об'єкта ( $t = 1, 2, \dots, T$ ).

**1. Чиста приведена вартість проекту (NPV)** розраховується як сума щорічних обсягів доходів мінус чистий грошовий потік, приведений до умов поточного року шляхом дисконтування:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{ut} - B_{et})}{(1+r)^t}$$

Для ухвалення проекту величина  $NPV$  має бути більше 0.

**2. Термін окупності проекту ( $T_k$ )** визначає кількість років, за які загальний приведений прибуток буде рівний обсягу інвестицій. Термін окупності рівний  $t$  ( $T_k = t$ ), при цьому виконується рівність

$$B_u = \sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{et})}{(1+r)^t}$$

Термін окупності повинен бути менше загального терміну життя проекту:

$$T_k < t.$$

де  $T_k$  - кількість років, необхідних для того, щоб обсяг прибутку від інвестицій був рівний обсягу (термін окупності);

$r$  - річна ставка дисконту, яка повинна використовуватися для приведення грошових надходжень майбутніх періодів до умов поточного року;

$K$  - коефіцієнт приведення:

$$K = \frac{1}{(1+r)^t}$$

**3. Коефіцієнт співвідношення доходів і витрат ( $R$ )** розраховують як відношення суми приведених вартостей доходів від інвестицій за всі роки до суми дисконтованих витрат:

$$R = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{P_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{(B_{ut} - B_{et})}{(1+r)^t}}$$

Цей показник повинен бути більше 1.

**4. Коефіцієнт прибутковості ( $g$ ) проекту** розраховують як співвідношення чистої приведеної вартості доходів за період життя проекту і обсягу капіталовкладень:

$$g = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{et})}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{B_{ut}}{(1+r)^t}}$$

Приймаються ті проекти, де коефіцієнт прибутковості щонайменше більше одиниці.

**5. Внутрішня норма прибутковості (IRR) проекту** визначається як той рівень ставки дисконтування ( $r$ ), при якому чиста приведена вартість проекту (за період життя проекту) рівна нулю:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{ut} - B_{et})}{(1+r)^t} = 0$$

Внутрішня норма прибутковості є межею, нижче за яку проект дає негативну прибутковість. Розраховане для проекту значення  $R$  має порівнюватися з її нормативним рівнем  $R_n$  для проектів такого типу. Якщо  $R > R_n$ , проект може бути прийнятий, якщо  $R < R_n$ , проект відхиляється.

Для кожного проекту, залежно від критеріїв, якими керуються заінтересоване в ньому підприємство та його експерти, рівень  $R_n$  може бути різним залежно від макроекономічної ситуації у країні, рівня ризиків у країні, галузі, проекту, середньої рентабельності діяльності підприємства-інвестора, вартості його капіталу, співвідношення позиченого та власного капіталу та з інших причин.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає економічна сутність інвестицій?
2. За якими ознаками класифікуються інвестиції.
3. Охарактеризуйте сутність, мету і завдання інвестиційного менеджменту.
4. Основні недоліки використання в ринковій економіці показника “зведені витрати”. Яким чином визначається вартість грошей у часі.
5. Економічний зміст показника чистої приведеної вартості проекту.
6. Як визначається термін окупності інвестиційного проекту.
7. Наведіть методику розрахунку коефіцієнта прибутковості прибутку.
8. Як визначається коефіцієнт співвідношення доходів і витрат.
9. Що означає методологічний принцип оцінки ефективності діяльності підприємства.

## ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖКГ

**8.1. Контроль як функція управління. Взаємозв'язок контролю та аналізу.**

**8.2. Організація аналітичної роботи.**

**8.3. Методи економічного аналізу.**

### **8.1. Контроль як функція управління. Взаємозв'язок контролю та аналізу**

*Контроль* як одна з функцій керування являє собою процес визначення якості й коректування виконуваної підлеглими роботи, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Таким чином, контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня - від президента компанії до майстра цеху. Один з основоположників менеджменту А. Файоль дав чітке визначення контролю. "На підприємстві контроль полягає в тому, щоб перевірити, чи все виконується відповідно до затверджених планів, розробленими інструкціями й принципами. *Його мета* - виявити слабкі місця й помилки, вчасно виправити їх і не допускати повторення.

Для того щоб менеджер будь-якого рівня міг створити й підтримувати систему контролю реалізації намічених планів, необхідна наявність двох умов. Незважаючи на це є люди, які зосереджують всю увагу на системах і методах контролю, не забезпечуючи попередньо цих умов, що концептуально полягають у наступному:

- по-перше, контроль вимагає наявності планів, тобто спочатку складається план, потім він перетворюється в нормативи, з якими зіставляються фактичні результати діяльності;

- по-друге, контроль вимагає наявності організаційної структури, тобто необхідно чітко знати, хто на підприємстві відповідає за відхилення від планів і вживання коригувальних заходів.

Основний процес контролю, яку б область підприємства будь-якого виду діяльності (матеріального виробництва або сфери послуг) він не зачіпав, складається з наступних етапів:

*1. Установлення нормативів.* Оскільки плани є еталоном, відповідно до якого будується система контролю, логіка підказує, що першим кроком у процесі контролю повинна бути розробка планів. Однак через те, що плани розрізняються конкретним змістом і ступенем складності й менеджерам звичайно буває важко стежити за всім відразу, установлюються певні нормативи. Нормативи можна визначити як критерії ефективності роботи. Це заздалегідь обрані крапки в загальній програмі планування, у яких визначається ефективність діяльності, для того, щоб можна було повідомити про хід справи й позбавити його від необхідності стежити за кожним кроком у виконанні плану.

*2. Визначення ефективності діяльності.* Визначення ефективності діяльності шляхом зіставлення з нормативами, навіть якщо це не завжди виходить на практиці, повинне в ідеалі проводитися з деяким забіганням уперед так, щоб можна було вгадати можливі відхилення раніше, ніж вони дійсно відбудуться, і вжити відповідних заходів для їхнього попередження.

*3. Коректування відхилень.* Якщо нормативи відбивають організаційну структуру і використовуються для оцінки якості роботи, коректувати відхилення набагато легше, тому що керівник точно знає, хто персонально або яка група несе за них відповідальність і які необхідно почати коригувальні дії. Коректують відхилення в роботі тоді, коли контроль є частиною загальної системи менеджменту й зливається з іншими функціями менеджменту. Менеджери можуть коректувати відхилення шляхом перегляду планів або уточнення цілей (це одне із застосувань принципів оперативного керування). Коректувати відхилення можна також у рамках організаційних функцій шляхом перерозподілу, уточнення завдань або виділення додаткових ресурсів, кращого підбору й навчання кадрів і т.п.

Іноді вважається, що коректування відхилень не є ланкою процесу контролю, що це момент, коли в процес вступають інші управлінські функції.

Безумовно, було б помилкою вважати, що контроль зводиться лише до визначення ефективності роботи шляхом зіставлення з нормативами й у випадку відхилення від прийнятих норм ніяких мір не приймається. Функції контролю пов'язані з іншими управлінськими функціями, що свідчить про системний характер діяльності менеджера й про те, що процес керування - інтегрована система.

Одним з найбільш прогресивних успіхів науки й техніки є створення систем інформації в реальному часі завдяки використанню ЕОМ, ПК, електронного збору, передачі й зберігання даних. Інформація про те, що відбувається надходить у той час, коли ті або інші події вже мають місце. За допомогою різних засобів стало можливим одержання даних у реальному часі по багатьом операціям. Уже протягом багатьох років авіалінії та залізничні вокзали одержують інформацію про наявність вільних місць шляхом введення в комп'ютер певних параметрів (номер рейсу, поїзду, дата та ін.). У супермаркетах і великих універмагах вводяться електронні касові апарати, які оперативно надають інформацію про кожну покупку в центральний накопичувальний пристрій. У комп'ютерну програму можна вводити й одержувати інформацію про товарні запаси, обсяг проданих товарів на будь-який момент часу. За допомогою ЕОМ і ПК можна також вести облік проданих товарів по номенклатурі. Це дозволяє менеджерам верхнього рівня здійснювати контроль у будь-який час і замовляти товари з урахуванням темпу їхньої реалізації. Одночасно відзначимо, що на практиці часто все, що пов'язане з інформацією, розглядається в реальному часі як засіб своєчасного контролю в найбільш значимі для менеджера фазах виробничого циклу.

Ефективність організації проведення аналізу на підприємствах ЖКГ багато в чому залежить від наявності інформації, її обсягів, можливостей її оперативного отримання, її достовірності. Для ефективного управління та прийняття відповідних рішень використовується передовсім економічна інформація як частина соціальної, котра є систематизованим відображенням соціальної дійсності (реальності), життєдіяльності суспільства у відповідних

документах. Сучасний стан обліку в достатній мірі забезпечує потреби економічного аналізу, що розширює можливості останнього щодо своєчасного виявлення багатьох видів резервів виробництва. Слід мати на увазі, що аналізуються не окремі показники, а їхня сукупність, система показників, яка адекватно характеризує господарську діяльність суб'єкта в цілому і окремі її сторони. В аналізі використовуються:

- планові джерела — усі типи планів, що розробляються на підприємстві, а також нормативні матеріали, кошториси, проектні завдання;
- облікові джерела — усі дані, які є в документах бухгалтерського, статистичного та оперативного обліку, а також усі види звітності, первинна облікова інформація;
- позаоблікові джерела — документи, що регулюють господарську діяльність підприємства.

На прийняття рішень користувачами впливає лише суттєва інформація. Суттєвість — це, власне, рівень точності інформації що потрапляє до звітності. Цей рівень можна визначати на підставі як кількісних, так і якісних факторів. Найпростішим прикладом застосування кількісного обмеження рівня точності є складання звітності у тис. грн. з одним знаком після коми. У цьому разі суми в десятки та одиниці грн. у ній відображені не будуть. Достовірність інформації передбачає брак у ній суттєвих помилок, упередженості та перекручень, які можуть негативно вплинути на рішення користувачів звітності. І нарешті, порівнянність інформації означає її придатність для порівнювання діяльності як одного суб'єкта господарювання в різні періоди, так і різних суб'єктів, що, у свою чергу, забезпечить прогнозування тенденцій фінансового розвитку окремих підприємств і економіки в цілому. Отже, зміст інформації має задовольняти всі, необхідні для прийняття управлінських рішень і регулювання діяльності підприємства, потреби користувачів інформації.

Після проведення аналізу всіх документів і усних повідомлень нескладно буде визначити обсяги потоків інформації в розрізі функцій аналітичної роботи. Для визначення окремих характеристик несистематизованої інформації,



спричиненої виробничими збуреннями, необхідний попередній аналіз частоти виникнення й передавання інформації про виробничі збурення за допомогою фотографії і самофотографії робочого дня, які проводяться в різні проміжки часу, у різні зміни та на різних виробничих ділянках. Необхідно враховувати, що на практиці в документах фіксується незначна частина збурень, передовсім ті, які мають довгостроковий характер або призводять до великих виробничих витрат (невиправний брак, аварія устаткування та ін.). Оформлення відповідних документів відбувається, як правило, через заздалегідь обумовлений період часу. При цьому необхідно використовувати лише ту інформацію, яка потрібна для визначення стану об'єкта управління і підготовки відповідного управлінського рішення. Здебільшого для цих цілей достатньо інформації про місце, причину і час події. Такий підхід застосовується не лише в аналітичних дослідженнях.

Об'єктивність інформації забезпечується її періодичним контролюванням (ревізіями), а також установленням відповідальності за перекручування (фальсифікацію) звітності. Уся сукупність інформаційних джерел підлягає ретельній перевірці за формою і змістом: з'ясовують точність арифметичних підрахунків та обчислень, відповідність правилам заповнення звітності, наявність необхідних підписів, узгодження даних у різних формах звітності, дотримання термінів подання звітності, повноту, якість і техніку проведення інвентаризацій; встановлюють відповідність звітних даних сучасному стану підприємства, діяльність якого аналізується, доброякісність інформаційних джерел.

В цілому, зазначимо, що ефективність діяльності кожного підприємства багато в чому залежить від повної і своєчасної мобілізації фінансових ресурсів та правильного їх використання для забезпечення нормального процесу виробництва і розширення виробничих фондів. У цьому зв'язку для кожного підприємства важливу роль відіграє ефективна організація фінансової роботи.

*Фінансова робота* - це система економічних заходів визначення фінансових ресурсів в обсягах, необхідних для забезпечення виконання планів

економічного і соціального розвитку підприємств, контролю за їх цільовим та ефективним використанням. Фінансова робота підприємства складається з таких етапів:

- фінансового планування і прогнозування;
- оперативної фінансової роботи;
- аналізу фінансової діяльності і контролю за нею.

Фінансове планування і прогнозування як одна з найважливіших функцій управління господарством передбачає складання фінансових планів (включаючи кредитні і касові) та інші фінансово-економічні розрахунки з визначення витрат і джерел їх покриття в різних сферах діяльності підприємства.

Фінансове планування на підприємствах практично полягає у визначенні розмірів виручки від реалізації продукції, наданні послуг на сторону і кінцевих результатів діяльності підприємства, розподілі отриманих доходів за відповідними каналами, встановленні потреби в оборотних активах, капітальних вкладеннях, капітальному ремонті тощо і джерелах їх покриття, складанні фінансового плану (балансу доходів і витрат). Крім того, фінансова діяльність передбачає складання кошторисів з утримання дитячих закладів, підготовки кадрів, використання фондів економічного стимулювання і спеціального призначення тощо, розробку й доведення до виробничих підрозділів та різних служб господарства лімітів витрат, норм витрат матеріалів та цінностей, розробку та впровадження різноманітних заходів збільшення грошових доходів і накопичень, а також підвищення ефективності виробництва.

Оперативна фінансова робота передбачає комплекс заходів з мобілізації фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції, розрахунків та своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, централізованими фондами, постачальниками, працівниками підприємства тощо. Поточна фінансова робота виражається у своєчасності документального оформлення продукції, що продається, стягненні оплати за неї з покупців, стягненні простроченої

дебіторської заборгованості, отриманні коштів у порядку відшкодування за втрачене майно, кредитів банку, а також у перерахуванні платежів до бюджету, органам страхування, погашенні позик банку і відсотків за ними, здійсненні розрахунків з постачальниками, отриманні коштів на оплату праці та інші господарські розрахунки тощо.

***Аналіз фінансової діяльності і контроль*** за нею на підприємстві полягає в перевірці виконання фінансових, кредитних і касових планів, цільового використання коштів, платоспроможності підприємства, своєчасності та повноти виконання фінансово-кредитних операцій, аналізу балансів і звітів (місячних, квартальних, річних). Фінансовий контроль за діяльністю підприємства протягом року має на меті перевірку своєчасності та повноти надходження коштів, правильності їх розподілу відповідно до плану і фінансових зобов'язань, виявлення порушень та резервів збільшення фінансових ресурсів. Здійснюючи контроль і аналіз фінансової діяльності підприємства за рік, встановлюють ступінь виконання ним фінансового плану щодо прибутку, окремих видів доходів і витрат коштів, ефективність використання оборотних активів, платоспроможність підприємства, ліквідність його балансу, а також фінансову стійкість діяльності.

Результати контролю та аналізу керівники підприємства, як правило, використовують для вжиття заходів поліпшення фінансової діяльності в майбутніх періодах. Фінансову роботу підприємства здійснюють згідно із Законом України "Про підприємства в Україні", статутами підприємств, спеціальними інструкціями і вказівками фінансових та банківських органів з різних фінансово-кредитних питань. Фінансову роботу на підприємствах виконують працівники фінансового відділу, а за його відсутності - працівники бухгалтерії. Відповідальність за організацію фінансової роботи на підприємстві несе начальник фінансового відділу (служби), а за їх відсутності - головний бухгалтер. Розпорядником фінансових ресурсів, коштів, товарно-матеріальних цінностей, що належать підприємству, є його керівник, який має право першого підпису на всіх грошових та розрахунково-платіжних документах.

## 8.2. Організація аналітичної роботи

*Організація аналітичної роботи* - це система раціональних координованих дій, спрямованих на комплексне вивчення господарської діяльності аналізованого підприємства і його окремих структурних підрозділів. Вона включає підготовчий, основний (аналітичний) і заключний етапи економічного аналізу.

*На підготовчому етапі* визначаються мета і завдання аналітичної роботи, програма, методи і конкретні прийоми проведення аналізу, строки його виконання, виконавці, джерела інформації, бази порівняння, критерії оцінки результатів господарювання, умови збору і обробки інформації, розробляються моделі і алгоритми вирішення відповідних аналітичних задач, макети майбутніх таблиць, графіків, форм, методичних вказівок щодо їх заповнення, а також способів узагальнення і оформлення результатів аналізу, складається конкретний план аналітичної роботи.

*Аналітичний етап економічного аналізу* передбачає збирання і перевірку вихідної інформації, її систематизацію, зведення і групування, розрахунок відповідних узагальнюючих показників (абсолютних, відносних, середніх), обчислення абсолютних і відносних відхилень фактичних показників від базисних (планових, нормативних, проектних, договірних, прогнозних), здійснення комп'ютерної обробки інформації, забезпечення порівняльності досліджуваних показників, виявлення закономірностей і окремих тенденцій зміни аналізованих економічних явищ і процесів, встановлення форм взаємозв'язку і взаємозалежності між показниками, кількісне вимірювання впливу різноманітних факторів на зміну результативних показників, їх групування за відповідними ознаками (основні й другорядні фактори, постійні й тимчасові, інтенсивні й екстенсивні, внутрішні й зовнішні, суб'єктивні й об'єктивні та ін.), вивчення причин динамічних змін показників і їх відхилень від плану (нормативу), з'ясування причин негативних явищ і помилок у роботі

аналізованого підприємства, встановлення потенційно невикористаних можливостей (резервів), щодо поліпшення його господарської діяльності.

*На заключному етапі аналізу здійснюється зведений підрахунок резервів виробництва, систематизація, узагальнення (синтез) і підсумкова оцінка результатів господарської діяльності, формулюються відповідні висновки, розробляються конкретні пропозиції і рекомендації щодо покращення роботи аналізованого підприємства, здійснюється розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів та визначення їхнього впливу на кінцеві показники господарювання, оформляються результати проведеного економічного аналізу.*

Економічний аналіз здійснюється систематично усіма службами (підрозділами) і відділами підприємства за певні періоди часу (рік, півріччя, квартал, місяць, декада, тиждень, день, зміна тощо), виходячи з їх службових обов'язків і виконуючих функцій під загальним методичним керівництвом спеціалістів-аналітиків (економістів, аудиторів-бухгалтерів, фінансистів тощо).

Розподіл аналітичної роботи між окремими відділами залежить від структури аналізованого підприємства, покладених на них обов'язків для виконання виробничих завдань і кваліфікації спеціалістів, які беруть участь у проведенні економічного аналізу. Провідними в організації та здійсненні аналізу виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства і його підрозділів є планово-економічний, бухгалтерський і фінансовий відділи. Ці функціональні служби під керівництвом головного економіста (заступника директора з економічних питань) розробляють методи аналізу окремих об'єктів і показників; проводять попередній, оперативний і наступний (завершальний) аналіз діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів; здійснюють контроль за проведенням аналізу іншими відділами підприємства та економічними службами окремих цехів; готують висновки і розробляють заходи для прийняття управлінських рішень за результатами аналізу.

Розподіл обов'язків між функціональними службами підприємства щодо виконання аналітичних робіт передбачається робочою програмою. Він може

мати такий, наприклад, вигляд.

*Планово-економічний відділ* є відповідальним виконавцем і за участю інших економічних і технічних служб здійснює:

- розробку плану аналітичної роботи і контроль за його виконанням;
- методичне забезпечення аналізу;
- комплексний огляд узагальнюючих показників виробничо-господарської діяльності, метою якого є оцінка кількісних та якісних показників виконання виробничої програми, використання ресурсів, оцінка рівня організаційно-технічного, економічного й соціального розвитку виробництва та економічної ефективності господарської діяльності;
- аналіз виконання виробничої програми, оцінку впливу основних факторів на показники обсягу виробництва, зміну структури і якості продукції;
- аналіз використання основних та виробничих потужностей;
- аналіз собівартості за техніко-економічними факторами її зниження;
- аналіз ефективності економічного стимулювання;
- узагальнення результатів аналізу господарської діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- розробку заходів за результатами аналізу.

*Фінансовий відділ* проводить аналіз показників використання плану реалізації, показників прибутку та рентабельності, взаємовідносин з Державним бюджетом (фінансування з бюджету і розрахунки з бюджетом та з позабюджетними фондами).

*Відділ бухгалтерського обліку* аналізує виконання кошторису витрат на виробництво, собівартість продукції, виконання плану прибутку і його використання, фінансовий стан і платоспроможність підприємства.

*Відділ матеріально-технічного забезпечення* контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання планів поставок за обсягом, номенклатурою, строками, якістю, стан збереження складських запасів, дотримання норм відпуску матеріалів, транспортно-заготівельних витрат.

*Відділ праці і заробітної плати* аналізує рівень організації праці, виконання плану заходів щодо його поліпшення, забезпечення підприємства трудовими ресурсами за категоріями та професіями, рівень продуктивності праці, використання фонду робочого часу та фонду заробітної плати.

*Відділ збуту* вивчає виконання договірних зобов'язань і планів поставок продукції споживачам за обсягом, якістю, строками, номенклатурою, стан складських запасів і збереження готової продукції.

У комплексному аналізі виробничо-господарської діяльності беруть участь також і технічні служби: відділ якості продукції або відділ технічного контролю (ВТК), виробничий відділ, відділи головного технолога, головного механіка, головного енергетика, конструкторський відділ та ін. Ці служби здебільшого здійснюють техніко-економічний аналіз, який уможливорює пов'язання виробничо-технологічних факторів із кількісними та якісними показниками роботи окремих ділянок і підрозділів підприємства.

*Виробничий відділ* - аналізує виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, ритмічність роботи, підвищення якості продукції, запровадження нової техніки та технологій, комплексної механізації та автоматизації виробництва, роботу обладнання, витрачання матеріальних ресурсів, тривалість технологічного циклу, комплектність випуску продукції, загальний технічний та організаційний рівень виробництва.

*Відділ головного механіка* - вивчає стан експлуатації машин та обладнання, виконання планів-графіків ремонту й модернізації обладнання, якість і собівартість ремонту, повноту використання обладнання та виробничих потужностей, раціональність потреби в енергоресурсах.

*Відділ технічного контролю* - аналізує якість сировини та готової продукції, брак і втрати, рекламации покупців, розробляє заходи щодо зменшення браку, підвищення якості продукції, дотримання технологічної дисципліни.

Така спільна робота усіх служб і відділів щодо проведення аналізу господарської діяльності підприємства дозволяє забезпечити його

комплексність, більш кваліфіковано і глибше вивчити невикористанні внутрішні резерви. Техніко-економічний аналіз діяльності окремих структурних підрозділів підприємства здійснюється працівниками цих підрозділів під загальним методичним керівництвом відповідних функціональних відділів аналізованого господарства.

Комплексний економічний аналіз треба проводити щоквартально, опрацьовуючи заходи для реалізації виявлених резервів. Проте з деяких питань необхідно проводити аналіз за місяць, декаду, навіть окрему зміну (дотримання графіків виконання робіт, стан матеріально-технічного постачання, фінансовий стан, випуск продукції підсобними виробництвами). За підсумками аналізу цих господарських процесів рекомендується приймати відповідні рішення, не чекаючи результатів за квартал. Керівник підприємства контролює проведення аналітичної роботи.

Будь-які результати аналітичного дослідження господарської діяльності підприємства в цілому або його структурних підрозділів повинні бути оформлені у вигляді відповідних документів. Оформлення результатів економічного аналізу здійснюється за допомогою двох форм: описової, коли цифрові дані пояснюються текстом (висновки, пояснювальна записка до річного звіту, аналітична записка, доповідь, доповідна записка, довідка, рапорт-звіт, постанова, наказ, розпорядження, коментар тощо), і безтекстової, коли тексту немає, а результати аналізу оформляються у вигляді аналітичних таблиць, графіків, схем, моделей, алгоритмів тощо.

*Описова форма узагальнення результатів* економічного аналізу застосовується при вивченні господарської діяльності підприємства за тривалі звітні періоди (рік, півріччя, квартал, місяць), *безтекстова* - під час оперативного аналізу (за декаду, тиждень, добу, зміну).

Обсяг і зміст аналітичних документів повинні відповідати програмі економічного аналізу і охоплювати всі питання, передбачені нею.

У пояснювальній записці спочатку дають загальні відомості щодо аналізованого підприємства, характеристики виконання планового завдання,



потім наводять результати аналізу окремих показників, вплив різноманітних факторів на їх зміну, висвітлюють позитивні й негативні сторони господарювання, конкретні причини відхилень фактичних величин від планових (нормативних), оцінюють результати роботи, вказують використані можливості (резерви). У заключній частині записки подають у стислій формі висновки, конкретні пропозиції і рекомендації, підрахований економічний ефект від розроблених заходів, вказують конкретних виконавців і строки впровадження. Матеріал, в пояснювальній записці має бути конкретним, підкріпленим аналітичними розрахунками, таблицями, об'єктивно відображати дійсність. Текст аналізу повинен мати знеособлену розповідну форму. Пояснювальна записка включає дві частини: констатуючу і рекомендаційну (проектну). В першій частині подають висновки і констатацію фактів про стан справ на аналізованому підприємстві, в рекомендаційній частині вміщують пропозиції і заходи щодо можливостей і шляхи поліпшення цього стану в майбутньому періоді. Тому пропозиції, рекомендації і заходи повинні бути задіяні у завданнях, договорах, прогнозах, що розробляються на перспективу.

В цілому, систематизація, узагальнення і реалізація результатів економічного аналізу є одним з найскладніших етапів всієї аналітичної роботи. Це зумовлено тим, що тут необхідно не тільки об'єктивно оцінити фактичний стан справ, виявити негативні сторони господарювання (упущення і недоробки), а й передбачити майбутнє, що є дуже важким і відповідальним.

Для оформлення результатів оперативного економічного аналізу господарської діяльності підприємства і його окремих структурних підрозділів за невеликі проміжки часу (декада, тиждень, доба, зміна) доцільно використовувати аналітичні таблиці, графіки, де щоденно відображають абсолютні й відносні цифрові дані, що характеризують зміну аналізованих техніко-економічних показників. Форми аналітичних таблиць хоча і можуть бути якомога різноманітними, але при цьому слід пам'ятати, що водночас вони повинні бути наочними і простими для використання.

### 8.3. Методи економічного аналізу

У загальному вигляді *метод* - шлях пізнання процесів, явищ і предметів у природі й суспільстві. Загальним методом для всіх наук є діалектичний, який передбачає, що досліджувані явища між собою взаємозв'язані і знаходяться в постійному русі. Кожна наука має властивий для неї спосіб проникнення у зміст і суть предмета, що вивчається.

*Метод економічного аналізу* - це спосіб системного, комплексного вивчення результатів господарської діяльності підприємств, їх об'єднань і окремих структурних підрозділів за допомогою спеціальних прийомів, які дозволяють дати об'єктивну оцінку змінюваності виробничих процесів, виявити внутрішні резерви і намітити раціональні шляхи їх використання. Метод економічного аналізу як загальний підхід до вивчення господарської діяльності підприємств передбачає відповідну методику дослідження, прийоми і способи аналітичної роботи.

*Методика економічного аналізу* - це сукупність конкретних прийомів, способів і засобів вивчення соціально-економічної інформації, що характеризує господарську діяльність аналізованих підприємств. Аналіз виробничої діяльності підприємств міського господарства здійснюється за допомогою системи наочно обґрунтованих методичних і технічних прийомів дослідження. При вивченні складних процесів і явищ в житлово-комунальному господарстві використовуються аналітичні прийоми, які дозволяють виявляти причинно-наслідкові взаємозв'язки і взаємозалежності між аналізованими показниками, визначати конкретні фактори, що впливають на зміну тих чи інших сторін господарської діяльності. Методичні прийоми техніко-економічного аналізу різноманітні, їх вибір і застосування визначаються метою та завданнями аналізу, повнотою і якістю вихідної інформації, змістом аналізованих об'єктів.

Найважливішими прийомами (способами) упорядкування, систематизації, наукової обробки і узагальнення економічної інформації, які застосовуються в процесі аналізу виробничої діяльності підприємств і організацій житлово-

комунального господарства є: порівняння, деталізація, балансовий прийом, метод статистичних групувань, спосіб перерахування показників, метод абсолютних, відносних і середніх величин, ряди динаміки, спосіб зіставлення паралельних рядів, індексний метод, метод ланцюгових підстановок, вибірковий метод, метод експертних оцінок, метод кореляції, статистичні таблиці, графічний метод, математичні методи з використанням обчислювальної техніки та ін.

Для глибокого і всебічного вивчення виробничо-експлуатаційної діяльності підприємств міського господарства не можна обмежуватися тільки одним яким-небудь прийомом дослідження, оскільки кожен з них виконує якесь конкретне завдання, тому вони органічно доповнюють один одного і тільки в цілому становлять повну методику економічного аналізу.

Аналітичну характеристику більшості економічних показників можна дати *методом порівняння*. Так, звітні показники порівнюються з плановими, даними попередніх періодів, даними інших підприємств галузі. Можливе порівняння різних звітних показників того самого періоду: росту продуктивності праці і заробітної плати та ін.

***Порівняння*** - це найбільш важливий і поширений прийом аналізу, який дозволяє визначити взаємозв'язок і взаємозалежність між економічними явищами, їх розвиток, окремі характеристики, встановити ті чи інші закономірності, виявити фактори, що впливають на зміну аналізованих показників, оцінити результати господарської діяльності підприємств і організацій. Порівняння планових і звітних даних дозволяє одержати первісну оцінку роботи підприємства в цілому, а також оцінку виконання окремих планованих і не планованих показників, визначити доцільні напрямки подальшого аналізу. Порівняння аналогічних показників у різні календарні періоди дає можливість установити динаміку цих показників чи намічувані на планований період темпи розвитку і дозволяє у значній мірі прогнозувати можливі тенденції розвитку. Використовуючи прийом порівняння, слід мати на увазі, що порівнювати можна тільки такі об'єкти, показники і величини, які

відповідають вимогам порівнянності. До них належать: єдність грошової оцінки показників; єдність аналізованих періодів при зіставленні в часі; єдність в обсязі включених у розрахунок складових частин аналізованого показника (об'єкта); єдність методології обчислення аналізованих показників; зіставність вихідних умов виробництва (технічних, природних, кліматичних і ін.).

*Деталізація* - це один із важливих прийомів аналізу. Суть його полягає в тому, що аналізовані процеси і явища послідовно розкладають за різними ознаками на окремі складові частини. Деталізація передбачає можливість розчленування об'єкта аналізу на окремі елементи з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків (факторів). Деталізацію узагальнюючих економічних показників можна проводити за часом, місцем одержання підсумкових показників, а також за їх складом (структурою). Деталізація підсумкових показників по тимчасових періодах дозволяє розчленувати результати за рік по кварталах чи місяцям, місячні підсумки - по декадах чи дням, добові - по змінах чи годинам. У результаті такого поглибленого аналізу можна установити, наприклад, що річний коефіцієнт використання рухомого складу виконаний завдяки перевиконанню плану з випуску в літні місяці, у той час як у зимовий період він не виконувався. Прийом деталізації застосовується для визначення впливу результатів роботи окремих структурних підрозділів аналізованого підприємства на його підсумкові показники, виявлення позитивних і негативних сторін діяльності окремих служб, цехів, дільниць та інших ланок даного підприємства.

*Адресна деталізація* (деталізація показників за місцем їх одержання) допомагає визначити внесок кожного підрозділу в загальні підсумки всієї роботи, виявити передові дільниці і ті, що відстають, а також розмежувати фактори, що залежать від даного підрозділу чи не залежні від нього. Тобто, прийом деталізації узагальнюючих техніко-економічних показників дозволяє розкладати їх послідовно: виявлені при первісній деталізації складові часткові показники підлягають потім подальшій деталізації і так до тих пір, поки не

будуть встановлені першопричини тих чи інших результатів роботи аналізованого підприємства.

**Балансовий прийом** широко використовують як спосіб зіставлення взаємопов'язаних показників господарської діяльності з метою виявлення і обчислення їх взаємного впливу. При цьому зв'язок між досліджуваними показниками виражається у формі рівності підсумків, одержаних під час різноманітних зіставлень. Рівність підсумків (баланс) є підтвердженням того, що під час економічного аналізу були враховані всі взаємодіючі фактори і що зв'язок між ними відображено правильно. Відсутність рівності свідчить про неповне виявлення факторів або допущення помилок при обчисленні величин впливу окремих факторів, а також про існуючі на підприємстві порушення. Шляхом встановлення рівності визначають нестачу або лишок, тобто ведуть аналіз забезпеченості. Суть використання балансового прийому в економічному аналізі полягає у складанні різноманітних балансів, які характеризують наявність ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), їх використання або потребу у ресурсах і джерелах їх покриття. Наприклад, баланс робочої сили показує потребу підприємства у робочих кадрах і джерелах робочого покриття; баланс робочого часу характеризує загальні ресурси часу і їх використання; матеріальні баланси відображають потребу підприємства у матеріалах і вказують джерела їх покриття та ін.

За допомогою балансової узгодженості здійснюють також контроль за наявністю і розподілом продукції, матеріально-грошових засобів, наприклад, аналіз коштів на капіталовкладення і капітальний ремонт. Балансовий прийом використовується при аналізі як грошових, так і натуральних показників. Він є ефективним при дослідженні різних напрямків аналітичної роботи, особливо при аналізі фінансового стану підприємства, де основним джерелом інформації є бухгалтерський облік.

**Метод групування** - часто застосовують під час аналізу масових соціально-економічних явищ, факторів і показників. У системі аналітичних методів групування займають особливе місце. Це пояснюється тим, що на

відміну від інших методів статистичне групування виконує дві функції: по-перше, розподіляє сукупності на однорідні групи, а, по-друге, визначає межі й можливості застосування інших методів (середніх величин, кореляційного та ін.). У практиці аналітичної роботи групування використовують для вирішення трьох основних завдань:

- виявлення соціально-економічних типів досліджуваних явищ;
- вивчення складу і структури аналізованої сукупності за тими чи іншими істотними ознаками;
- дослідження взаємозв'язку і залежності між окремими показниками.

Групування проводять за атрибутивними (якісними) та кількісними (варіаційними) ознаками. Якщо групування виконують за атрибутивною ознакою, то число груп відповідає числу її різновидів. Так, при аналізі працівників підприємства за рівнем освіти можна виділити наступні групи: з вищою, незакінченою вищою освітою, середньою спеціальною, середньою та неповною середньою. При групуванні за кількісною ознакою необхідно вибрати кількість груп та інтервали групування. Інтервали груп можуть бути рівні й нерівні. Застосування нерівних інтервалів групування пояснюється тим, що для більшості економічних явищ кількісні зміни розміру ознаки мають неоднакове значення для нижчих і вищих груп. У кожному випадку необхідно брати до уваги те, скільки одиниць аналізованої сукупності потрапляє в кожную групу. Групування виконують за однією або кількома ознаками. Якщо групування проводять за однією ознакою, то воно називається простим, за кількома - складним (комбінаційним, багатомірним).

**Прийом статистичних групувань** застосовують під час аналізу використання ресурсів підприємства, для вивчення впливу різного рівня факторів на кінцеві результати господарської діяльності (обсяг продукції, прибуток) та інші узагальнюючі економічні показники (продуктивність праці, собівартість продукції, рентабельність та ін.), а також для визначення залежності між цими ж показниками. Групування можна проводити на різному рівні господарювання (підприємство, район, місто, область, регіон, держава),

враховуючи як основний вид виробництва продукції (послуг), так і допоміжні. Це дозволяє виявити наявні й невикористані резерви і вжити заходів щодо їх використання і подолання відставання окремих господарств.

Досить важливим методом аналізу є - *спосіб перерахування показників*. Суть цього прийому полягає у коректуванні показника, прийнятого за основу порівняння, на відповідний коефіцієнт перерахунку (процент виконання виробничої програми, індекс цін та ін.). Одержаний скоригований показник зіставляється з фактичним. Перерахунок, наприклад, планових показників здійснюють у разі зміни розмірів показників та їх структури, складу, цін, виробництва для того, щоб можна було їх зіставляти з показниками звітного періоду чи минулих років, враховуючи сучасну ситуацію. Так, порівнявши фактичні й планові витрати під час аналізу виконання плану витрат на виробництво продукції (послуг), можна зробити неправильні висновки, якщо при цьому не врахувати впливу цінового фактору (інфляції). Це означає, що плановий (базисний) показник необхідно скоригувати з урахуванням зміни рівня цін (тарифів) і тільки після цього зіставити його з фактичною величиною. Одним з найважливіших способів аналізу економічних явищ і процесів є *метод абсолютних, відносних і середніх величин*.

*Абсолютні величини* (показники) застосовують в аналізі для характеристики розмірів (рівнів, обсягів) аналізованих явищ (обсяг продукції, кількість працівників, прибуток та ін.). Абсолютні величини завжди є іменованими числами і виражаються в певних одиницях виміру. Розрізняють за одиницею виміру такі абсолютні величини: натуральні (т, км, куб. м, шт.), умовно-натуральні (вагоно-кілометри пробігу, приведеного за місткістю рухомого складу, умовне паливо), трудові (людино-година, людино-день), вартісні (грн.).

У процесі економічного аналізу абсолютні показники використовують для характеристики наявності ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових), розмірів виробництва, фондів заробітної плати, робочого часу, для визначення впливу окремих факторів на досягнуті результати господарювання.

Економічний аналіз передбачає використання не тільки абсолютних, а і *відносних показників*, які відображають кількісні співвідношення аналізованих соціально-економічних явищ. Алгебраїчною формою відносних величин є частка від ділення двох однойменних або різнойменних величин. Числівник відношення є величиною, яку хочуть зіставити, а займенник розглядається як база порівняння або основа відносної величини.

У практиці економічного аналізу відносні величини (показники) використовують для вирішення таких аналітичних завдань: оцінки виконання плану, дотримання норм витрат сировини чи пального, стандартів якості продукції, характеристики структури аналізованої сукупності, оцінки інтенсивності розвитку явищ та ін.

Важливим засобом економічного аналізу є *середні величини*, за допомогою яких одержують узагальнюючу характеристику якісно однорідних сукупностей (середня заробітна плата, середній рівень продуктивності праці, середня експлуатаційна швидкість руху трамвайного вагона та ін.). Однією з важливих умов застосування середніх величин є якісна однорідність аналізованої сукупності, для якої вони розраховуються. У цьому разі такі середні матимуть реальний смисл і в достатній мірі характеризувати типовий рівень ознаки. У зв'язку з цим застосування в економічному аналізі середніх величин не можна відокремлювати від прийому статистичних групувань.

Важливою умовою під час проведення техніко-економічного аналізу є комплексне використання абсолютних, відносних та середніх величин. Надзвичайно важливим прийомом аналізу є *метод “ряди динаміки”*, оскільки дають змогу виявити закономірності розвитку економічних процесів за ряд періодів і відтворити їх у цифровій формі.

***Ряд динаміки (динамічний ряд)*** - це послідовність чисел (рівнів), що характеризує зміну явища в часі. Кожний динамічний ряд являє собою послідовність двох елементів - рівень, що характеризує величину аналізованої ознаки, і час (момент або інтервал), до якого він відноситься. Однією з узагальнюючих характеристик динамічних рядів є середній рівень.



Для опису динамічних рядів використовується також система взаємозв'язаних показників: абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту, абсолютне значення одного відсотка приросту, середній темп зростання і приросту. Обчислення цих показників ґрунтується на зіставленні рівнів ряду. Базою для порівняння може бути або попередній рівень, або початковий. У першому випадку база порівняння змінна, в другому - постійна. Якщо кожний рівень зіставляється з попереднім, то одержані при цьому показники називають ланцюговими. Якщо ж за базу обраний початковий рівень, то показники називають базисними.

*Абсолютний приріст* характеризує розмір збільшення (зменшення) рівня ряду за певний період. Абсолютні прирости можуть бути обчислені як ланцюгові, так і базисні. Вони розраховуються як різниця рівнів динамічного ряду. *Середній абсолютний приріст* розраховується за формулою середньої арифметичної простої з ланцюгових приростів.

*Темп зростання* характеризує інтенсивність зміни рівнів динамічного ряду і являє собою кратне відношення рівнів у формі коефіцієнта чи відсотка. Темпи зростання також можуть бути обчислені як ланцюгові та базисні. Добуток ланцюгових темпів зростання за певний період дорівнює відповідному базисному темпу зростання за цей же період.

*Темп приросту* - це відношення абсолютного приросту до попереднього або початкового рівня. У першому випадку він є ланцюговим, у другому - базисним.

*Абсолютне значення одного відсотка приросту* - це відношення абсолютного ланцюгового приросту до ланцюгового темпу приросту. Його величина дорівнює  $1/100$  частини попереднього рівня. *Середній темп зростання і темп приросту* дозволяє визначити загальну тенденцію зміни аналізованого показника за весь пройдений період, охоплений рядом динаміки.

Він обчислюється за формулою середньої геометричної. При цьому можуть бути такі варіанти розрахунку:

1) на основі ланцюгових темпів зростання

$$\bar{x} = \sqrt[n]{x_1 x_2 x_3 \dots x_n},$$

де  $\bar{x}$  - середній темп зростання аналізованого показника;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  - ланцюгові темпи зростання;

$n$  - число ланцюгових темпів зростання.

2) на основі кінцевого і базисного (початкового) рівнів динамічного ряду

$$\bar{x} = \sqrt[k-1]{\frac{P_k}{P_1}},$$

де  $P_k$  і  $P_1$  - відповідно кінцевий і базисний рівні динамічного ряду;

$k$  - число рівнів.

В економічному аналізі використовують як одномірні динамічні ряди, що характеризують зміну одного якого-небудь показника, так і багатовимірні - відображають зміну двох, трьох і більше показників.

Важливе значення в економічному аналізі займає **спосіб зіставлення паралельних рядів**. Цей спосіб використовують в аналізі для визначення і обґрунтування форми та напряму зв'язку між аналізованими показниками. Паралельні ряди відносяться до багатовимірних динамічних рядів. Вони відображають динаміку або одного і того самого показника щодо різних об'єктів (наприклад, величина прибутку на комунальних підприємствах тощо), або різних аналізованих показників щодо одного і того самого об'єкта господарювання (наприклад, об'єм реалізації газу, тепла, електроенергії усім споживачам даного міста).

Суть використання цього прийому в економічному аналізі полягає в тому, що числа, які характеризують один з показників, розміщують у зростаючому або зменшуючому порядку і дивляться, як у зв'язку з цим змінюються інші досліджувані показники: зростають чи зменшуються і в якій мірі. Такий порівняльний аналіз досліджуваних показників у вигляді паралельних рядів дає можливість простежити наявність взаємозв'язку, співвідношення і напрямку зміни аналізованих ознак. Наприклад, таким чином можна визначити наявність

зв'язку між собівартістю комунальних послуг і показниками якості комунального обслуговування населення тощо.

При вивченні різноманітних закономірностей соціально-економічних явищ широко застосовується **вибірковий метод**. При вибіркового спостереженні обстеженню підлягають не всі елементи аналізованої сукупності, а лише відібрана їх частина. Як відомо, сукупність, з якої проводять вибір одиниць, називають генеральною, а відібрану частину – вибіркою.

Прикладом вибіркового спостереження є проведення фотографій робочого дня, роботи обладнання, опитування, анкетування тощо. Висновки, пропозиції і рекомендації, які одержують під час вибірових спостережень, розповсюджують на всю аналізовану (генеральну) сукупність. Наприклад, на основі вибірових фотографій робочого дня роблять висновки про використання робочого часу в цілому на підприємстві.

У випадках, коли немає достатньої інформації для дослідження того чи іншого економічного явища, процесу, і виявлення факторів, що викликали відхилення застосовують **метод експертних оцінок**. Даний метод передбачає використання при розв'язанні аналітичних задач професійного опиту та інтуїції спеціалістів. Експертну оцінку здійснюють спеціалісти-експерти, які складають кваліфікаційний аргументований висновок про стан того чи іншого питання діяльності підприємства (наприклад, висновки про знос будівель, доцільність їх зносу тощо). За допомогою цього методу виявляється єдина колективна думка спеціалістів-експертів при обміркуванні тих чи інших економічних проблем у результаті певних компромісів.

У процесі економічного аналізу в тих випадках, коли зв'язок між досліджуваними показниками не є функціональним, (наприклад, зв'язок між рівнем середньої заробітної плати та продуктивністю праці) застосовується **метод кореляції**. Метод кореляції використовується для встановлення наявності зв'язку між досліджуваними явищами, вивчення його характеру, кількісного вираження сили (тісноти) цього зв'язку, а також для визначення впливу окремих факторів на зміну аналізованих показників. Наявність чи

відсутність зв'язку можна виявити, зробивши групування, побудувавши графіки і кореляційні таблиці. При невеликому обсязі досліджуваної сукупності доцільно будувати графіки у вигляді кореляційного поля, де кожному елементу сукупності відповідає точка, а всі елементи утворюють певне скупчення точок. Загальний вигляд кореляційного поля дозволяє зробити висновок щодо форми лінії регресії, яка є головною характеристикою кореляційного зв'язку між аналізованими показниками. Потім за допомогою кореляційних рівнянь надають виведеній у результаті економічного аналізу формі зв'язку математичного виразу і вимірюють силу (тісноту) зв'язку. Для цього використовують коефіцієнт кореляції або кореляційне відношення. Чим ближчий коефіцієнт кореляції до  $\pm 1$ , тим сила зв'язку між аналізованими показниками вважається більшою.

В аналізі виробничої діяльності підприємств міського господарства для найбільш раціонального, наочного та систематизованого викладення результатів зведення і групування статистичних даних використовують **статистичні таблиці**. Викладення статистичних даних у табличній формі дозволяє розглянути властивості і якості ознак об'єкта економічного аналізу, його взаємозв'язків та ін. Подібно до граматичного речення, кожна таблиця має статистичний підмет і присудок. *Підметом таблиці* є та аналізована сукупність, ті об'єкти або їх частини, які характеризуються рядом числових показників. Показники, що характеризують аналізовану сукупність (підмет), є її *присудком*. Підмет і присудок таблиці розташовують, виходячи з мети і завдань опрацювання статистичних даних. У таблиці підмет найчастіше знаходиться зліва, а присудок - зверху. У підметі таблиці вказують зміст рядків, а в присудку - зміст граф. Правильна побудова статистичних таблиць є важливим фактором успішного опрацювання і аналізу статистичних даних. Читання і аналіз статистичних таблиць має велике значення у практиці аналітичної таблиці (аналіз по горизонталі) і окремих ознак її присудка (аналіз по вертикалі), визначення наявності й характеру взаємозв'язків між окремими аналізованими показниками, подання узагальнюючих висновків про

досліджувані об'єкти. В економічному аналізі для здійснення контролю за виконанням різноманітних планів, вивчення тенденції зміни господарських явищ і процесів, дослідження взаємозв'язку між аналізованими показниками у просторі або часі широко застосовують *графічний метод*. В економічному аналізі широко використовують різноманітні діаграми (стовпчикові, кругові, криволінійні, фігурні), картограми, картодіаграми та ін. Останнім часом ефективним є застосування комп'ютерних засобів побудови графічних зображень.

В економічному аналізі при дослідженні складних економічних явищ та процесів, особливо там, де необхідно виконувати великий обсяг статистичних обробок інформації та аналітичних розрахунків використовуються *математичні методи*. Цьому у певній мірі сприяло збільшення випуску і використання електронно-обчислювальних машин. Математичні методи за допомогою системного підходу до вивчення господарських процесів з використанням комп'ютерної техніки дозволяють розглянути багатоваріантні рішення і вибрати з них найбільш оптимальні.

Широко використовується у практиці аналітичної роботи для вивчення ступеня виконання різних планових завдань, визначення динаміки аналізованих показників, розрахунку впливу окремих факторів на зміну результатів виробничої діяльності підприємств міського господарства *індексний метод*.

За своєю суттю індекс - це відносна величина (динаміки, виконання плану), що характеризує зміну рівня будь-якого економічного явища в часі, просторі чи порівняно з планом, нормою, стандартом. Різновидом індексів є процент виконання плану, темпи і коефіцієнти зростання (ланцюгові, базисні, середні). У разі застосування в аналізі індексного методу рекомендується дотримуватись відповідних умовних позначень, які прийняті у практиці аналітичної роботи. Показники базисного періоду мають у формулах підрядковий знак "0", а поточного - "1". Якщо зміна явища вивчається не за два, а більше періодів, то кожний з них позначається відповідно "0", "1", "2", "3" та ін. Показник, зміну якого вивчають, називають індексованим. Якщо за базу

порівняння приймається рівень попереднього періоду, то індекси називають ланцюговими, якщо один і той же початковий -базисними. При використанні індексного методу для розв'язання аналітичних задач слід мати на увазі закономірності (правила), виражені у вигляді певних взаємозв'язків між показниками:

- Добуток ланцюгових індексів дорівнює кінцевому базисному індексу;
- Частка від ділення наступного базисного індексу на попередній дорівнює відповідному ланцюговому індексу;
- Індекси аналізованих показників мають між собою такий же взаємозв'язок, як і абсолютні рівні цих показників;
- Частка від ділення одиниці на індивідуальний індекс першого показника дорівнює індивідуальному індексу, що характеризує зміну оберненого йому показника.

В аналізі виробничо-експлуатаційної діяльності підприємств житлово-комунального господарства для визначення кількісного впливу окремих взаємозв'язаних факторів на зміну узагальнюючого економічного показника (обсяг виконаних робіт, послуг, доход, прибуток та ін.) застосовують **метод ланцюгових підстановок і його різновидності**. Його використовують тільки тоді, коли між показниками, які досліджують, є функціональна пропорційна залежність і аналізований показник може бути поданий у вигляді добутку декількох факторів.

Для вивчення впливу окремих факторів на зміну аналізованого показника необхідно перш за все правильно побудувати його *факторну модель (формулу)*, яка не може бути довільною. В основі побудови такої факторної моделі (вихідної формули) лежить послідовність включення факторів у систему та черговість їх вивчення. Застосовуючи цей метод, треба усвідомлювати взаємозв'язок між показниками, розрізняти, які показники є кількісними, а які якісними. Застосування ланцюгових підстановок вимагає суворого дотримання послідовності дослідження впливу факторів на рівень об'єкта (показника), що вивчається. У літературі з економічного аналізу зустрічаються різні модифікації

цього прийому. Найбільш поширеними з них є: 1) *ланцюгова схема розрахунку впливу факторів*, 2) *спосіб обчислення абсолютних різниць*, 3) *індексна схема розрахунку*.

*Суть ланцюгової схеми* розрахунку полягає в послідовній заміні величин базисних (планових) показників як факторів впливу на загальний аналізований показник, фактичною величиною цих факторів. Внаслідок такої послідовної заміни досліджуваних факторів утворюється ряд добутків факторних показників (ланцюгова схема розрахунку). Результат кожного добутку після зміни досліджуваного показника порівнюють з результатом до його зміни. Різниця між ними характеризує абсолютний вплив цього фактора на зміну аналізованого показника. Кількість підстановок дорівнює числу факторів, вплив яких виявляють, а кількість розрахунків на одиницю більша, тому що з початку у формулу підставляють усі базисні (планові) величини і визначають базисний (плановий) узагальнюючий аналізований показник. Для визначення відносного (у процентах) впливу окремих факторів необхідно величину абсолютного впливу кожного фактора поділити на базисне (планове) значення аналізованого показника і результат помножити на 100. На основі одержаних результатів перевіряють правильність розрахунків за допомогою такої рівності: сумарний вплив факторів (абсолютний або відносний) дорівнює загальній зміні аналізованого показника (абсолютній або відносній). Для визначення співвідношення впливу екстенсивних і інтенсивних факторів обчислюють питому вагу впливу кожного фактора. З цією метою вплив кожного фактора треба поділити на загальну зміну аналізованого показника.

*Прийом обчислення абсолютних різниць* полягає в знаходженні різниці між фактичною і базисною (плановою) величинами факторних показників і визначенні впливу цих змін на загальне відхилення за узагальнюючим показником. При використанні цього прийому необхідно дотримуватись такого правила: абсолютне відхилення по кожному з факторів розрахункової формули (моделі) слід помножити на наступні базисні й попередні фактичні показники.

*Індексна схема розрахунку* методу ланцюгових підстановок передбачає використання під час економічного аналізу індексів факторних показників, а не їх абсолютних величин. При цьому слід дотримуватись такого правила: базисне (планове) значення аналізованого показника треба помножити на індекси попередніх факторів розрахункової формули та на відносний приріст (зниження) фактора, вплив якого обчислюється. Відносний приріст (зниження) під час розрахунків виражають у вигляді часток та визначають як різницю між індексом факторного показника і одиницею. Результати розрахунків прийомами обчислення абсолютних різниць та за допомогою індексної схеми збігаються з одержаними при застосуванні ланцюгової схеми розрахунку.

*Ланцюгові підстановки* - важливий прийом економічного аналізу, оскільки за його допомогою досліджується не просто взаємозв'язок факторів, а й визначається величина їх впливу на результат. Розширення сфери застосування цього прийому зумовлене впровадженням у практику аналітичної роботи ЕОМ та зростаючим значенням факторного аналізу розвитку міського господарства. Розкриття взаємозв'язку економічних явищ, вивчення факторів, що діють на хід і результати виробничих процесів, обчислення їх впливу - основна складова економічного аналізу.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте умови і основні етапи процесу контролю на підприємстві.
2. Що таке організація аналітичної роботи? Як здійснюється перевірка доброякісності інформації?
3. Які основні вимоги ставляться до аналітичної інформації?
4. Назвіть основні методичні прийоми (способи) економічного аналізу.
5. В чому суть і значення балансового прийому аналізу?
6. Які найважливіші завдання вирішує метод статистичних групувань?
7. Розкрийте сутність методу «Ряди динаміки».
8. Яка роль абсолютних, відносних і середніх величин у економічному аналізі?



## ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

*9.1. Інновації, інноваційний процес та інноваційна діяльність.*

*9.2. Джерела і механізми фінансування інноваційної діяльності.*

*9.3. Методи пошуку інноваційних ідей.*

### *9.1. Інновації, інноваційний процес та інноваційна діяльність*

**Нововведення** – це оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок і експериментальних робіт в якій-небудь сфері діяльності з підвищення її ефективності. Нововведення можуть оформлятися у вигляді: відкриттів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, документації на новий або вдосконалений продукт, технологію, управлінський або виробничий процес, організаційної, виробничої або іншої структури, ноу-хау, понять, наукових підходів або принципів, документа (стандарту, рекомендацій, методики, інструкції і т.п.), результатів маркетингових досліджень і т.д. *Нововведення, задіяне в динаміку, і до певного ступеня розвинене, стає нововведенням. З моменту прийняття до поширення нововведення здобуває нову якість і стає інновацією.*

**Інноваційний менеджмент** - управлінська діяльність, орієнтована на одержання у виробництві нової позитивної якості різної властивості (продуктового, технологічного, інформаційного, організаційного, властиво управлінського та ін.) в результаті розробки й реалізації неординарних управлінських рішень. **Основне завдання інноваційного менеджменту** - керування інноваційними процесами на будь-якому рівні за допомогою їх якісної й кількісної зміни в результаті застосування адекватних методів організації та керування, що забезпечують єдність науки, техніки, виробництва й споживання, тобто задоволення суспільних потреб в інноваційному продукті.

Крім цього одним з найважливіших завдань інноваційного менеджменту є формування середовища, яке б відтворювало й здійснювало цілеспрямований

пошук, підготовку й реалізацію нововведень, що забезпечують конкурентоздатність організації. Будь-який новий об'єкт являє собою матеріалізовану інформацію, тобто інформацію, перетворену у відчутну річ. Процес появи нового йде постійно. Нововведення завжди стимулює появу нових ідей, тому що розвиває цікавість людини: «А що буде, якщо...?» Виникає інноваційна спіраль: **«...НТП - ідея - нововведення - НТП - ідея - нововведення - ...»**. *Основні елементи інноваційного середовища:*

- власне інновації, тобто сукупність наукових і науково-технічних результатів або продукт інтелектуальної праці;
- товаровиробник конкурентоздатної продукції, що виступає як споживач тих чи інших нововведень;
- інвестори, які забезпечують фінансування всього комплексу робіт із забезпечення товаровиробника необхідними нововведеннями;
- відповідна інфраструктура, що дозволяє вирішувати виникаючі в цьому процесі проблеми.

**Інновація** – це *кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта керування і одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту*. Неправомірно в поняття «інновація» включати розробку інновації, її створення, впровадження і дифузії. Ці етапи відносяться до інноваційної діяльності як процесу, результатом якого можуть бути нововведення або інновації (або до процесу створення нововведення). Перша класифікація інновацій, яка стала класичною і використовувалася до кінця 60-х років XX ст., належить Й. Шумпетеру. Він виокремив п'ять типів інновацій:

- виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
- впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції;
- освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни,

незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;

- залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;

- впровадження нових організаційних форм.

На сучасному етапі інновації класифікують за різними ознаками.

*1. За змістом виокремлюють:*

- продуктові інновації (орієнтуються на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання);
- інновації процесу (нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів);
- ринкові інновації (відкривають нові сфери застосування продукту або сприяють реалізації продукту чи послуги на нових ринках).

*2. За ступенем новизни виділяють:*

- *базові* (поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, наприклад винайдення парового двигуна, радіо, напівпровідників тощо);

- *поліпшувальні* (упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати і вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається);

- *псевдоінновації* (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт, щоб затримати зниження норми прибутку і продовжити життєвий цикл поліпшувальної інновації, наприклад зміна дизайну товару, матеріалу, з якого він виготовляється; зміна способу рекламування тощо).

Однак ці класифікації інновацій дещо спрощені. Для визначення перспективних нововведень, реалізація яких має сприяти подальшому розвитку підприємства, для впорядкування процесу пошуку і залучення новацій існує детальніша класифікація (табл. 9.1.). Її особливість полягає в тому, що залежно від критерію одні й ті самі нововведення можуть бути віднесені до кількох видів.

Таблиця 9.1 - Класифікація інновацій

| Класифікаційна ознака                     | Вид інновацій   |
|---|---|
| <i>За сферою діяльності підприємства</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- інновації на вході в підприємство як систему - цільові, якісні або кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів;</li> <li>- інновації на виході з підприємства - зміни в результатах виробничої діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології;</li> <li>- інновації структури підприємства - цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах</li> </ul>  |
| <i>За змістом діяльності</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічні інновації - спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля;</li> <li>- виробничі інновації - орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва;</li> <li>- економічні інновації - спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку;</li> <li>- торговельні - використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів; Інтернет-магазини тощо;</li> <li>- соціальні - пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо;</li> <li>- управлінські - націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт</li> </ul>  |
| <i>За інтенсивністю інноваційних змін</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>інновації нульового порядку</i> (регенерування вихідних властивостей) - цільова зміна, що зберігає й оновлює існуючі функції виробничої системи чи її частини, наприклад нова фарба для автомобіля;</li> <li>- <i>інновації першого порядку</i> (кількісна зміна) - просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи чи її частини, наприклад розширення ринків збуту;</li> <li>- <i>інновації другого порядку</i> (перегрупування чи організаційні зміни) - прості організаційні зміни, наприклад поділ відділу маркетингу на підрозділ досліджень ринку і підрозділ стимулювання збуту;</li> <li>- <i>інновації третього порядку</i> (адаптаційні зміни) - зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи, наприклад адаптація допоміжних процесів до змін у основних виробничих процесах у зв'язку з удосконаленням випуску продукції;</li> <li>- <i>інновації четвертого порядку</i> (новий варіант) - найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін, наприклад оснащення певної моделі автомобіля потужнішим двигуном;</li> <li>- <i>інновації п'ятого порядку</i> («нове покоління») - змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається, наприклад упровадження програмного управління верстатом;</li> <li>- <i>інновації шостого порядку</i> (новий «вид») - якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини; змінюється вихідна концепція, але функціональний принцип залишається, наприклад :тільниковий зв'язок;</li> <li>- <i>інновації сьомого порядку</i> (новий «рід») - докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що змінює її основний функціональний принцип, наприклад поява транзисторів, інтегральних схем, упровадження гнучких виробничих ліній</li> </ul> |
| <i>За причинами виникнення</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- реактивні - інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами;</li> <li>- стратегічні - інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі</li> </ul>  |

Інноваційна діяльність та інноваційний процес за своїм змістом дещо різняться. Інноваційний процес є ширшим поняттям, ніж інноваційна діяльність. Він охоплює всі стадії створення новинки: від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, включаючи її дифузії у нові умови чи місця застосування. А інноваційна діяльність полягає в діях людей, спрямованих на створення чи впровадження інновації на певній стадії інноваційного процесу.

**Інноваційний процес** - процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її практичного використання. Під час інноваційного процесу не лише створюються очікувані інноваційні продукти, а й можуть виникати супроводжувальні інновації, які є побічним результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі.

*Основними етапами інноваційного процесу на підприємстві є:*

- 1) генерація ідей щодо способів задоволення нових суспільних потреб;
- 2) розроблення задуму та попереднє оцінювання його ринкової привабливості;
- 3) аналіз інституційних умов реалізації задуму і супроводжувальних витрат, їх зіставлення з фінансовими можливостями підприємства;
- 4) конструкторське та технологічне розроблення нового товару;
- 5) пробний маркетинг - прогнозування попиту і оцінювання майбутніх вигод;
- 6) планування та організація процесу виробництва нового товару;
- 7) комерційна реалізація новинки.

**Інноваційна діяльність** - це складна динамічна система дії і взаємодії різних методів, факторів й органів керування, які займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, удосконалюванням устаткування і предметів праці, технологічних процесів і форм організації виробництва на основі новітніх досягнень науки, техніки; плануванням,

фінансуванням і координацією НТП; удосконаленням економічних важелів і стимулів; розробкою системи мір з регулювання комплексу взаємообумовлених заходів, спрямованих на прискорення інтенсивного розвитку НТП і підвищення його соціально-економічної ефективності.

*Інноваційна діяльність* є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин.

## **9.2. Джерела і механізми фінансування інноваційної діяльності**

Світова практика виділяє наступні *джерела фінансування інновацій*:

- державні асигнування,
- власні кошти промислових організацій, вищих навчальних закладів,
- кошти некомерційних організацій,
- кредитні ресурси, приватні заощадження населення і іноземний капітал.

*Державна статистика в Україні веде облік джерел фінансування в таких напрямках:*

- кошти державного (місцевого) бюджету,
- власні кошти,
- кошти позабюджетних фондів,
- кошти організацій підприємницького сектора,
- кошти приватних неприбуткових організацій,
- кошти іноземних джерел.

### ***Держбюджетне фінансування***

Виділяючи кошти з бюджету, держава має реальну можливість прискорювати інноваційні процеси, орієнтувати їх у потрібному напрямку й сприяти загальному підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню інноваційного клімату.

*Прямі бюджетні асигнування здійснюються на основі сполучення двох форм прямої підтримки:*

- 1) у формі базового фінансування наукової організації;
- 2) у формі конкурсного розподілу коштів на проведення фундаментальних і пошукових досліджень (*система грантів*) і реалізацію завдань державних науково-технічних програм (*система контрактів*).

Більш пріоритетною є форма розподілу бюджетних коштів на основі паралельних конкурсних досліджень і розробок з найбільш важливих проблем науки й техніки – форма конкурсного розподілу коштів, що сприяє формуванню конкурентного середовища в інноваційній сфері.

### ***Позабюджетне фінансування***

У міру розвитку ринкових відносин позабюджетні методи мобілізації фінансових ресурсів відіграють усе більшу роль. Держава активно використовує наявні в її розпорядженні повноваження виконавчої влади, створюючи позабюджетні фонди, визначаючи порядок їхнього формування і обліку, напрямки й контроль за витратою коштів. У той же час вона не контролює здійснення наукових й інноваційних програм і проектів. Пріоритетні напрямки фонду визначаються завданнями цільових програм державного, регіонального й галузевого рівнів. Для здійснення підтримки інноваційних програм у фонді формується відповідна інфраструктура, що сприяє просуванню на ринок перспективних розробок. *Контроль за діяльністю фонду* виконує спостережлива або піклувальна рада. Голова фонду й склад піклувальної ради затверджуються Урядом України.

### ***Власні кошти***

У всіх розвинених країнах власні кошти організацій підприємницького сектора (технологічних, дослідницьких і промислових організацій) за обсягом і питомою вагою займають провідне місце, причому спостерігається їхнє постійне зростання. Саме вони як товаровиробники й зацікавлені в одержанні закінчених науково-дослідних розробок, на основі яких може бути розгорнуте виробництво нових видів техніки й матеріалів. *Джерелами власних коштів є:*

1. *Статутний капітал*, який визначає мінімальний розмір майна, що гарантує інтереси його кредиторів. Склад статутного капіталу залежить від організаційно-правової форми підприємства. Статутний капітал складається:

- з *внесків учасників* (складовий капітал) для господарських товариств і для товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ);
- *номінальної вартості акцій* для акціонерного товариства (АТ);
- *майнових пайових внесків* (виробничі кооперативи або артілі);
- *статутного фонду*, виділеного державним органом або органом місцевого самоврядування.

2. *Додатковий капітал* характеризує суму дооцінки необоротних активів, що провадиться у встановленому порядку, а також безоплатно отримані цінності та інші аналогічні суми.

3. *Резервний капітал* створюється відповідно до законодавства для покриття непродуктивних втрат і збитків, а також виплат доходів (дивідендів) учасникам при відсутності або недостатності прибутку звітного року для цих цілей.

***Джерелами позикових коштів підприємства є:***

а) *довгострокові кредити й позики*.

*Довгострокові кредити* — це суми заборгованості підприємства банку по позичках, отриманих на строк більше 1 року. *Довгострокові позики* — це заборгованість по отриманих від інших підприємств позиках на строк більше 1 року;

б) *короткострокові кредити* характеризують суми заборгованості по отриманих від банків кредитах зі строком погашення до 1 року.

*Короткострокові позики* показують заборгованість по отриманих від інших підприємств й установ короткострокових позиках зі строком погашення до 1 року;

в) *аванси покупців і замовників* є різновидом кредитування;

г) *кредиторська заборгованість*.



*До перспективних джерел фінансування відносять лізинг і венчурне (ризикове) фінансування.*

**Лізинг** – це особлива форма оренди, пов'язана з передачею в користування машин, устаткування, інших матеріальних коштів і майна. У широкому значенні під лізингом слід розуміти весь комплекс виникаючих майнових відносин, пов'язаних з передачею майна в тимчасове користування на основі його придбання і наступної здачі в довгострокову оренду. Лізинг як джерело фінансування має ряд *відмітних рис*. *По-перше*, лізинг звичайно не вимагає авансових платежів, що є немаловажним для нових і організацій, що розвиваються. *По-друге*, лізинг сприяє швидкій заміні старого устаткування на більш сучасне, скорочує ризик морального зносу. *По-третьє*, лізинг часто є більше гнучким, тому що лізингові угоди містять набагато менше обмежувальних статей, ніж звичайні кредитні угоди.

Виділяють *фінансовий й оперативний лізинг*:

- **фінансовий лізинг** являє собою лізинг майна з повною окупністю або з повною виплатою його вартості. Він має місце тоді, коли протягом строку договору лізингодавець повертає собі всю вартість майна й дістає прибуток від лізингової операції. При фінансовому лізингу строк, на який устаткування передається в тимчасове користування, за тривалістю збігається зі строком його повної амортизації.

- при **оперативному (операційному) лізингу** строк договору коротше, ніж економічний термін служби майна. Об'єктом оперативного лізингу є устаткування з високими темпами морального старіння. При цьому виді відбувається часткова виплата вартості даного орендованого майна, тобто лізингодавець за час дії даного договору відшкодовує лише частину вартості устаткування і тому змушений здавати його в тимчасове користування кілька разів.

Операційний лізинг укладається на строк, менший амортизаційного періоду. Фінансовий лізинг виступає у формі кредитування, а операційний схожий з короткостроковою орендою і використовується у прогресивних галузях.

## **Венчурне фінансування**

Венчурне фінансування з'явилося як відгук на виниклу в 70-80-ті роки об'єктивну необхідність формування механізму кредитування і фінансування нововведень будь-якого типу, що мають ризиковий, але дуже перспективний характер і вже проведені, зокрема невеликими й знову створюваними організаціями. Саме невеликі організації, внаслідок відсутності в них майнового забезпечення і створювані ентузіастами під ідею, найменше можуть розраховувати на одержання кредиту в комерційному банку, виділюваного традиційно на короткострокову перспективу.

*Венчурне фінансування* можна представити як джерело довгострокових інвестицій, надаваних звичайно на 5-7 років. Таке фінансування створюється або функціонує у складі великих корпорацій та організацій для їхньої модернізації та розширення. *Венчурний капітал* являє собою товариство з обмеженою відповідальністю, сформоване за рахунок особистих коштів заможних партнерів, коштів пенсійних і благодійних фондів, страхових організацій, вільних коштів великих корпорацій. *Основний принцип діяльності* полягає у фінансуванні порівняно невеликих і незв'язаних між собою проектів, розраховуючи на окупність інвестицій з високою нормою прибутку на інвестований капітал без яких-небудь гарантій або забезпечення. З цієї причини таке фінансування є ризикованим, тому що інвестори беруть на себе всі ризики, характерні для позичкового капіталу. Венчурне фінансування здійснюється в розрахунку не на відсоток і не на регулярні доходи на інвестований капітал, а на розвиток самих ризикових організацій та їхніх інновацій, доход від підвищення ціни акцій або масового випуску нових акцій успішних інноваційних організацій і розміщення їх через фондові біржі. Створення умов для венчурного підприємництва сьогодні є найефективнішими й надійними засобом нашого прогресу в майбутньому.

Існують такі *організаційні форми інноваційних підприємств*:

**1.** Великі фірми, які здійснюють масове виробництво, їм властиве силове конкурентне й інноваційне поведіння на ринку, яке прийнято називати

**віолентним.** Фірму, що веде себе таким чином, називають **віолентом.** Ці фірми мають великі розміри, велику кількість працюючих, безліч філій і дочірніх підприємств, повноту асортиментів, здатність до масового виробництва. Їх відрізняють більші витрати на НДОКР, виробництво, маркетингові й збутові мережі. Для цього потрібні великі інвестиції. Їхня постійна проблема - завантаження потужностей. Продукція віолентів має *високу якість*, пов'язану з високим рівнем стандартизації, уніфікації і технологічності, низькими цінами, властивими масовому виробництву. Багато віолентів являють собою *транснаціональні компанії*, створюють *олігополістичний ринок*. Не відмовляються віоленти також підключитися до виробництва нових продуктів на етапі дозрівання їхнього масового ринку.

**2. Фірми - патієнти** («хитрі лиси») можуть бути різних розмірів: малі, середні й навіть великі. Патієнтна стратегія - *це стратегія диференціації продукції і заняття своєї ніші, вузького сегмента ринку*. У патієнтній (нишевій) стратегії чітко простежуються дві складові підстратегії:

- ставка на диференціацію продукту;
- необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку.

Фірма накопичує досвід і концентрує ресурси в обраній вузькій області, все більше обособлюючи нішу й відтісняючи конкурентів. Обороти швидко росте. Підвищується популярність товару. Про новий товар, який з'явився, з особливими достоїнствами довідується все більш широке коло потенційних споживачів. Фірма стає високоприбутковою, залишаючись невеликою за розмірами.

**3. Фірми - експлеренти** - це в основному невеликі організації. Їхня головна роль в економіці - інноваційна, що полягає у створенні радикальних, «проривних» нововведень: нових продуктів і нових технологій у всіх галузях народного господарства. Як творці радикальних нововведень фірми - експлеренти, або так називані «хитрі лиси» відрізняються своєю цілеспрямованістю, відданістю ідеї, високим професійним рівнем співробітників і лідера, більшими витратами на НДІОКР. Фірма - експлерент у

своєму розвитку спочатку створюється або існує як компанія-піонер, що нічим, крім одержимості ідеєю, не відрізняється від безлічі інших дрібних і середніх фірм. Однак вона веде наполегливий пошук принципово нових технічних рішень.

**4. Дрібний бізнес** важливий не тільки своєю численністю, але й здатністю вирішувати функціональні завдання, висунуті економікою: обслуговувати локальні потреби; виконувати виробничі функції на рівні деталей і підвищувати ефективність великого виробництва; наповнювати інфраструктури виробничих процесів; стимулювати заповзятливість громадян країни; підвищувати зайнятість населення, особливо в непромислових населених пунктах. Дрібні фірми, задовольняючи локальний або навіть індивідуальний попит, тим самим зв'язують економіку на всьому просторі. Вони беруться за все, що не викликає інтересу у віолентів, пацієнтів й експлерентів. Їхня роль об'єднавча, єднальна. Тому їх назвали «комутантами».

*Правове регулювання інноваційної діяльності* характеризує термін *інтелектуальна власність*. Інтелектуальна власність - у найширшому розумінні означає закріплені законом права на результат інтелектуальної діяльності в промисловій, науковій, художній, виробничій та інших сферах. Поняття "інтелектуальна власність" виникло в процесі тривалої практики юридичного закріплення за певними особами їхніх прав на результати інтелектуальної діяльності у сфері науки, виробництва, мистецтва і літератури.

Інтелектуальну власність поділяють на **авторське право і суміжні права й патентне право**. Спільною ознакою авторських і патентних прав є те, що їх об'єктами виступають результати творчої діяльності людини.

**Авторським правом** регулюють відносини, які виникають в процесі створення й використання літературних, музичних і художніх творів, витворів кінематографії, наукових праць, серед яких необхідно виділити комп'ютерні програми й бази даних.

*Інститутом суміжних прав* регулюються відносини, пов'язані зі створенням і використанням результатів творчої діяльності (наприклад, виконавська діяльність артистів, фонограми, відеограми тощо).

*Патентне право* - система норм, які встановлюють охорону винаходів, промислових зразків, торгових марок шляхом видачі охоронних документів.

Розвитком і захистом інтелектуальної власності в усьому світі займається Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ), заснована при ООН в 1967 році. ВОІВ сприяє підписанню нових міжнародних угод і модернізації національних законодавств, заохочує адміністративне співробітництво між країнами, надає технічну допомогу країнам, що розвиваються, і утримує служби, які полегшують міжнародний захист винаходів, знаків та промислових зразків. В Україні діють такі законодавчі акти по захисту інтелектуальної власності, як закони України "Про авторське право і суміжні права", "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг", "Про охорону прав на промислові зразки", "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі", "Про охорону прав на зазначення походження товарів", "Про охорону прав на сорти рослин", "Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем". В січні 2004 року було прийнято новий Цивільний кодекс України, в якому чітко визначено поняття "право інтелектуальної власності", відображено його співвідношення з правом власності на річ, визначено об'єкти, суб'єкти права, зміст майнових і особистих немайнових прав інтелектуальної власності, підстави їх виникнення, умови використання об'єктів інтелектуальної власності і передачі прав на них, визначаються наслідки порушення права інтелектуальної власності і способи судового захисту.

### ***9.3. Методи пошуку інноваційних ідей***

В управлінській практиці використовують різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокноту);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Мозковий штурм – це ефективний метод колективного обговорення, пошук рішення, в якому вільно висловлюють думку всі учасники. Принцип мозкового штурму простий. Ви збираєте групу учасники дискусії, ставите їм завдання і просите всіх учасників висловити свої думки з приводу рішення цього завдання: ніхто не має права висловити на цьому етапі свої думки про ідеї інших або давати їм оцінку. За ці декілька хвилин можна отримати велику кількість ідей, які служитимуть основою для отримання найбільш розумного рішення.

Мозковий штурм можна вважати вдалим, якщо висловлені під час I етапу 5 або 6 ідей служитимуть основою для рішення проблеми.

Методика проведення дискусії:

1. Ведучий ставить перед учасниками мозкового штурму завдання і розповідає про його правила:

мета штурму – запропонувати найбільшу кількість варіантів рішення завдання;

примусьте працювати свою уяву; не відкидайте ніяку ідею лише тому, що вона суперечить загальноприйнятій думці;

розвивайте ідеї інших учасників;

не намагайтеся дати оцінку запропонованим ідеям – цим ви займетесь трохи пізніше.

2. Ведучий призначає секретаря, який буде записувати всі ідеї, що виникають, слідкувати за тим, щоб не порушувались правила, при необхідності втручатися. Перший етап триває до тих пір, доки з'являються нові ідеї.

3. Ведучий оголошує коротку перерву, щоб учасники налаштувались на критичний лад мислення. Починається II етап. Тепер учасники мозкового штурму згруповують і розвивають ідеї, висловлені в ході I етапу (список ідей можна надрукувати і роздати або вивісити на дощі). Проаналізувати і вибрати ті ідеї, які можуть допомогти знайти відповіді на поставлені питання, учасники приймають рішення.

4. Ведучий підводить підсумок дискусії. Якщо мозковий штурм не приніс потрібного результату, слід обговорити причини невдачі.

Конференція ідей відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висувають. Усі висунуті ідеї фіксують в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до конференції ідей осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Синектика має чимало загальних рис із мозковим штурмом, однак, якщо мозковий штурм є разовим заходом і разовим інструментом для групової кооперації, то синектика припускає створення постійно діючої творчої групи. Правила набору синектичної групи такі:

- групу комплектують із представників різних професій (у першу синектичну групу ввійшли біолог, дизайнер, психолог і архітектор);
- критерієм відбору при комплектуванні служать такі здатності кандидатів, як наявність практичного досвіду в своїй області діяльності й гнучкість мислення;
- у групу повинні ввійти люди з різним складом характеру, крім того, участь обмежують віковими рамками (групи формують з людей віком від 25 до 40 років);
- після того, як проектна фірма визначає своїх людей (3-4 кандидатури), гідних увійти в групу синекторів, останню доповнюють два-три спеціально запрошених з боку фахівця, покликаних забезпечити професійну неоднорідність формування групи.

Так само як і в "мозкових атаках", генерація ідей відбувається під час спеціальних сесій. Продуктивність групи, як показує досвід, сильно залежить від особистості керівника. Нікого із синекторів, крім керівника групи, не посвячують в конкретні умови творчого завдання, що охороняє учасників від шаблонів сприйняття завдання. Обговорення починають з розгляду якихось загальних ознак завдання. Так, вирішуючи завдання забезпечення швидкого охолодження газових сумішей у конкретних пристроях, керівник може запропонувати групі почати з дискусії на тему переносу атмосферного тепла.

Після одержання ряду загальних ідей група обертає свою увагу на конкретне завдання, чому в чималому ступені сприяє талант її керівника. Вирішення конкретної проблеми здійснюється у два етапи: спочатку незвичне перетворюють у звичайне, "одомашнюють", а потім відбувається зворотний хід - перетворення звичайного в незвичайне. Вирішення конструюють за допомогою одного із чотирьох типів аналогій, причому вибір конкретної аналогії знову ж залишається за керівником групи. Пряма аналогія припускає зіставлення проєктованого устрою із уже відомими об'єктами й відповідь на питання: "Як у принципі вирішують такі завдання?" Фантастична аналогія зобов'язує синектора розглянути проблему очима неіснуючих істот, або використати для її рішення фантастичний елемент. Символічна аналогія пропонує коротко й метафорично(поетично, алегорично) описати суть проблеми. Суб'єктивна аналогія припускає вживання синектора в образ явища або об'єкта техніки, з якими зв'язано поточну проблему.

Теорію вирішення винахідницьких завдань створено в кінці 40- початку 50-х рр. в СРСР як особливу технологію прискорення винахідницької творчості з намаганням виключити елементи випадковості з винахідництва.

Основні функції й області застосування ТРВЗ:

- вирішення творчих і винахідницьких завдань будь-якої складності й спрямованості без перебору варіантів (і не очікуючи натхнення);
- вирішення наукових і дослідницьких завдань;



- виявлення проблем, труднощів і завдань при роботі з технічними системами й при їхньому розвитку;
- виявлення й усунення причин браку й аварійних ситуацій;
- максимально ефективного використання ресурсів природи й техніки для вирішення багатьох проблем;
- прогнозування розвитку технічних систем і одержання перспективних рішень (у тому числі й принципово нових);
- об'єктивна оцінка рішень;
- систематизація знань будь-яких областей діяльності, що дозволяє значно ефективніше використати ці знання й на принципово новій основі розвивати конкретні науки;
- розвиток творчої уяви й мислення;
- розвиток якостей творчої особистості й розвиток творчих колективів.
- Пропонують спробувати розв'язати творче завдання з використанням одного з розглянутих методів пошуку.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття “інновація”.
2. Що таке інвестиційний процес?
3. В чому сутність поняття «інноваційний менеджмент»?
4. Які джерела фінансування інновацій ви знаєте?
5. Наведіть основні етапи інноваційного процесу на підприємстві.
6. Охарактеризуйте особливості правового регулювання інноваційної діяльності.
7. Які методи пошуку інноваційних ідей ви знаєте?
8. Які організаційні форми інноваційних підприємств ви знаєте?

## ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

*10.1. Управління якістю в системі загального менеджменту. Основні категорії управління якістю.*

*10.2. Стандартизація вимог до забезпечення й управління якістю. Застосування стандартів ISO серії 9000 та їх структура.*

*10.3. Економіка якості. Аудит якості.*

### **10.1. Управління якістю в системі загального менеджменту. Основні категорії управління якістю**

*Управління якістю* охоплює частину функцій управління, які спрямовані на досягнення цілей в області якості. Цілі в області якості припускають створення на підприємстві умов, у яких можливо контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятим вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги. *Управління якістю* - аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі й відповідальність в області якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості й поліпшення якості в рамках системи якості.

У поняття "управління якістю" входять наступні аспекти:

#### *1. Загальні аспекти:*

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація й документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій і ін.;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
- широке використання стандартизації, у тому числі й міжнародних стандартів у керуванні якістю;
- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку й коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомам і методам керування якістю.

## *2. Технічні аспекти:*

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика устаткування, регулярний перегляд технологій;
- забезпечення керованості всіма процесами й простежування кожної одиниці продукції.

## *3. Економічні аспекти:*

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень у якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу й ін.).

## *4. Управлінські аспекти:*

- визначення політики в області якості й конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології керування якістю з використанням різних методів і прийомів керування якістю й контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень у якість у річному бюджетному плані;
- орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;
- контроль за виконанням норм екології й безпеки праці.

При побудові системи управління якістю переслідується мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення й підвищення якості. У рамках структур такого типу координуються всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва і якості.

**Система якості** - сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. Система якості містить у собі також систематичну діяльність відповідно до встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення. Побудовою системи якості найчастіше займаються професійні організації, що грають роль радників по якості. Система якості в організації призначена, насамперед, для задоволення внутрішніх потреб управління організацією. Вона ширше, ніж вимоги певного споживача, що оцінює тільки ту частину системи якості, що стосується його індивідуальних вимог.

Призначення системи якості:

- організація діяльності в області якості у формі системи з функціями координації, регулювання, аналітичного вироблення рішень;
- регламентація й упорядкування всієї діяльності організації відповідно до поставлених цілей в області якості;
- визначення ролі й відповідальності кожного співробітника відповідно до поставлених цілей в області якості;
- постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- організація системи ведення, нагромадження й обробки інформації з метою мінімізації витрат, викликаних низькою якістю.

**Якість продукції** - один з найважливіших показників діяльності підприємства. *Якість* - це сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її здатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Поняття якості тісно зв'язане з поняттям технічного рівня продукції - відносної характеристики якості продукції, що базується на співвідношенні показників, які визначають її технічну досконалість з відповідними базовими показниками.

Якість продукції, як було сказано вище, - це сукупність її властивостей. Властивості продукції кількісно відображаються у показниках якості.

Загальновизнаною є класифікація десяти груп властивостей і відповідно показників.

*Показники призначення* характеризують корисний ефект від використання продукції за призначенням і обумовлюють область застосування продукції. Для продукції виробничо-технічного призначення основним є показник продуктивності, який визначає обсяг продукції, що може бути вироблена за допомогою продукції, яку оцінюють, або обсяг виробничих послуг, який може бути надано за певний проміжок часу.

*Показники надійності* - це безвідмовність, збереженість, ремонтпридатність, а також довговічність виробу.

*Показники технологічності* характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виготовленні й ремонті продукції. Саме за допомогою технологічності забезпечується масовий випуск продукції, раціональний розподіл матеріальних і трудових витрат, а також витрат часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні та експлуатації продукції.

*Показники стандартизації та уніфікації* - це насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації порівняно з іншими виробами.

*Ергономічні показники* відображають взаємодію людини з виробом, комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних та психологічних властивостей людини, що виявляються при користуванні виробом. Це можуть бути освітлення, температура, вологість, запиленість, вібрація, випромінювання, концентрація водяної пари та ін.

*Естетичні показники* характеризують інформаційну виразливість, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виконання і стабільність товарного виду виробу.

*Показники транспортабельності* виражають пристосованість продукції для транспортування.

*Патентно-правові показники* характеризують патентозахист і патентну чистоту продукції. Вони є суттєвим фактором при визначенні конкурентоздатності. При визначенні патентно-правових показників треба

враховувати наявність у виробках нових технічних рішень, а також рішень, що захищені патентами в країні, наявність реєстрації промислового зразка та товарного знака як у країні-виробнику, так і в країнах-експортерах.

*Екологічні показники* - це рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції, наприклад, вірогідність викидів шкідливих часток, випромінювання при зберіганні, транспортуванні та експлуатації продукції.

*Показники безпеки* характеризують особливості продукції для безпеки покупця та обслуговуючого персоналу, тобто створюють безпеку при монтажі, обслуговуванні, ремонті, зберіганні, транспортуванні й споживанні продукції.

Донедавна категорію якості пов'язували з результатами праці в галузях матеріального виробництва. Вважалось, що в галузях нематеріальної сфери "якість" не має об'єктивної основи і визначається суб'єктивними факторами.

Категорія «якість» є актуальною і для підприємств ЖКГ. Якість комунально-побутового обслуговування визначається майстерністю виконання замовлень на основі досвіду, спеціальної підготовки, особистої культури виконавців, їх ерудиції, наукового і творчого підходу до вирішення завдань, наявності технічного озброєння, новітнього обладнання. Діяльність працівників комунально-побутових підприємств зв'язана з невинними витратами. Облік витрат праці на обслуговування та підвищення його якості здійснюється економічними системами, в яких кількісними виразниками витрат виступає ціна. Ціна послуг і якість - поняття взаємозв'язані. Рівень ціни послуг визначається витратами на їх виробництво. Рівень якості обслуговування повинен бути соціально і економічно виправданим і відповідати загальнонародним інтересам. Якість матеріальних і нематеріальних послуг, що надаються комунально-побутовими підприємствами, повинна не тільки задовольняти специфічні потреби споживача, але і відповідати інтересам суспільства в цілому.

В житлово-комунальному господарстві існують показники, що характеризують якість та надійність роботи підприємств (табл. 10.1)

Таблиця 10.1 – Показники якості

| Показники, що характеризують якість роботи                 | Критерії оцінки  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <u>ВОДОПОСТАЧАННЯ</u>                                      |  |
| Безперебійна і надійна робота комплексу споруд             | Перерви у водопостачанні, год.   |
| Якість питної води   | Тривалість відхилень від ГОСТ2874-82, діб  |
| <u>ВОДОВІДВЕДЕННЯ</u>                                      |  |
| Забрудненість стічних вод                                  | Рівень перевищення гранично допустимої концентрації скидів   |
| Безперебійне і надійне водовідведення                      | Кількість аварій на 1 км мережі, од.<br>Максимальна тривалість ліквідації аварії   |
| <u>МІСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТ</u>                            |  |
| Регулярність руху пасажирського рухомого складу            | Коефіцієнт регулярності руху ( $K_{\text{рег}}$ )  |
| Використання парку рухомого складу в “пікові” години       | Коефіцієнт використання парку рухомого складу в “пікові” години ( $K_{\text{пik}}$ ). Узагальнюючий показник<br>$K_{\text{уз}} = K_{\text{рег}} \times K_{\text{пik}}$               |
| <u>ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ</u>                                     |  |
| Безперебійне і надійне теплопостачання                     | Перерви у подачі гарячої води, год.  |
| Дотримання параметрів теплопостачання (температури, тиску) | Відхилення від заданого графіка температури та тиску   |
| <u>ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ</u>                                   |  |
| Безперебійне та надійне електропостачання                  | Перерви в подачі електроенергії, год.  |
| <u>ГАЗОПОСТАЧАННЯ</u>                                      |  |
| Безперебійне і надійне постачання сіттовим газом           | Кількість аварій, одиниць  |
| Безперебійне і надійне постачання скрапленим газом         | Перерви в доставці балонів, діб  |
| <u>ШЛЯХОВЕ ГОСПОДАРСТВО</u>                                |  |
| Рівень утримання шляхів                                    | Питома вага площі шляхів, що утримуються в незадовільному стані. Втрати від незадовільного стану шляхів внаслідок аварій, дорожньо-транспортних пригод, нещасних випадків            |
| <u>ЖИТЛОВЕ ГОСПОДАРСТВО</u>                                |  |
| Якість утримання домоволодінь                              | Наявність обґрунтованих скарг населення  |
| <u>ПРАЛЬНІ</u>   |  |
| Якість та строки виконання замовлень (обробка білизни)     | Відхилення від встановленої якості (наявність поривів, непередбачених технологією заломів, набутих у результаті технологічного процесу)<br>Відхилення від встановленого строку, днів |
| <u>ЛАЗНІ</u>   |  |
| Якість обслуговування                                      | Наявність обґрунтованих скарг  |
| <u>ВУЛИЧНЕ ОСВІТЛЕННЯ</u>                                  |  |
| Безперебійне і надійне освітлення вулиць                   | Наявність відмов (кількість непрацюючих світильників) з вини експлуатаційного персоналу, одиниць   |

Якість продукції в умовах сучасного виробництва - одна з найважливіших складових ефективності, рентабельності підприємства, тому їй необхідно постійно приділяти увагу. Опікуватися якістю повинні всі - від директора підприємства до конкретного виконавця будь-якої операції. Усі процеси по проектуванню, збереженню якості повинні складати систему управління якістю. Питання управління якістю, захисту прав споживачів у розвинутих країнах регламентуються законами. В Україні зроблено перші кроки в цьому напрямку і прийнято закони “Про стандартизацію”, “Про захист прав споживачів”, “Про сертифікацію продукції та послуг” та ін.

## **10.2. Стандартизація вимог до забезпечення й управління якістю.**

### **Застосування стандартів ISO серії 9000 та їх структура**

*Стандарти* розробляються й використовуються у зв'язку з тим, що відповідні кола суспільства (виробники, споживачі, торгівля) зіштовхуються із проблемами, що вимагають загальних рішень. Стандарти базуються на загальновизнаних результатах науки, техніки й досвіду.

**Стандарт** - це документ, виданий і затверджений офіційним органом для постійного використання, що містить керівництва, правила або характеристики, спрямовані на забезпечення оптимальних результатів.

Приведемо класифікацію стандартів відповідно до рівнів стандартизації. Стандартизація (розробка, твердження, прийняття й видання стандартів) проводиться на наступних рівнях:

- компанії (стандарт підприємства);
- групи компаній (стандарт концерну);
- міністерства (галузевий стандарт);
- національному (наприклад, національний стандарт України ДСТУ);
- регіональному (наприклад, європейський стандарт EN);
- міждержавному (наприклад, у рамках СНД);
- міжнародному (міжнародний стандарт ISO).



Стандартизація на рівні компаній, груп компаній поширюється тільки на продукцію, що випускається на конкретному підприємстві або групі підприємств. Підприємство розробляє стандарт із певною метою:

- установити й декларувати підвищені вимоги в порівнянні з вимогами, прийнятими в конкурентів;
- регламентувати внутрішні вимоги, раціоналізувати процеси й операції;
- забезпечити гарантії споживачам.

*Національні й галузеві стандарти.* Національні стандарти розробляються національними органами по стандартизації (в Україні - Держстандартом), галузеві - відповідними міністерствами й відомствами. Галузеві стандарти розробляються на продукцію при відсутності державних стандартів або необхідності встановити вимоги, що перевищують або доповнюють вимоги національних стандартів. Стандартизація на національному й галузевому рівнях переслідує такі цілі:

- забезпечити потреби суспільства в розвитку за рахунок прийняття однакових вимог на основі останніх досягнень науки й техніки;
- забезпечити захист здоров'я й життя споживачів, охорону навколишнього середовища, а також захист вітчизняного товаровиробника;
- усунути технічні бар'єри в торгівлі за рахунок прийняття міжнародних вимог.

*Міжнародні й регіональні стандарти* приймаються відповідно міжнародними й регіональними організаціями по стандартизації. Міжнародна стандартизація спрямована на полегшення торговельних і виробничих відносин у світі, що особливо актуально при становленні глобальних міжнародних ринків, таких як Єдиний Європейський, Північноамериканський, Азіатсько-Тихоокеанський. Регіональна стандартизація спрямована на захист інтересів окремого регіону. Зокрема, стандартизація в Європі (регіональна стандартизація) призначена для забезпечення потреб Єдиного Європейського ринку. У рамках держави застосовуються тільки національні стандарти. Міжнародний або регіональний стандарт не обов'язковий до включення в

національний збірник стандартів. Кожна країна вирішує питання про прийняття міжнародного або регіонального стандарту в якості національного. *Гармонізований стандарт* - це національний стандарт, що відповідає стандарту, розробленому міжнародною або регіональною організацією по стандартизації.

Розрізняють стандарти *обов'язкового й добровільного використання*.

*Стандарти обов'язкового використання* містять обов'язкові вимоги, регламентовані законом. Вимоги обов'язкових стандартів захищають споживачів від продукції низької якості в тих випадках, коли на ринку немає конкуруючих пропозицій. Обов'язкові вимоги стандартів підлягають безумовному виконанню органами виконавчої державної влади, всіма підприємствами, їхніми об'єднаннями, установами, організаціями й громадянами - суб'єктами підприємницької діяльності, на діяльність яких поширюється дія стандартів. *Стандарти добровільного використання* містять вимоги рекомендаційного характеру. Заява про дотримання виробником продукції стандартів добровільного використання застосовується для досягнення наступних цілей:

- посилення довіри до якості продукції й розширення ринку збуту;
- усунення конкуренції з боку виробників, які використовують стандарти з більш низькими вимогами;
- підтримки іміджу фірми, забезпечення реклами й збільшення обсягу продажів.

Питаннями розробки, прийняття й видання міжнародних стандартів займаються міжнародні організації по стандартизації. Існують дві рівноправні міжнародні організації по стандартизації, що розрізняються областями діяльності:

- ISO (International Standard Organization) - Міжнародна організація по стандартизації;
- IEC (International Electrotechnical Commission) - Міжнародна електротехнічна комісія.

Докладну інформацію про діяльність ISO і про міжнародні стандарти в різних областях можна одержати через Internet за адресою <http://www.iso.ch/>.

**Стандарт на систему якості** - це документ, що встановлює вимоги до системи якості, що може охоплювати різні елементи життєвого циклу (петлі якості) продукції. Стандарти на системи якості застосовують тоді, коли підприємство, організація або установа повинне забезпечити стабільну відповідність продукції певному рівню вимог.

В 1987 р. Міжнародна організація по стандартизації ISO розробила і прийняла серію стандартів ISO 9000, взявши за основу стандарт Великобританії BS 5750. Перший регіон, що усвідомив важливість цього просування - Європа, - впровадив стандарти ISO, увів сертифікацію на відповідність цим стандартам і проголосив її як стратегію усунення перешкод вільної торгівлі. Уже в 1987 р. кожна країна-член ЄС і Європейської асоціації вільного обміну (ЄАВО) (Німеччина, Австрія, Бельгія, Данія, Іспанія, Фінляндія, Франція, Греція, Ірландія, Ісландія, Італія, Люксембург, Норвегія, Нідерланди, Португалія, Великобританія, Швеція й Швейцарія) взяла зобов'язання застосовувати ці стандарти. У листопаді 1987 р. стандарти ISO серії 9000 були прийняті Європейським комітетом зі стандартизації й уведені у вигляді європейських стандартів EN серії 29000 "Загальне керівництво якістю та стандарти по забезпеченню якості. Провідні вказівки до вибору й застосуванні". Відразу ж після твердження стандарти ISO серії 9000 стали широко застосовуватися практично на всіх континентах земної кулі. Після виходу в 1987 р. стандартів ISO серії 9000 кожні чотири роки організацією ISO приймаються нові редакції цих стандартів. В Україні стандарти ISO серії 9000 були прийняті в 1995 р. як національні (ДСТУ ISO 9000).

*Стандарти ISO серії 9000* містять вимоги загального характеру. Вони можуть бути використані будь-яким підприємством незалежно від галузевого виробничого сектора. Викладена в них загальна структура систем якості універсальна. Тому в цей час ці стандарти використовують підприємства й організації різних сфер діяльності. Побудова й сертифікація систем якості на

вимогу міжнародних стандартів ISO серії 9000 становлять інтерес для споживачів, виробників і суспільства в цілому.

Сертифікація систем якості по вимогах стандартів ISO серії 9000 має принципове значення для країн, що завойовують міжнародний і європейський ринки, до яких ставиться й Україна. В Україні після прийняття стандартів ISO серії 9000 у якості національних почався процес побудови й сертифікації систем якості. Першим підприємством в Україні, на якому в 1994 р. була побудована й сертифікована система якості по вимогах міжнародного стандарту ISO серії 9001, був Новокраматорський машинобудівний завод (НКМЗ). Необхідність проведення сертифікації була викликана орієнтацією підприємства на швидке і якісне задоволення потреб споживача й значне збільшення у виробничій програмі частки експортних поставок у далеке зарубіжжя. Сертифікація системи якості НКМЗ забезпечила вихід цього підприємства на зовнішній ринок і дозволила збільшити обсяги експортних поставок на 50-60 %.

*Стандарти ISO серії 9000* містять у собі 25 міжнародних стандартів:

- стандарт ISO 8402;
- стандарти ISO 9000 - ISO 9004 (усього 11);
- стандарти ISO 10001- ISO 10020 (усього 13).

Класифікація стандартів ISO серії 9000 по змісту - стандарти ISO серії 9000 містять:

- словник (терміни й визначення);
- три моделі забезпечення якості - вимоги до кожної моделі;
- керівництва й вимоги з питань аудита якості й метрології;
- провідні вказівки по різних аспектах системи якості.

*Основу стандартів ISO серії 9000* становлять три моделі забезпечення якості: ISO 9001, ISO 9002 і ISO 9003. Підприємство вибирає одну із цих моделей залежно від специфіки виробничої діяльності й поставлених цілей в області якості. Відповідно до вимог обраного стандарту підприємство буде свою систему якості.

Стандарт ISO 8402 містить словник термінів і визначень керування якістю й забезпечення якості. Стандарти ISO 10012-1 і ISO 10012-2 містять у собі вимоги й керівництва, що стосуються керування процесом виміру й системи підтвердження метрологічної придатності вимірювального встаткування. Інші стандарти ISO серії 9000 містять провідні вказівки, що стосуються:

- 1) вибору й застосування моделі забезпечення якості;
- 2) специфіки побудови системи якості залежно від категорії продукції, що випускається;
- 3) перевірки систем якості (зовнішнього й внутрішнього аудита, аудита постачальника, аудита свідкування й ін.);
- 4) різних етапів побудови й елементів системи якості.

*За призначенням* стандарти ISO серії 9000 діляться на чотири групи:

- основні;
- по категоріях продукції;
- по перевірці систем якості;
- стандарти й проекти по елементах системи якості.

### **10.3. Економіка якості. Аудит якості**

Діяльність, спрямована на забезпечення якості й функціонування системи якості, пов'язана з додатковими витратами. Ефективна система якості може істотно підвищити прибуток і рентабельність підприємства за рахунок удосконалення операцій, зниження втрат від браку, розширення ринку збуту і більш повного задоволення споживачів.

*Під управлінням економікою якості* мається на увазі управління:

- фінансами (планування, реалізація й контроль фінансової діяльності), пов'язаними з діяльністю підприємства в області якості;
- фінансовою звітністю й обробка економічних показників.

Економічні показники обробляються з метою:

- оцінки ефективності системи якості й результатів діяльності в області якості;
- визначення строку окупності витрат на якість, зв'язки витрат на якість і прибутку (ринкової ролі якості) для подальшого планування діяльності в області якості;
- виявлення неефективних видів діяльності й ініціювання заходів щодо внутрішнього вдосконалення системи;
- надання керівництву звітів, використовуваних при офіційній оцінці вищим керівництвом стану системи якості і її відповідностей політиці й цілям в області якості.

*Провідні вказівки по економічних аспектах діяльності в області якості дані в стандарті ISO 9004. Вказівки стандарту стосуються підходів до збору, надання й аналізу фінансових даних по діяльності в області якості. Вибір підходу до управління економікою якості залежить від поставлених завдань в області якості й особливостей системи фінансової звітності. Існує безліч підходів до збору, надання й аналізу фінансових даних про діяльності в області якості. Стандартом ISO 9004 рекомендуються три підходи:*

- 1) управління витратами на якість (у стандарті - підхід з погляду витрат на якість);
- 2) управління вартістю низької якості (у стандарті - підхід з погляду збитків внаслідок незадовільної якості);
- 3) управління витратами на процеси (у стандарті - підхід з погляду витрат на процеси).

Ці три підходи, як зазначено в керівництві стандарту ISO 9004, можуть бути використані не тільки в чистому виді, але й у різних сполученнях. Не виключене застосування інших підходів або можливих комбінацій. У кожному із трьох підходів розглядаються дві основні фінансові групи: витрати на управління якістю й збитки через низьку якість.

Найважливішим підходом у керуванні економікою якості є **управління витратами на якість**. Даний підхід полягає в калькуляції витрат на

поліпшення й контроль якості та збитків через допущені дефекти, відмови. Перераховані збитки відносяться до категорії витрат на дефекти. У результаті збільшення витрат на поліпшення й контроль якості зменшуються витрати на виправлення дефектів, і навпаки. Управління витратами на якість особливо ефективно при побудові системи якості, впровадженні нових методів, програм управління й забезпечення якості, а також при аналізі засобів і методів контролю якості. Такий підхід дозволяє встановити зв'язок між витратами на якість і прибутком; провести калькуляцію терміну окупності капіталовкладень в області якості; спрогнозувати й згодом оцінити результативність діяльності в області якості.

Управління витратами на якість, як відзначалося раніше, є найпоширенішим і часто використовується при побудові системи якості по вимогах стандартів ISO серії 9000. Витрати на якість містять у собі всі витрати, пов'язані з якістю, і підрозділяються на дві загальні групи - витрати, викликані невідповідностями, і витрати на попередження й виявлення невідповідностей.

Витрати, пов'язані з якістю (витрати на якість), - це витрати, що виникають при забезпеченні й гарантуванні задовільної якості, а також витрати, пов'язані із втратами в тому випадку, коли не досягнута задовільна якість.

***Витрати на якість підрозділяються на такі:***

- капіталовкладення (плановані витрати на керування якістю);
- втрати (непередбачені витрати, викликані дефектами).

Витрати на управління якістю (капіталовкладення) зводяться до витрат на попереджуючі дії й витрат на виявлення невідповідностей методом оцінки якості (випробування, контроль, дослідження).

***У стандарті ISO 9004-1 наведені наступні складові витрат на якість:***

- Попереджуючі дії - витрати на заходи щодо попередження дефектів.
- Оцінка - витрати на проведення випробувань, контролю й досліджень по визначенню відповідності вимогам якості.

- Дефекти, виявлені в процесі виробництва - витрати, викликані невідповідністю продукції вимогам якості, виявленим до поставки (наприклад,

пов'язані з повторним наданням послуги, переробкою, повторними випробуваннями, списанням, відходи).

- Дефекти, виявлені після виробництва - витрати, викликані невідповідністю продукції вимогам якості, виявленим після поставки (наприклад, пов'язані з технічним обслуговуванням і ремонтом продукції, претензіями споживачів і поверненням, покриттям збитків і знижок, рекламаціями на продукцію і юридичну відповідальність).

Важливою складовою управління якістю є *аудит*. Аудит уперше застосували для перевірки системи якості в Америці. Потім, з появою стандартів ISO серії 9000, процес аудита поширився в Європі.

**Аудит якості** - це систематичний і незалежний аналіз, що дозволяє визначити відповідність діяльності й результатів в області якості запланованим заходам, а також ефективність впровадження заходів і їхня придатність для досягнення поставлених цілей. Аудит якості буває *внутрішнім і зовнішнім*.

**Внутрішній аудит** проводиться для задоволення внутрішніх потреб організації. Перевірку виконують співробітники, або аудитори, що не є працівниками цієї організації. Принциповим у ході внутрішнього аудита є те, що аудитори виступають тут як незалежні суб'єкти. При цьому бажано, щоб вони спілкувалися з персоналом ділянки, що перевіряється. Внутрішній аудит якості спрямований не стільки на виявлення самих невідповідностей, скільки на визначення причин невідповідностей, на оцінку необхідності й можливості проведення попереджуючих і коригувальних дій. У цьому полягає значна відмінність аудита від діяльності по нагляду або контролю, які здійснюються для виявлення невідповідностей.

**Зовнішній аудит** проводиться для задоволення потреб організації при проведенні зовнішньої діяльності. Така перевірка здійснюється незалежними експертами, замовником або іншими особами з метою одержання доказів відповідності системи якості певним вимогам. Перевірка може проводитися перед висновком контракту або перед видачею ліцензії на певний вид



діяльності й ін. Проведення внутрішнього аудита системи якості може бути викликано такими причинами:

- плановим аналізом ефективності системи якості;
- потребою в удосконалюванні системи якості, необхідністю визначення найбільш ефективних заходів;
- оцінкою заходів, проведених з метою поліпшення якості;
- виникненням проблем з якістю продукції, необхідністю визначення слабких місць системи.

Аналіз ефективності системи якості проводиться в плановому порядку, найчастіше раз на рік. Аудиторська перевірка стосується всієї системи якості. Результати такого аудиту служать підставою для офіційної оцінки вищим керівництвом ефективності системи якості, її відповідності політиці й цілям в області якості. За результатами аудита й офіційної оцінки вищим керівництвом системи якості складається програма заходів, спрямованих на поліпшення якості, і розробляється система коригувальних і попереджуючих дій.

Аудиторська перевірка може проводитися частіше, ніж щорічний аналіз ефективності системи якості, і охоплювати не всю систему, а її окремі елементи. Аудит, пов'язаний з оцінкою ефективності капіталовкладень у якість або з виявленням причин невідповідностей якості, носить ініційований характер. Така перевірка може охоплювати як всю систему, так і окремі її елементи, залежно від величини збитку, викликаного невідповідністю якості або капіталовкладень у якість і масштабності вжитих заходів.

У ході підготовки аудита керівництво підприємства й керівник аудита намічають для перевірки процеси, організаційні одиниці й елементи системи якості. Тему й обсяг перевірки керівництво підприємства визначає відповідно до інформаційних вимог. Необхідність проведення зовнішнього аудита якості може бути обумовлена такими причинами:

- підтвердженням відповідності вимогам, установленим законодавством;
- вимогою замовника до підтвердження забезпечення якості;
- потребою органа, що видав сертифікат на систему якості.

Діяльність, пов'язана з особливими вимогами до надійності продукції, регулюється законодавством. У цьому випадку в компетенцію виконавчої влади входять ініціювання регулярних аудиторських перевірок якості й вимога до надання акту аудиторської перевірки, виданого незалежними авторитетними експертами.

Зовнішній аудит другою стороною означає, що аудит якості здійснюється замовником продукції, або організацією, якій довіряє замовник. Ініціатива при цьому може виходити від обох сторін. Як правило, у контракті обмовляється, якою організацією, коли й за чий рахунок буде проводитися аудит якості. Аудиторські перевірки є доказом ефективності системи якості й проводяться органом по сертифікації при видачі, продовженні, анулюванні сертифіката на систему якості. Аудит якості відноситься в основному до системи якості. У той же час об'єктами аудита можуть бути елементи системи якості, такі як процеси або продукція.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття “якість”.
2. Назвіть показники, які відображають властивості продукції, згідно із загальновизнаною класифікацією.
3. Якими показниками визначається якість продукції (послуг) підприємств?
4. Що таке система якості? Охарактеризуйте її призначення.
5. Охарактеризуйте сферу застосування стандартів підприємств, галузевих і національних стандартів.
6. Проаналізуйте структуру стандартів ISO серії 9000.
7. Дайте визначення поняття “управління економікою якості”.
8. Проаналізуйте механізм проведення зовнішнього та внутрішнього аудита якості.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Августин Р. Теоретичні основи управління комунальною власністю міста // Наукові записки. - Тернопіль, 2004. - Вип.13, ч.2. - С.85–90.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник / За ред. С.Ф.Покропивного. –К.: КНЕУ, 2002. - 379 с.
3. Бубенко П.Т., Дворкін С.В. Конспект лекцій з дисципліни “Інноваційний менеджмент” (для студентів 5-6 курсів денної і заочної форм навчання спеціальності 7.050107 - “Економіка підприємства”) – Харків: ХНАМГ, 2007 – 75 с.
4. Бубенко П.Т. Проблеми формування інноваційної системи в Україні // Економіка і прогнозування. – 2004. - №3. – С.127-138.
5. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003. - 500 с.
6. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник/ І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька, О.І. Мозіль – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 128 с.
7. Економіка підприємства / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2004.
8. Економіка підприємства (в питаннях і відповідях): Навч. посібник/ І.І. Цигилик, Я.Р. Бибик, М.Я. Ємбрик. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 168 с.
9. Економіка підприємства: Навч. посібник/ І.В. Бойчик. – 2-ге вид., виправ. і доп. – К.: Каравела; Л.: Новий Світ-2000, 2001. – 298 с.
10. Закон України “Про житлово-комунальні послуги” від 24.06 2004р. № 1875-4.
11. Закон України “Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки” від 24.06.2004.
12. Иванов И. Инновационный менеджмент: Учебник – М.: Баро-пресс, 2001 - 288с.

13. Инновационный менеджмент: Учебник под ред. Ильенкова С.Д. – М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 2001. – 321 с.
14. Калина А.В., Конева М.И., Яценко В.А. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровни). – К.: МАУП, 2003. – 416 с.
15. Карлова О.А. Організація виробництва на підприємствах міського господарства: Навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 385 с.
16. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.—2-е изд., перераб. и доп.—М.: Финансы и статистика, 2000.—512 с.
17. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник.— К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
18. Коссой Ю.М. Экономика и управление на городском электрическом транспорте: Учебник. – М.: Мастерство, 2002. - 352с.
19. Костюк В.О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства. -Харків: ХДАМГ, 2002. – 162с.
20. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
21. Михайлов Р.А., Модич Т.В., Молчанов Н.Н., Шарахин П.С. Управление инновационными проектами. СПб.: Питер, 2001.
22. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Уч. пособие. – М.: Юнити Дана, 2002. – 446 с.
23. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. - К.: УВПК ЕксОб, 2002. - 560 с.
24. Петров А.Н. Стратегическое планирование: Уч. пособие. – СПб.: Знания, 2003. -195с.
25. Планування діяльності підприємства / За заг. ред. В.Є. Маслюка.- К.: КНХ, 2002.- 252 с.
26. Прасол В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 264 с.
27. Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2002 – 2005 роки та на період до 2010 року. Схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 14.02.02, №139.

28. Рассуждай Л.Н., Косматенко Н.Л. Управление предприятиями коммунального хозяйства. Проблемы и решения. – Харьков: Основа, 1999.
29. Славута О.І. Економіка і організація діяльності підприємств міського господарства: Навч. посібник. - - Харків: ХНАМГ, 2009.- 284 с.
30. Славута О.І. Економіка підприємства: конспект лекцій для студентів спеціальності “Економіка підприємств міського господарства” .– Х.: ХНАМГ, 2001.
31. Страховий та інвестиційний менеджмент: Підручник / Під керівн. і наук. ред. В.Г. Федоренка, В.Б. Захожая та ін. – К.: МАУП, 2002. – 344с.
32. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. – К.: Каравела, 2005.
33. Телятник С.В., Тітяєв В.І. Економіка та організація виробництва: Конспект лекцій для студентів 4-5 курсів денної і заочної форм навчання спеціальностей 6.092200 - “Електричний транспорт” і 6.092200 - «Транспортні системи». – Х.: ХНАМГ, 2008.- 150с.
34. Файнберг А.И. Экономика, организация и планирование городского электротранспорта. - М.: Стройиздат, 1987. - 263 с.
35. Фомичев С.К. Основы управления качеством: Учеб. пособие / Под ред. С.К. Фомичева, А.А. Старостина, Н.И. Скрыбина. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
36. Экономика организации (предприятия): Практикум/ А.М. Белов, Г.Н. Добрин, А.Е. Карлик. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 272 с.
37. Юр`єва Т.П. Економіка міського господарства: Навч.посібник. / За ред. Т.П.Юр`євої. – Харків: ХДАМГ, 2002. – 750 с.
38. <http://cfin.ru> – сайт «Корпоративный менеджмент»
39. <http://eur.ru/> - науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємствах”.
40. <http://www.minjkg.gov.ua> - сайт Міністерства з питань ЖКГ України.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Організація та управління на підприємствах ЖКГ: Конспект лекцій (для студентів денної форми навчання спеціальностей 7.092203, 8.092203 – «Електромеханічні системи автоматизації та електропривод»).

Укладачі: Сергій Володимирович Дворкін,  
Сергій Вікторович Телятник

Відповідальний за випуск: доц. В.О.Костюк

Редактор: Д.Ф. Курильченко

Верстка: І.В. Волосожарова

План 2009, поз. 134Л

---

|                         |                      |                       |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| Підп. до друку 22.09.09 | Формат 60 * 84 1/16  | Папір офісний         |
| Друк на ризографі       | Умовн.-друк.арк. 6,6 | Облік.- вид. арк. 7,1 |
| Тираж 50 прим.          | Замовл. №            |                       |

---

61002, м. Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

---

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ,  
61002, Харків, вул. Революції, 12