

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом**

В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 2

Харків – 2021

Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – Ч. 2. – 44 с.

Конспект лекцій призначений дати знання з основних розділів прикладної економіки, організації та результативності господарювання на рівні первинної ланки суспільного виробництва.

Предметом навчальної дисципліни є формування у студентів знань, умінь і навичок, необхідних для успішного оволодіння загальнокультурними і професійними поняттями у сфері функціонування сучасних підприємств, які забезпечать здатність випускника до самостійної професійної діяльності в умовах ринкової економіки.

Друга частина конспекту лекцій присвячена питанням планування на підприємстві та розвитку персоналу. У цій частині розкрито суть бізнес-планування як основного фактора розвитку підприємства. Значна увага приділена формуванню контингенту підприємства, визначенню продуктивності праці, а також питанням оплати праці та мотивації виробничої діяльності.

Рекомендується для використання в навчальному процесі УкрДУЗТ для студентів спеціальностей «Облік і оподаткування», «Маркетинг», «Фінанси, банківська справа і страхування», «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» усіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 1, бібліогр.: 9 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 21 травня 2020 р., протокол № 10.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

ЗМІСТ

Лекція 4. Планування діяльності підприємства. Бізнес-планування.....	4
4.1 Структура прикладної системи планування.....	4
4.2 Характеристика систем планування.....	6
4.3 Матеріально-технічне і кадрове забезпечення підприємства.....	14
4.4 Бізнес-планування на підприємстві.....	16
Лекція 5. Персонал. Продуктивність праці, мотивація, оплата.....	23
5.1 Поняття персоналу. Категорії персоналу підприємства....	23
5.2 Поняття професії та кваліфікації.....	25
5.3 Планування необхідної чисельності, складу і руху персоналу підприємства.....	26
5.4 Поняття продуктивності праці і методи її вимірювання...	32
5.5 Форми і системи оплати праці на підприємстві.....	35
5.6 Мотивація працівників і її форми.....	40
Список літератури.....	44

ЛЕКЦІЯ 4. Планування діяльності підприємства. Бізнес-планування

4.1 Структура прикладної системи планування

Спираючись на дослідження у сфері планування можна сказати, що план має відображувати:

- цілі;
- прогнозовані дані;
- постановку проблеми;
- засоби, які знаходяться в розпорядженні (майно та ін.);
- окремі заходи та їх комбінації;
- осіб, відповідальних за планування;
- тимчасові умови і терміни;
- прогнозовані наслідки.

У господарській практиці в кінцевій формі плани містять переважно тільки деякі з перерахованих тут складових частин. Однак в індивідуальних планах, що лежать в основі планування, як правило, можна виявити більшість з названих вище складових [6].

Система планування – це комплекс упорядкованих окремих елементів планування.

Стратегічне, оперативне та фінансове планування для всього підприємства супроводжується плануванням випуску продукції та плануванням участі підприємства в інших компаніях і фінансових операціях.

За термінами розрізняють такі види планування:

- стратегічне рамкове планування;
- довгострокове планування;
- середньострокове планування;
- бюджетне планування;
- поточне короткострокове планування.

Рамкове планування формулює тільки глобальні цілі і стратегії, співвідносні з часовими відрізками від 10 до 20 років. Воно служить для оцінювання можливостей довгострокового розвитку на основі приблизних прогнозних тенденцій народного і світового господарства, народонаселення та ін. Цей план розробляється регулярно у вигляді централізованого плану або

нерегулярно у вигляді об'єктного плану (централізовано чи децентралізовано).

Довгострокове планування конкретизує програми інвестицій і випуску продукції аж до планового горизонту, специфічного для певної групи продукції, і охоплює, як правило, відрізок часу до 10 років. При цьому планування інвестицій може сягнути за названий горизонт планування через свій стратегічний характер. Довгостроковий план складається щонайменше один раз на рік.

Завданням *середньострокового планування* є створення передумов для реалізації програм довгострокового планування з фінансової, економічної та технічної точок зору. Його часовий проміжок становить близько 5 років і визначається насамперед потребою в часі, необхідному для капіталовкладень і особливо для підготовки обладнання та приміщень, виготовлення спеціального інструменту і т. д.

При *бюджетному плануванні* розробляється за деталями точний проєкт, який розглядається як план виконання довго- та середньострокових цілей. Напрямними цілями служать у першу чергу відносини між доходами і витратами або високий рівень завантаження потужностей. Бюджет використовується як інструмент управління, тобто тривалість цього планування – від місяця до кварталу. Виявлення і аналіз відхилень, що з'являються, здійснюється за допомогою «гнучкого розрахунку планових витрат».

Поточне короткострокове планування покриває часовий проміжок у 21 місяць з розбиттям на місячні або квартальні плани. Підготовка планів або помісячно, або поквартально проводиться спеціальними співробітниками. Мета цих планів – передбачити розвиток бізнесу протягом місяця, розрахувати вплив відхилення результатів роботи від плану і управляти цим розвитком.

Стратегічне, довгострокове і середньострокове планування належать до перспективного планування. Бюджетне і короткострокове – до поточного [7].

Принцип ієрархії планування показує, що окремі плани підприємства можуть знаходитися у відношенні співвідпорядкованості один до одного. При цьому один план вважається вищим, якщо він окреслює рамки дій, у яких має бути

сформульований інший (нижчий) план. За цією ознакою прийнято розрізняти три рівні планування:

- 1 Стратегічний (вищий).
- 2 Тактичний (середній).
- 3 Оперативний (нижчий).

Також розглядаються такі ознаки, як ступінь диференційованості, точність використання інформації та ін. [2].

В ієрархії плани нижчих рівнів послідовно впливають один з одного. Формально тактичний план виводиться зі стратегічного, а оперативний – з тактичного (таблиця 4.1). Подібна залежність називається співвідносністю планів.

Таблиця 4.1 – Характеристики планування

Структурна ознака	Диференційність	Деталізація	Точність	Часовий горизонт	Структурні недоліки
Стратегічне	Слабка диференційність (загальний план)	Глобальні параметри	Низька	Довгостроковий	Проблеми слабо структуровані
Тактичне	↓	↓	↓	↓	↓
Оперативне	Сильна диференційність (багато окремих планів)	Детальні параметри	Висока	Короткостроковий	Проблеми мають чітку структуру

4.2 Характеристика систем планування

Центральне питання економіки підприємства – це переваги системи планування. Інакше кажучи, важливе значення має визначення того, який внесок має система планування в досягнення мети підприємства [7].

Існують такі *характеристики систем планування*:

1 Рівень документального забезпечення (хороша планова документація полегшує виконання поставлених завдань і позитивно впливає на досягнення мети).

2 Рівень організованості (це строгість встановленого в системі планування організаційного режиму).

3 Рівень стандартизації (означає уніфікацію планів, процесів і техніки планування, допоміжних засобів при плануванні і т. д.). Уніфікація забезпечує порядок, при якому однакові проблеми планування на різних дочірніх підприємствах і на одному і тому самому підприємстві в різні періоди планування або в різних підрозділах вирішуються виходячи з однієї і тієї самої основної концепції [8].

4 Рівень повноти (формулювання комплексних проблем розпадається на окремі проблеми, і відносини між ними слід проаналізувати для того, щоб визначити ієрархію проблем). Плануванням в цьому випадку можна займатися, з одного боку, тільки з метою виявлення значущих у цій ієрархії проблем, у той час як інші проблемні сфери підганяються під них, а з іншого - планування може бути застосоване лише до інтенсивних ділянок на стиках між функціональними сферами або до хронічно «вузьких» місць.

5 Рівень точності (точність планування означає якість вимірювання характеристик об'єктів планування, складових плану, а також і змісту плану). Рівень точності, однак, не обов'язково має бути однаковим для окремих планів системи. Вимоги до рівня точності визначаються тим, що один індивідуальний план складається у вигляді приблизного плану, а інший як детально розроблений план.

6 Рівень узгодженості планів (всі окремі плани системи планування мають бути скоординованими та інтегрованими). Узгодженість планів стосується насамперед складових плану і відносин між окремими планами. З позиції змісту планів можна погоджувати цілі, прогнози, заходи, засоби, дії осіб, відповідальних за плани і терміни. Крім того, потрібне узгодження планів за необхідністю, терміновістю, ієрархією, послідовністю, обумовленістю та гнучкістю. Забезпечення узгодження планів одного рангу називається координацією планів, а узгодження планів різних рангів – інтеграцією планів.

Необхідно прагнути того, щоб особливості системи планування і її застосування на практиці забезпечували якомога вищу результативність і ефективність роботи підприємства.

Дуже важливим при складанні планів є дотримання певних принципів, тобто загальних правил здійснення процесу розроблення планів і їх взаємоузгодження.

Учені виділяють різні формулювання і кількість принципів планування. Однак з точки зору практичної реалізації основними принципами є:

1) *цілеспрямованість* – будь-який план складається для досягнення певних цілей;

2) *участь* – передбачає залучення до процесу планування всіх можливих учасників функціонування підприємства;

3) *комплексність* – передбачає охоплення плануванням усіх напрямів фінансово-господарської діяльності та їх взаємозв'язок;

4) *безперервність* – передбачає підтримку постійності у процесі планування, перш за все в частині систематичного перегляду планів, зрушуючи горизонт планування;

5) *збалансованість* – передбачає необхідну і достатню кількісну відповідність між основними розділами та показниками плану;

6) *гнучкість* – передбачає постійну адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

7) *адекватність* – передбачає відображення реальних проблем і самооцінки підприємства в процесі планування;

8) *оптимальність* – передбачає оптимальне використання наявних ресурсів, у тому числі за рахунок досягнень прогресу;

9) *ітеративність* – передбачає творчий підхід до процесу планування, а також повторне опрацювання складених розділів плану.

При плануванні можуть застосовуватися такі основні методи:

- *нормативний* – на основі прогресивних норм використання ресурсів;

- *балансовий* – цілеспрямоване узгодження напрямів використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) по всій системі взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;

- *екстраполяції* – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період;

- *інтерполяції* – підприємство установлює мету в майбутньому і виходячи з неї визначає проміжні планові показники;

- *факторний* – на основі розрахунків впливу найважливіших факторів на зміну планових показників;

- *матричний* – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками;

- *економіко-математичного моделювання* з застосуванням ЕОМ та ін.

Після значних емпіричних досліджень Поензген і Хорт сформулювали «оптимальну» гіпотезу про співвідношення планування і доходу: у середньому фірми займаються плануванням в розмірах, оптимальних для отримання доходу (це середнє вони називають «стандартною практикою»). Відхилення від стандартної практики істотно зменшує дохід.

План розвитку підприємства включає такі основні розділи:

- план виробництва промислової продукції (виробнича програма);

- план розвитку науки і техніки;

- план підвищення економічної ефективності виробництва;

- план капітальних вкладень і капітального будівництва;

- план матеріально-технічного забезпечення;

- план з праці і кадрів;

- план з витрат виробництва і реалізації продукції;

- фінансовий план;

- план соціального розвитку колективів підприємств і об'єднань;

- план заходів з охорони природи і раціонального використання природних ресурсів.

Найважливіший розділ плану розвитку підприємства – **виробнича програма** або план виробництва продукції.

Основою для визначення в плані обсягу продукції у вартісному вираженні служить план виробництва промислової продукції в натуральному вираженні.

Завдання з виробництва продукції в натуральному вираженні встановлюються в одиницях вимірювання, враховують особливості споживання окремих видів виробу. Такими одиницями можуть бути тонни, метри, кіловат-години та ін. У

всіх випадках одиниця вимірювання має відображувати специфіку виробництва і споживання різних видів продукції, стимулювати виробництво найбільш ефективних і високоякісних виробів і сприяти використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Невід'ємною частиною плану виробництва продукції в натуральному вираженні є завдання щодо подальшого підвищення якості продукції.

У планах випуску продукції підприємства передбачається завдання зі зняття з виробництва застарілих видів виробів, тобто продукції, що не відповідає сучасним вимогам національної економіки та населення країни, та ін.

Вартісними показниками виробничої програми є обсяг реалізації, товарна, валова продукція.

За обсягом реалізованої продукції оцінюється виробничо-господарська діяльність галузей, об'єднань і підприємств. Обсяг реалізованої продукції в плані визначається як вартість призначених до постачання і тих, що підлягають оплаті в плановому періоді: готових виробів, напівфабрикатів власного виробництва, робіт промислового характеру, призначених для реалізації на сторону (включаючи капітальний ремонт свого обладнання і транспортних засобів, який здійснюється силами промислово-виробничого персоналу), а також як реалізація продукції та виконання робіт для свого капітального будівництва та інших непромислових господарств, що знаходяться на балансі підприємства [3].

Обсяг реалізованої продукції за планом $Q_p^{пл}$ можна визначити за формулою

$$Q_p^{nl} = Q^{nl} + ОГП^{nn} - ОГП^{kn} = Q^{nl} + \Delta ОГП, \quad (4.1)$$

де Q_p^{nl} – обсяг товарної продукції за планом;

$ОГП^{nn}$, $ОГП^{kn}$ – залишки нереалізованої продукції на початок і кінець планового періоду.

Обсяг товарної продукції в плані включає вартість готових виробів, призначених для реалізації на сторону, власного капітального будівництва і непромислових господарств свого

підприємства, напівфабрикатів свого виготовлення і продукції допоміжних і підсобних виробництв, призначених до відпускання на сторону, вартість робіт промислового характеру, що виконуються на замовлення зі сторони або непромислових господарств і організацій свого підприємства.

Обсяг валової продукції, що включає весь обсяг робіт, намічених до виконання в даному плановому періоді, визначається за формулою

$$Q_{\text{вал}} = Q - \text{НЗП} = Q - \text{НЗП}^{\text{м}} + \text{НЗП}^{\text{кп}}, \quad (4.2)$$

де $\text{НЗП}^{\text{м}}$, $\text{НЗП}^{\text{кп}}$ – залишки незавершеного виробництва, напівфабрикатів та інструменту свого виробництва на початок і кінець планового періоду.

Обсяг реалізованої продукції, як і товарної продукції, визначається:

- у *плані* – у діючих оптових цінах підприємств;
- *звіті*:

а) у порівнянних оптових цінах підприємств на певну дату (незмінні ціни), необхідних для визначення динаміки виробництва;

б) оптових цінах підприємств, що діють у звітному періоді (для використання в розрахунках собівартості).

З метою виявлення результатів минулої праці і виявлення результатів виробничої діяльності, динаміки виробництва продукції і залежних від підприємства показників виробництва, ряд виробництв планують і оцінюють діяльність за чистою продукцією замість обсягу реалізованої продукції.

Обсяг чистої продукції визначається шляхом вирахування з обсягу товарної продукції (в оптових цінах підприємства) значення матеріальних витрат у тих самих цінах (тобто в цінах, прийнятих при розробленні плану), а також суми амортизації основних фондів. Використання показника чистої продукції дозволяє виключати повторне розрахування продукції, більш точно визначити зусилля колективів підприємств щодо виконання ряду найважливіших якісних показників – продуктивності праці, фондівіддачі та ін.

Для обґрунтування виробничої програми підприємства необхідно мати розрахунки його виробничої потужності.

На промислових підприємствах (компаніях) досить часто для оцінювання господарської діяльності використовують своєрідну систему показників, яку можна поділити на три основні групи:

- 1 Оцінні показники.
- 2 Показники витрат виробництва.
- 3 Відносні показники господарської діяльності.

Серед оціночних показників найбільш важливі обсяг, валовий прибуток, умовно-чистий прибуток, умовно-чиста продукція, прибуток після сплати відсотків за позиками і кредитами, прибуток після сплати податків, прибуток після виплати всіх додаткових платежів, ліквідність після здійснення нових капіталовкладень, ліквідність після сплати дивідендів.

Розмір *обороту* визначається як загальний обсяг продажів, тобто вартість товарів і послуг, реалізованих споживачам. Для оперативного бухгалтерського обліку, потреб поточного планування цей показник визначається в поточних цінах. Разом з тим для визначення динаміки зміни обсягу продажів з метою ігнорування інфляційних процесів він вимірюється в незмінних цінах.

Якщо відняти від розміру обороту підприємства вартість покупних сировини, матеріалів, напівфабрикатів, розмір оплати праці працівника, інші змінні витрати, то отримаємо *валовий прибуток*. Треба відзначити, що прибуток в умовах ринкової економіки залишається головним і визначальним показником оцінювання господарської діяльності. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити розмір прибутку на вкладений капітал.

Якщо з валового прибутку відняти накладні витрати і суму амортизаційних відрахувань, то отримаємо *умовно-чистий прибуток* підприємства. Цей показник широко використовується як оцінний для всіх сфер бізнесу. Умовно-чистий прибуток служить основою для визначення розміру преміального фонду для працівників і службовців у всіх країнах світу, а в американських і західноєвропейських країнах – премій для вищих керівників.

Умовно-чиста продукція – це показник, який враховує величину умовно-чистого прибутку плюс витрати на заробітну плату працівників і службовців. Розмір умовно-чистої продукції можна також визначити як різницю між вартістю реалізованої продукції (оборотом) і вартістю витрачених на її виробництво ресурсів. Розраховується цей показник так само, як і відповідні виробничі витрати за поточними цінами. Цей показник широко використовується як основа для визначення фонду оплати праці, він характеризує успішну господарську діяльність.

До показників групи витрат виробництва відносять витрати на оплату праці, амортизацію, витрати на матеріально-енергетичне постачання та ін.

Важливе значення в оцінюванні виробничо-господарської діяльності підприємств і компаній мають відносні показники. Це різні коефіцієнти, що характеризують ефективність використання виробничих ресурсів, і основне їхнє призначення – служити базою для зіставлень (міжгалузевих і міжфірмових).

Основний показник – індекс віддачі (отриманого прибутку) на вкладений капітал. Розраховується він двома методами: на базі акціонерного капіталу підприємства і на так званій економічній основі. У першому випадку в знаменнику дроби відображуються сума акціонерного капіталу, фінансові резерви і нерозподілений прибуток підприємства, у чисельнику – величина отриманого прибутку до оподаткування. У другому – у знаменнику дроби, крім акціонерного капіталу, буде показана сума довгострокових позик підприємства, а нерідко і сума короткострокової заборгованості і перевищення кредиту (овердрафт), у чисельнику – величина умовно-чистого прибутку.

Серед інших відносних показників господарської діяльності слід виділити дві основні групи: показники ефективності виробництва і показники структури витрат.

Показники ефективності виробництва: частка валового або чистого прибутку в обороті (обсяг продажів) підприємства, умовно-чиста продукція в обороті фірми, відношення величини умовно-чистої продукції до витрат на заробітну плату.

Показники структури витрат – це частка авансованого капіталу і умовно-чистої продукції в обороті фірми, частка

основного капіталу в обсязі продажів, частка запасів у загальній вартості споживаних матеріалів і напівфабрикатів.

Важливе значення в системі показників господарської діяльності підприємств в США надається узагальнюючому показнику ефективності виробництва – **індексу сукупної факторної продуктивності (СФП)**.

Вважається, що це найточніший критерій у довготривалому плані:

$$СФП = Q_{y-q} / \Phi OT + A + M, \quad (4.3)$$

де Q_{y-q} – обсяг умовно-чистої продукції;

ΦOT – вартість робочої сили (фонд заробітної плати працівників і службовців);

A – сума амортизаційних відрахувань поточного року в незмінних цінах того року, коли було придбано обладнання (за всіма видами обладнання);

M – вартість сировини, матеріалів і послуг, куплених на стороні.

Слід зазначити, що динаміка СФП і міжфірмового зіставлення підприємств за рівнем цього показника дозволяють керівництву компанії судити про конкурентоспроможність фірми, ефективність всіх видів ресурсів.

4.3 Матеріально-технічне і кадрове забезпечення підприємства

В умовах централізовано-планової економіки **матеріально-технічне постачання (МТП)** підприємств здійснювалось на основі фондового розподілу.

Зовсім інший характер носить матеріально-технічне постачання підприємств у ринковій економіці. Служба МТП багато в чому визначає ефективну роботу підприємств. Це підтверджує той факт, що матеріальні витрати складають найбільш важливу статтю загальних витрат і можуть доходити до 60-80 % всіх витрат на виробництво і реалізацію продукції [4].

Звідси випливають два основні завдання МТП:

1 Матеріальне забезпечення підприємства необхідними товарами і послугами з закупівлі сировини, матеріалів, комплектуючих у необхідній кількості і якості в потрібний час і в потрібному місці.

2 Виконання названої функції МТП з позицій економічної доцільності.

Сучасна концепція МТП побудована на основі логістики, під якою розуміється цілісний підхід, який розглядає МТП, виробництво і збут як частину єдиного логістичного ланцюга створення товару.

Головна мета логістики – раціональне управління матеріальними запасами та інформаційними потоками для задоволення попиту, доставки вантажів точно в термін і з мінімальними витратами – визначає структуру і основні функції **логістичної системи (ЛС)**.

Існують три рівні визначення потреби в матеріальних ресурсах (рисунк 4.1):

- визначення перспективної потреби в матеріальних ресурсах на основі стратегічного плану розвитку підприємства;
- визначення потреби в матеріальних ресурсах на рік за всією номенклатурою споживаних матеріалів на підприємстві;
- оперативне визначення потреби в матеріальних ресурсах у спеціалізованій номенклатурі на квартал, місяць або короткий період для організації закупівлі і завезення матеріалів на підприємство.

Детерміновані методи: визначення потреби в матеріальних ресурсах здійснюється на основі даних про плановий випуск продукції або фізичного обсягу робіт і за нормами витрат матеріальних ресурсів.

Стохастичні методи: визначення потреби в матеріальних ресурсах попереднім методом вимагає наявності вихідних даних, які не завжди є в наявності на момент визначення потреби. Досить надійні результати можна отримати за допомогою методів статистичного прогнозування.

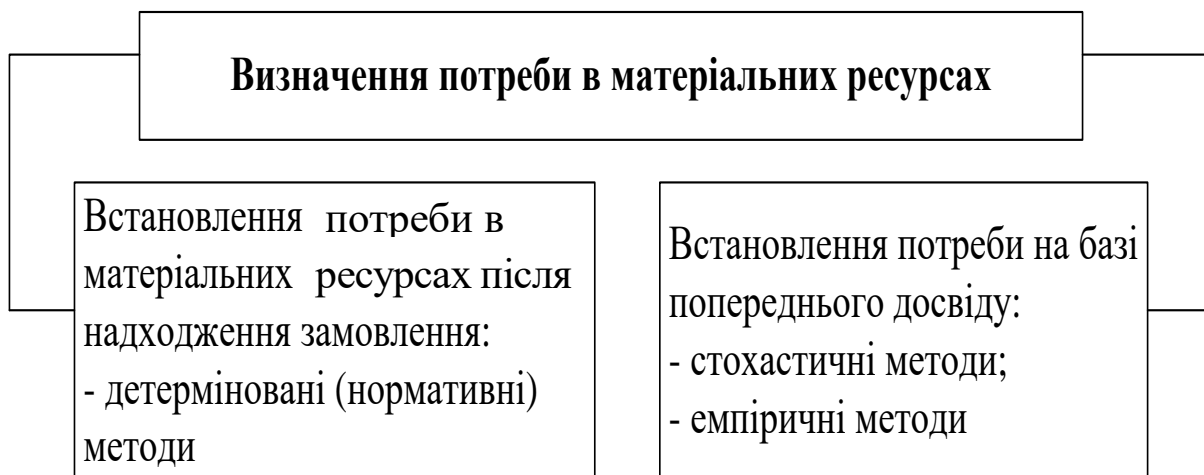


Рисунок 4.1 – Методи визначення потреби в матеріальних ресурсах

Характерним для всіх методів прогнозу є спроба визначення розвитку майбутнього на основі показників минулого періоду. Це призводить до неминучих похибок при визначенні потреби в матеріальних ресурсах. Тому такі методи слід використовувати лише як основу при розрахунках.

З усієї сукупності ресурсів на підприємстві особливе місце займають **трудові ресурси**. Перетворення матеріальних ресурсів відбувається в результаті взаємодії засобів виробництва і праці людей, які беруть участь у виробничій діяльності. Однак трудові ресурси помітно відрізняються від інших видів ресурсів [9].

На рівні підприємств замість терміна «трудові ресурси» найчастіше використовують терміни «кадри» або «персонал». Більш детально ми розглянемо ці терміни в лекції про персонал.

4.4 Бізнес-планування на підприємстві

Планування підприємницької діяльності ґрунтується на бізнес-плані [1].

Структура і зміст бізнес-плану суворо не регламентовані. Бізнес-план може мати 6, 7, 12, 18 та іншу кількість розділів. Він орієнтований на досягнення успіху переважно у фінансово-економічній діяльності. При складанні бізнес-плану необхідно звернути увагу на такі умови:

1 Бізнес-план має бути професійним. За змістом, зовнішнім виглядом судять про компетенції підприємця, який розробив цей

бізнес-план. Цей документ має бути простим, зрозумілим і доступним для користувача.

2 Бізнес-план має бути поділений на розділи.

3 Слід заручитися об'єктивною оцінкою бізнес-плану. По можливості висновок до бізнес-плану повинен зробити аудитор.

4 Необхідно контролювати поширення бізнес-плану, оскільки він містить конфіденційну інформацію.

5 Оптимальним за структурою і змістом вважається бізнес-план, що містить сім розділів (рисунок 4.2).

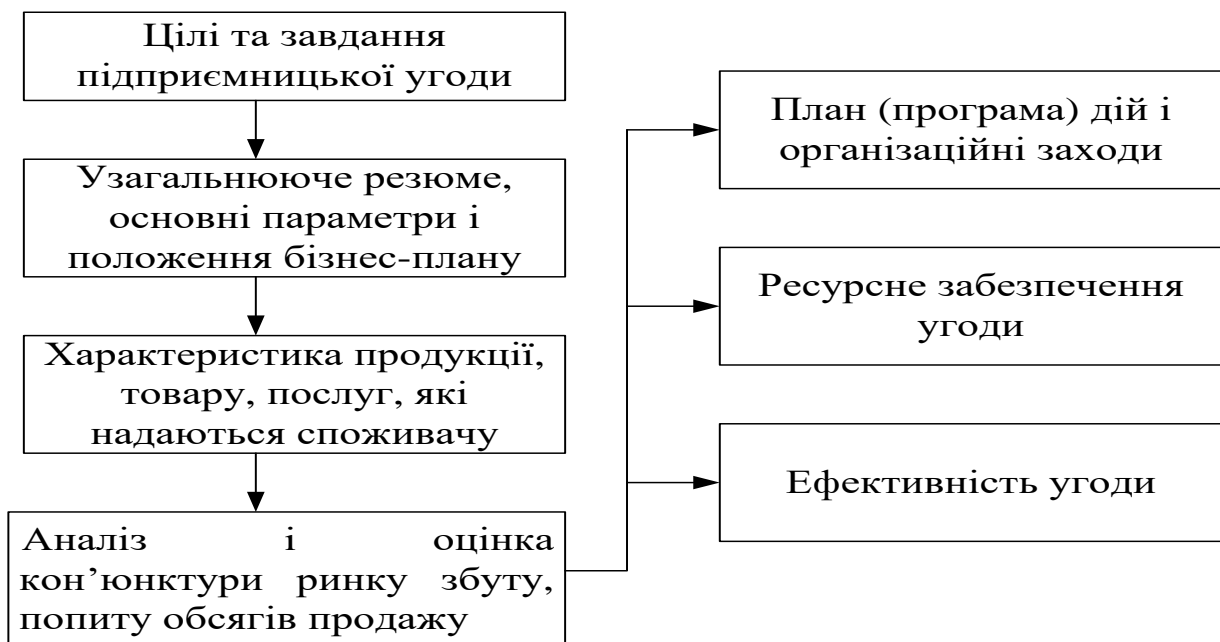


Рисунок 4.2 – Структура та зміст бізнес-плану

Перший розділ бізнес-плану: мета і завдання підприємницької угоди. Головна мета підприємницького бізнесу – отримання прибутку. Плануючи намічену операцію, слід насамперед розібратися, на яку суму прибутку можна розраховувати, і переконатися в тому, що проєкт взагалі здатний принести бажаний прибуток.

Важливо при цьому враховувати фактор часу. Іншими словами, разом з величиною очікуваного прибутку необхідно знати, як вона розподілиться в часі, чи не виявиться прибуток надто запізним з урахуванням потреби підприємця в коштах і впливу інфляції, яка применшить значення арифметичного приросту грошей.

При первинному оцінюванні доцільності підприємницького проекту необхідно врахувати, що сума отримуваного прибутку має бути істотно вищою за ту, яку міг би отримати підприємець, розміщуючи витрачені кошти на той же час в ощадний банк.

Разом з цією метою необхідно відобразити й інші цілі та завдання:

- **соціальні цілі** – подолання дефіциту товарів і послуг, оздоровлення екологічної обстановки, поліпшення психологічного клімату в країні, створення нових духовних і культурних цінностей, розвиток науково-технічного і духовного потенціалу та ін.;

- **підвищення статусу підприємця** – розвиток і зміцнення економічного потенціалу підприємця, включаючи виробничий, фінансовий, техніко-технологічний, науковий, духовний, а також освітній потенціал. Це служить умовою і запорукою можливості успішного проведення подальших угод, підвищення престижу підприємця, що породжується його популярністю, гарантією високої якості товарів і послуг;

- інші, спеціальні цілі і завдання – розвиток контактів, закордонні поїздки та ін.;

- особливі завдання підприємництва, зокрема благодійність, що виявляється у відрахуванні частини прибутку на користь інших підприємців, організацій, фондів та ін.

Другий розділ: узагальнене резюме, основні параметри і показники бізнес-плану.

Це зведений розділ бізнес-плану, що являє собою основні ідеї і зміст бізнес-плану в мініатюрі. Він має бути найбільш чітким, лаконічним і переконливим, оскільки ознайомлення з ним має надати відносно повне уявлення про зміст всього бізнес-плану. Оскільки цей розділ основний, він створюється і уточнюється з опрацюванням плану, а завершується лише після складання бізнес-плану в цілому.

У зведеному розділі бізнес-плану подано:

- генеральну мету проекту (угоди);
- коротку характеристику підприємницького продукту, кінцевого результату планованого плану та їхні відмінні риси;
- шляхи і способи досягнення поставлених цілей;
- терміни здійснення проекту (угоди);

- витрати, пов'язані з його реалізацією;
- очікувану результативність і ефективність;
- сферу використання результатів.

Загальні зведені показники: обсяги виробництва і реалізації продукції і послуг, виручка, власні і позикові кошти, прибуток, рентабельність.

Спеціальні показники: якість реалізованих товарів і послуг, їхні відмінні властивості, пристосованість до особливих смаків і запитів споживача, термін окупності вкладень, низький ступінь ризику, гарантованість отримання планового результату.

Третій розділ: *характеристики продуктів, товару, послуг, що надаються підприємцем споживачеві.*

У цьому розділі плану мають бути зафіксовані:

- наочні дані, що дозволяють з необхідною повнотою «відчувати» підприємницький продукт (дослідний зразок, його характеристики, опис, моделі, фотографії і т. д.);

- відомості про коло споживачів підприємницького товару і потреби, які він буде задовольняти (прогноз платоспроможного попиту на товар, дані про регіон, групи населення, організації, які переважно, виходячи з аналізу та прогнозу, стануть покупцями і споживачами товару, дані про динаміку очікуваного споживання товару за часовими періодами з урахуванням факторів, що впливають на зміну потреб у цьому товарі). Результати прогнозно-аналітичних оцінок цих параметрів включаються до бізнес-плану.

Прогноз цін, за якими передбачається реалізувати продукт підприємницької діяльності (продукція, товар, роботи, послуги) – з урахуванням високого рівня інфляції передбачення ціни продукту підприємництва є найважчим елементом складання більшості бізнес-планів.

Четвертий розділ: *аналіз і оцінювання кон'юнктури ринку збуту, попиту, обсягів продажів.*

Цей розділ – безпосереднє продовження вивчення потреб і прогнозування цін. Він визначає обсяги виробництва і продажів товарів за часовими періодами реалізації підприємницького проекту.

Дослідження, аналіз, оцінювання ринку під час підготовки бізнес-плану спираються, з одного боку, на пропозиції, тобто

носять прогностичний характер, а з іншого – на попередню домовленість з потенційним покупцем або торговими, збутовими організаціями.

У випадках подання бізнес-планів для короткочасних дрібних чи довгострокових великих підприємницьких проєктів можуть виникнути різні ситуації.

У першому випадку можна з великою часткою вірогідності встановити коло покупців, споживачів підприємницького продукту, що дозволяє зробити висновок про обсяги продажів. У другому випадку ситуація складніша. Зміна попиту на товар, його продаж, споживання посилюються при складанні бізнес-плану на основі пропозицій, оцінок, розрахунків, прогнозів.

Разом з розрахунково-аналітичною оцінкою ринку збуту бізнес-план має передбачати також способи активізації ринку за допомогою маркетингової та інших видів діяльності.

При розробленні цього розділу необхідно враховувати конкурентів, їхні можливості, здібності і цінову політику. Тому робота над бізнес-планом має включати коригування прогнозованого обсягу продажів з урахуванням конкуренції.

Розділ п'ятий: план (програма) дій і організаційні заходи.

Зміст цього розділу багато в чому залежить від виду підприємницької діяльності (виробнича, комерційна, фінансова). Програма підприємницьких дій зазвичай включає:

- маркетингову діяльність (реклама, визначення ринкового збуту, контакти зі споживачем, урахування його запитів);
- виробництво продукції (виробниче підприємництво);
- закупівлю, зберігання, транспортування, реалізацію товарів (особливо в комерційному підприємстві);
- обслуговування покупця, у тому числі післяпродажне.

Організаційні заходи – невід'ємна частина програми дій, покликаних сприяти упорядкуванню виконання бізнес-плану. Це способи управління реалізацією бізнес-плану, організаційні структури управління проєктом, методи координації дій виконавців, а також заходи щодо встановлення спеціальних форм оплати праці, стимулювання, набору і підготовки кадрів, обліку, контролю та ін.

Розділ шостий: ресурсне забезпечення угоди. У цьому розділі наводяться відомості про види та обсяги ресурсів,

необхідних для здійснення підприємницького проєкту, джерела і способи отримання ресурсів. Ресурсне забезпечення охоплює:

- матеріальні ресурси (матеріали, напівфабрикати, сировину, енергію, будівлі, обладнання та ін.);
- трудові ресурси;
- фінансові ресурси (поточні кошти, капітальні вкладення, кредити, цінні папери);
- інноваційні ресурси;
- інформаційні ресурси (статистична, науково-технічна інформація).

Розділ сьомий: ефективність угоди (проєкту). Це завершальний розділ бізнес-плану, що містить характеристику ефективності підприємницької угоди. Серед основних зведених показників ефективності – показники прибутку і рентабельності угоди. Крім того, враховується соціальна і науково-технічна ефективність (отримання нових наукових результатів). Необхідно проаналізувати довгострокові наслідки підприємницької угоди.

У міжнародній практиці обґрунтування проєктів використовуються кілька узагальнюючих показників, що дозволяють підготувати рішення про доцільність вкладення коштів:

- чиста поточна вартість (різниця сукупного доходу від реалізації продукції, розрахованого за період реалізації проєкту, і всіх видів витрат, підсумованих за той же період з урахуванням фактора часу (з дисконтуванням різночасових доходів і витрат));

- рентабельність (відношення прибутку до капітальних вкладень або відношення прибутку до акціонерного капіталу. Показник розраховується для кожного року реалізації підприємницького проєкту і як середньорічна величина. При цьому враховується і оподаткування);

- внутрішній коефіцієнт ефективності (визначається як граничне значення рентабельності, що забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого за економічний термін життя інвестицій. Проєкт вважається рентабельним, якщо внутрішній коефіцієнт ефективності не нижче вихідного порогового значення);

- період повернення капітальних вкладень (широко використовується у вітчизняній практиці як термін окупності

капітальних вкладень. У цьому випадку показник являє собою кількість років, протягом яких дохід від продажу за вирахуванням функціонально-адміністративних витрат відшкодовує основні капітальні вкладення);

- максимальний грошовий відтік (це найбільше негативне значення показника чистої поточної вартості, розрахованої наростаючим підсумком. Відображує необхідні розміри фінансування проєкту і має бути пов'язаний з джерелами покриття всіх витрат);

- норма беззбитковості (мінімальний розмір партії продукції, що випускається, при якому забезпечується «нульовий прибуток», дохід від продажу дорівнює витратам виробництва і визначається як відношення постійних витрат до різниці питомої ціни і питомих змінних витрат).

Деяко інша структура бізнес-плану прийнята при отриманні кредитів у західних банках. У цьому випадку бізнес-план містить, як правило, такі розділи:

1 Вступ і загальна інформація. Розглядається юридична форма і дається короткий опис діяльності, наводяться опис і пояснення історії діяльності підприємства, недавніх і поточних важливих подій.

2 Оцінювання вкладів. Показуються окремі важливі сторони діяльності підприємств, що включають позиції на ринку, репутацію та ін.

3 Опис продукту і ринку збуту.

4 Дослідження і розроблення. Описуються основні напрями досліджень, включаючи найважливіші програми та ініціативи.

5 Виробництво і виробничі потужності. Дається опис стану виробництва, виробничих потужностей підприємства.

6 Персонал і трудові відносини.

7 Організація і управління. Крім загальних організаційних схем, наводяться короткі біографічні дані на вищих посадових осіб та інших керівних співробітників.

8 Юридичні матеріали. Коротко описуються найбільш значущі минулі і справжні судові арбітражні справи, пов'язані з виробничою діяльністю.

9 Фінансова інформація. Розглядаються фінансові звіти за останні п'ять років і наводиться п'ятирічний прогноз фінансового стану.

10 Ліквідність. Наводиться аналіз заборгованості, стан оборотних коштів, дається опис статей оподаткування компанії, її боргів.

11 Договори. Даються описи всіх договорів або угод, у яких бере участь підприємство.

12 Інші питання бухгалтерського обліку. Наводиться короткий виклад незареєстрованого майна.

На більшості підприємств розроблення плану маркетингової діяльності ведеться паралельно зі складанням плану підприємницької діяльності, бізнес-планом. Якщо йдеться про рішення перспективних маркетингових завдань, то план маркетингової діяльності розробляється в складі стратегічного плану підприємства, компанії на три-п'ять років. В основі розроблення стратегічного плану – дані аналізу перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, у якому воно функціонує. Центральний елемент цього аналізу – визначення позицій фірми в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції.

ЛЕКЦІЯ 5. Персонал. Продуктивність праці, мотивація, оплата

5.1 Поняття персоналу. Категорії персоналу підприємства

Трудові ресурси підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність [3].

Перетворення матеріальних ресурсів здійснюється в результаті взаємодії засобів виробництва і праці людей, які беруть участь у виробничій діяльності. Але трудові ресурси відрізняються від інших видів ресурсів.

Кожен найнятий працівник має власні інтереси, може відмовитися від запропонованих йому умов, вимагати змін умов праці тощо.

Підприємству належить лише робоча сила, яку за певну плату продає працівник.

Відмінності трудових ресурсів від інших видів ресурсів:

1 Людина не може служити засобом для досягнення цілей організацій. Вона має свою ціну і висуває власні вимоги до свого оточення.

2 Людина має волю, ініціативу, різні здібності і, таким чином, є не тільки пасивним об'єктом управління, а й виробляє свою лінію поведінки.

3 Людина не належить підприємству повністю. У розпорядження організації надається за певну плату лише її робоча сила.

Кадри підприємства – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві і включених до облікового складу.

До облікового складу включаються всі працівники, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю.

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства. Залежно від виконуваних функцій працівники виробничого підприємства поділяються на кілька категорій і груп.

Всі кадри підприємства залежно від ступеня їх участі у виробничій діяльності поділяються:

- 1) на промислово-виробничий персонал;
- 2) непромисловий персонал.

До **промислово-виробничого персоналу** належать зайняті основною виробничою діяльністю співробітники, тобто безпосередньо зайняті в процесі виробництва продукції (послуг):

- всі працівники основних, допоміжних і обслуговуючих цехів;
- працівники науково-дослідних, конструкторських, технологічних організацій і лабораторій, що знаходяться на балансі підприємства;

- працівники заводууправління з усіма відділами і службами;
- працівники служб, зайнятих капітальним і поточним ремонтом устаткування і транспортних засобів свого підприємства;

- працівники охорони.

До непромислового персоналу належать працівники, зайняті в невиробничій сфері підприємства:

- працівники житлово-комунального господарства;
- працівники медичних закладів;
- працівники культурно-просвітницьких закладів та інші.

5.2 Поняття професії та кваліфікації

Залежно від виконуваних функцій весь персонал підприємства поділяється на чотири категорії:

- 1) працівники;
- 2) службовці;
- 3) спеціалісти;
- 4) керівники.

До **працівників** належать особи, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей, ремонтом основних засобів.

Працівники поділяються на основних (які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі) і допоміжних (які виконують функції обслуговування основного виробництва).

До **службовців** належать працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль, діловодство (агенти, касири, оператори ЕОМ, секретарі, контролери, обліковці, креслярі та ін.).

Фахівці – це працівники, які займаються інженерно-технічною, економічною, юридичною та іншими видами діяльності.

Керівники – це працівники, які займають посади керівників підприємства та його структур або підрозділів. Співвідношення між кількістю працівників цих чотирьох категорій, тобто структура персоналу, залежить від галузі діяльності підприємства, його розмірів, характеру продукції, що випускається, та інших факторів.

На сьогодні співвідношення між категоріями персоналу на звичайному підприємстві України є приблизно таким: 18 % – керівники, фахівці, службовці; 82 % – працівники.

Важливим напрямом класифікації кадрів є розподіл їх за професіями, спеціальностями і кваліфікаціями.

Професія – це сукупність спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для виконання певного виду робіт у будь-якій галузі виробництва.

Спеціальність – виділяється в межах певної професії, потребує навичок і знань для виконання роботи на конкретній ділянці підприємства.

Так, професія слюсар включає спеціальності слюсар-ремонтник, слюсар-сантехнік, професія економіст – спеціальності економіст-менеджер, економіст-маркетолог, зовнішньоекономічна діяльність та ін.

Кваліфікація – це сукупність знань і практичних навичок, які дозволяють виконувати роботи певної складності.

За рівнями кваліфікації працівники поділяються на 4 групи:

- некваліфіковані;
- малокваліфіковані;
- кваліфіковані;
- висококваліфіковані.

Кваліфікація працівників визначається розрядами за допомогою тарифних кваліфікаційних довідників.

Фахівці поділяються за кваліфікаційними категоріями: спеціаліст першої, другої категорії і без категорії.

За структурою управління керівники поділяються на лінійних і функціональних, за рівнями управління – на керівників вищої, середньої і нижчої ланок [5].

5.3 Планування необхідної чисельності, складу і руху персоналу підприємства

Планування кадрів (рисунок 5.1) має вирішити такі питання:

- яку кількість персоналу і якої кваліфікації потрібно?
- коли і на який період часу?
- де і на якій ділянці виробництва?

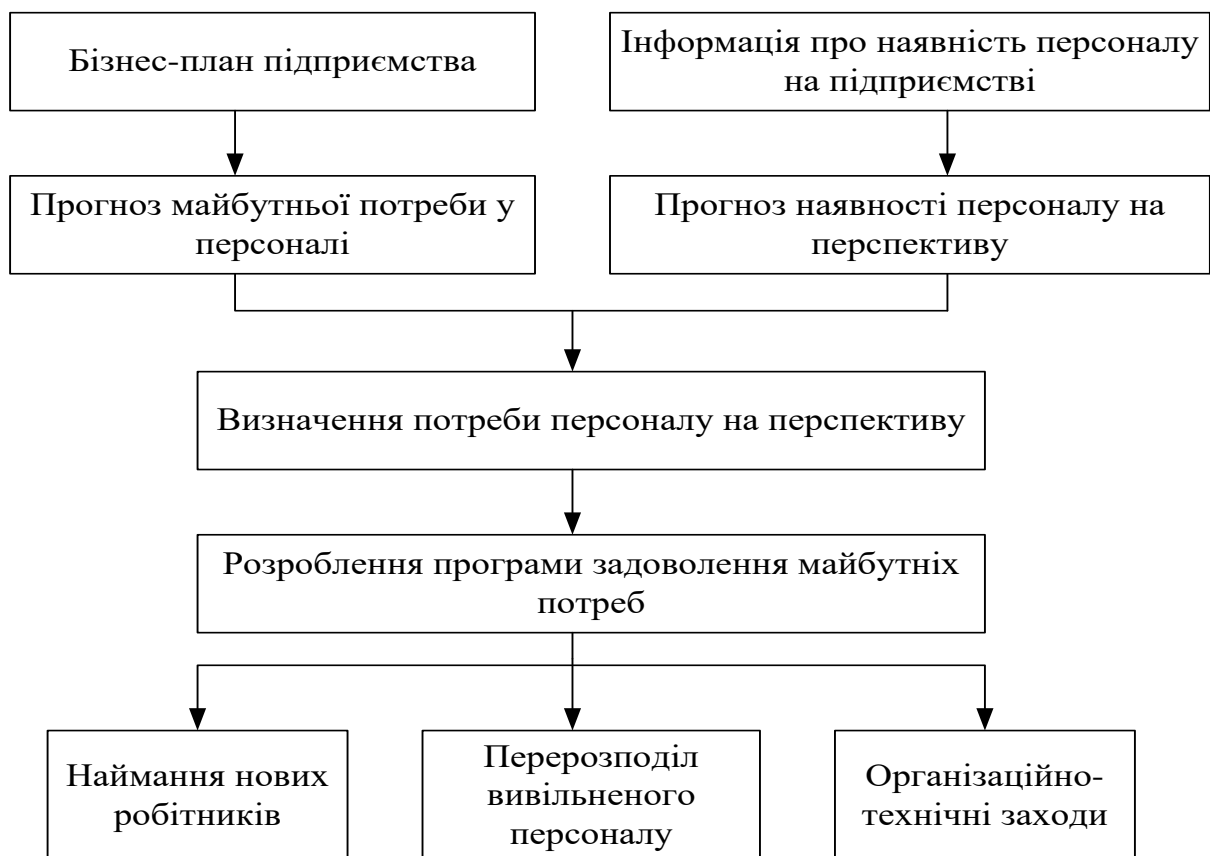


Рисунок 5.1 – Планування потреби в кадрах

Фактори, що впливають на потребу в кадрах, можна поділити на дві групи:

- *зовнішні* (до них можна віднести кон'юнктуру ринку, структуру ринку, конкуренцію, соціально-економічний стан у країні та ін.);

- *внутрішні* (до них можна віднести рівень технології, рівень організації праці, простої, зміну програми та ін.).

Також важливе значення мають такі фактори, як поточна і перспективна потреба в кадрах.

Поточна визначається рамками одного року, а *перспективна* – більш тривалими термінами.

Вихідними даними при плануванні чисельності кадрового складу служать виробнича програма, штатний розклад, план проведення організаційно-технічних заходів, рух кадрів, їх плінність, бюджет робочого часу.

Підприємства мають прагнути до встановлення оптимальної чисельності працівників, щоб забезпечити мінімальні витрати живої праці (рисунок 5.1).

Велике значення при розрахунках чисельності має визначення балансу робочого часу. Він складається по підприємству в цілому, іноді для кожної групи працівників. Мета розрахунку балансу робочого часу – встановлення ефективного корисного фонду часу одного працівника на рік. Він розраховується як добуток кількості робочих днів у році і середньої тривалості робочого дня в годинах.

Можна виділити кілька основних методів розрахунку *потреби підприємства в персоналі*. Вихідними даними для визначення необхідної чисельності працівників, їхнього професійного і кваліфікаційного складу є виробнича програма, норми виробітку (часу), планове зростання продуктивності праці, структура робіт.

При спрощених розрахунках загальна потреба підприємства в персоналі $Ч$ визначається діленням обсягу виробництва товарної продукції Q на запланований виробіток на одного працівника B :

$$Ч = \frac{Q}{B}. \quad (5.1)$$

У наш час на великих підприємствах, що працюють у різних сферах діяльності, укрупнені розрахунки планової чисельності персоналу здійснюються методами кореляційно-регресивного аналізу.

Більш детальні розрахунки чисельності необхідно виконувати за категоріями персоналу і працівників-відрядників, працівників-погодинників, фахівців, службовців тощо.

Планова чисельність основних працівників $Ч_{op}$ визначається трьома методами.

1 За трудомісткістю виробничої програми

$$Ч_{op} = \frac{T_{сум}}{\Phi_{ef} \cdot K_{вн}}, \quad (5.2)$$

де $T_{сум}$ – сумарна трудомісткість виробничої програми, норм. год;

Φ_{ef} – ефективний фонд часу одного працівника (визначається за балансом робочого часу), грн;

$K_{вн}$ – середній коефіцієнт виконання норм по підприємству.

2 За нормами обслуговування

$$Ч_{ор} = \frac{n \cdot Z_m \cdot K_{cc}}{H_o}, \quad (5.3)$$

де n – загальна кількість одиниць обладнання, яке обслуговується;

Z_m – кількість змін у роботі обладнання;

K_{cc} – коефіцієнт облікового складу, який обчислюється як відношення явочної чисельності працівників до їхньої облікової чисельності;

H_o – норма обслуговування на одного працівника, од.

3 За нормами виробітку

$$Ч_{ор} = \frac{V}{\Phi_{ef} \cdot K_{вн} \cdot H_{вир}}, \quad (5.4)$$

де V – планова кількість виробів, шт.;

$H_{вир}$ – годинна норма виробітку одного працівника, натур. од.

Планова чисельність допоміжних працівників $Ч_{ор}$ визначається аналогічно чисельності основних працівників, якщо для них встановлені певні норми виробітку або обслуговування.

Чисельність керівників, фахівців, службовців визначається виходячи з цілей діяльності підприємства, на основні структури управління ним, переліку функціонально-посадових обов'язків або груп однорідних посад, галузевих нормативів або нормативів, розроблених самим підприємством.

Важливим моментом в обчисленні чисельності працівників підприємства є правильне встановлення ефективного фонду часу роботи одного працівника.

Кількість фахівців, службовців і керівників визначається виходячи з чисельності працівників за спеціальними нормами, які розробляються в галузі або на підприємстві.

Розрахована необхідна кількість працівників затверджується в документації як «штатний розклад» підприємства.

Потреба в кадрах на підприємстві планується окремо за групами і категоріями працівників. При плануванні чисельності персоналу на підприємстві розрізняють явочний і обліковий склад.

Явочний склад – це кількість працівників, які протягом доби фактично є на роботі.

До **облікового складу** належать всі постійні і тимчасові працівники, у тому числі ті, які перебувають у відрядженнях, відпустках, на військових зборах, лікарняному.

Облікова чисельність працівників $Ч_{об}$ розраховується шляхом множення явочної кількості $Ч_{яв}$ на коефіцієнт, який враховує планові невиходи на роботу K :

$$Ч_{об} = Ч_{яв} \cdot K , \quad (5.5)$$

$$K = \frac{100}{100 - f} , \quad (5.6)$$

де f – плановий відсоток невходів на роботу.

Колектив підприємства за чисельним складом, рівнем кваліфікації не є постійною величиною, він постійно змінюється: звільняються одні працівники, приймаються інші.

Ці зміни характеризуються такими показниками:

1) *середньооблікову чисельність працівників $\bar{Ч}$*

$$\bar{Ч} = \frac{\frac{1}{2}Ч_1 + Ч_2 + \dots + Ч_{11} + \frac{1}{2}Ч_{12}}{12} , \quad (5.7)$$

де $Ч_1, Ч_2, \dots, Ч_{12}$ – чисельність працівників по місяцях, люд;

2) коефіцієнтом обороту кадрів з прийому

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч} \cdot 100, \quad (5.8)$$

де $Ч_{np}$ – чисельність працівників, прийнятих на підприємство протягом певного періоду, люд;

3) коефіцієнтом обороту кадрів з вибуття

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч} \cdot 100, \quad (5.9)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність працівників, які вибули за даний період часу, люд;

4) коефіцієнтом плинності кадрів

$$K_{плин} = \frac{Ч_{зв}^{об} + Ч_{зв}^{пнд} + Ч_{зв}^{кс}}{Ч} + 100, \quad (5.10)$$

де $Ч_{зв}^{об}$ – чисельність тих, хто вибули за власним бажанням, люд;

$Ч_{зв}^{пнд}$ – чисельність тих, хто вибули за порушення трудової дисципліни, люд;

$Ч_{зв}^{кс}$ – чисельність тих, хто вибули у зв'язку з порушенням кримінальних справ.

Велике значення коефіцієнта плинності кадрів показує, що працівники підприємства не зацікавлені в роботі на ньому з різних причин (можливо, низький рівень заробітної плати, житлово-побутові труднощі та ін.).

Підприємство має прагнути до зменшення коефіцієнта плинності кадрів до 0. У той же час склад працівників підприємства необхідно оновлювати, замінюючи тих, хто виходять на пенсію і з інших причин звільнені, новими, висококваліфікованими працівниками.

Економічний ефект від зниження плинності кадрів визначається через економію робочого часу та додатковий випуск продукції.

5.4 Поняття продуктивності праці і методи її вимірювання

Продуктивність праці – це показник, який характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

Продуктивність праці є найважливішим показником, що служить для визначення результативності (продуктивності) трудової діяльності як окремого працівника, так і колективу підприємства [9].

Рівень продуктивності праці P_p характеризується показником *виробітку*, який показує скільки продукції вироблено за одиницю часу.

Зворотним до виробітку є показник *трудомісткості*. Він показує, скільки часу потрібно для виготовлення одиниці продукції.

Існує кілька методів визначення виробітку.

1 Натуральний

$$P_p = \frac{V}{\bar{q}}, \quad (5.11)$$

де V – кількість виробленої продукції, натур. од.;

\bar{q} – середньоспискова чисельність персоналу, люд.

Цим методом можна обчислити продуктивність праці тільки на підприємствах, які випускають однорідну продукцію.

Різновидом натурального методу обчислення виробітку є умовно-натуральний, коли обсяг продукції одного виду, але різних типів приводиться до одного типу за різними одиницями вимірювання. Наприклад, паливо вимірюють у тисячах тонн умовного палива, продукцію консервного заводу – в умовних консервних банках.

2 Вартісний

$$P_n = \frac{Q}{\bar{q}}, \quad (5.12)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, грн;

\bar{q} – середньоспискова чисельність персоналу.

Цей метод є універсальним, а тому і найпоширенішим, він може використовуватися для визначення рівня і динаміки продуктивності праці на підприємствах з великою номенклатурою продукції і послуг.

Але його недоліком є те, що на значення продуктивності праці впливають ціни, а отже, і інфляція та інші фактори. Їх дія зменшує точність визначення продуктивності праці.

3 Трудовий метод (відношення обсягу продукції, поданої в затратах робочого часу в нормо-годинах, до середньоспискової кількості працівників) є найбільш точним, але потребує добре налагодженої роботи з технічного нормування та обліку праці. Цей метод використовують переважно на робочих місцях, ділянках і цехах, які випускають різнорідну продукцію, і за наявності значних обсягів незавершеного виробництва, яке неможливо виміряти в натуральних і грошових одиницях.

Планування продуктивності праці здійснюється методом прямого розрахунку і факторним методом.

Методом прямого розрахунку продуктивність праці P_n визначається за формулами (5.11), (5.12) або за формулою

$$P_n = \frac{V}{\bar{q}}. \quad (5.13)$$

Факторний метод передбачає розрахунок приросту продуктивності праці через економію чисельності працівників під впливом різних факторів.

Фактори зростання продуктивності праці – це рушійні сили або причини, під впливом яких змінюється її рівень.

Фактори, які впливають на продуктивність праці, можна об'єднати в такі групи:

1 Фактори прискорення НТП:

- впровадження нових поколінь високоефективної техніки;
- застосування прогресивних базових технологій;
- використання автоматизованих систем у проектуванні;
- використання сучасних ЕОМ і т. д.

2 Економічні фактори:

- впровадження сучасних форм організації і стимулювання праці;
- дотримання наукової організації праці;
- підвищення кваліфікації працівників;
- удосконалення розподільних відносин, планування, управління персоналом.

3 Соціальні фактори:

- поліпшення умов праці;
- скорочення обсягів монотонної, шкідливої і важкої праці;
- фактори соціального партнерства;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- нематеріальне заохочення та ін.

4 Фактори структурних зрушень:

- зміна питомої частки покупних виробів і напівфабрикатів;
- відносне скорочення чисельності працівників у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва.

5 Регіонально-економічні:

- зміна природно-кліматичних умов;
- збалансованість робочих міст і трудових ресурсів.

6 Економіко-географічні фактори:

- ступінь розробки району родовища;
- наявність місцевих будівельних матеріалів, вільних ресурсів робочої сили, електроенергії, води;
- відстань до комунікацій і т. п.

Цю групу факторів виділяють та аналізують переважно на підприємствах добувних і деяких переробних галузей промисловості.

5.5 Форми і системи оплати праці на підприємстві

Оплата праці (заробітна плата) – це грошове вираження вартості робочої сили, яке виступає у формі будь-якого заробітку, виплаченого власником підприємства працівникові за виконану роботу.

Для працівника заробітна плата є головною і основною статтею його особистого доходу, засобом підвищення рівня добробуту його самого та членів його сім'ї. Звідси і *стимулююча роль* заробітної плати, яка полягає в поліпшенні результатів праці для збільшення розміру отримуваного нагородження. Для роботодавця заробітна плата працівника являє собою витрати виробництва, і він прагне їх мінімізувати, особливо на одиницю виробу.

Заробітна плата виконує ряд функцій:

- 1) відтворення робочої сили;
- 2) збереження коштів (накопичення);
- 3) стимулювання;
- 4) інвестування;
- 5) бюджетна (податкова).

Існують два основних види заробітної плати: номінальна і реальна.

Номінальна заробітна плата – це сума коштів, які виплачуються працівникам за виконаний обсяг робіт відповідно до кількості і якості витраченої ними праці.

Реальна заробітна плата являє собою сукупність матеріальних і культурних благ, а також послуг, які може придбати працівник на номінальну заробітну плату. Тобто реальна заробітна плата характеризує купівельну спроможність номінальної заробітної плати. Розмір реальної зарплати залежить від величини номінальної зарплати і рівня цін на товари і послуги.

Таким чином, величину заробітної плати визначає не тільки кількість грошей, якою буде розпоряджатися працівник, а й те, що він може за ці гроші придбати. Тобто *купівельна можливість грошей* визначається співвідношенням номінальної та реальної заробітної плати:

$$I_{pzn} = \frac{I_{nzn}}{I_c}, \quad (5.14)$$

де I_{pzn} – індекс реальної заробітної плати, визначений за певний період;

I_{nzn} – індекс номінальної заробітної плати за цей же період;

I_c – індекс цін, обчислений за той же період.

Оплата праці складається з основної та додаткової зарплати, які знаходяться, приблизно, у співвідношенні 70 % – основна, 30 % – додаткова залежно від галузі, конкретного підприємства, спеціальності та посади працівника.

Основна заробітна плата працівника визначається часовими тарифами, ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками згідно з прийнятою системою оплати праці.

Додаткова заробітна плата включає:

- надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством (за роботу у святкові, вихідні дні, нічний час тощо);
- премії та заохочення працівникам за результатами роботи підприємства;
- оплату відпусток та іншого невідпрацьованого часу;
- гарантійні і компенсаційні виплати.

На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: відрядну і почасову. Їхні різновиди називаються системами оплати праці (рисунки 5.2).

Основні переваги відрядної форми оплати праці:

- забезпечення прямого зв'язку між оплатою праці та її кількісним результатом;
- обчислення заробітку є методично простим і зрозумілим для кожного працівника.



Рисунок 5.2 – Форми і системи оплати праці

У той же час відрядна форма оплати праці має *певні недоліки*:

- можливе послаблення уваги до якості продукції з боку виконавців технологічних операцій з метою спрямування всіх зусиль на кількісний аспект роботи;

- спокуса порушення оптимальних режимів технологічних процесів, їхньої надмірної інтенсифікації, недодержання регламенту обслуговування машин, техніки, що призводить до додаткових витрат;

- складна і трудомістка робота з нормування праці та установки норми виробітку і відрядних розцінок.

При застосуванні прямої відрядної системи заробіток $ЗП_{відр}$ обчислюється за формулою

$$ЗП_{відр} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot N_{фi}, \quad (5.15)$$

де P_i – відрядний розрахунок за виготовлення одного виробу i -го виду, грн/шт.;

$N_{\phi i}$ – фактична кількість виробів i -го виду, виготовлених робочим за певний час, шт.;

n – кількість видів виробів.

При **відрядно-преміальній системі** працівнику, крім заробітку за прямою відрядною розцінкою, виплачується премія за виконання і перевиконання певних конкретних показників. Як правило, встановлюються не більше двох-трьох основних показників і умов для преміювання. Це можуть бути показники зростання продуктивності праці, підвищення обсягів виробництва, зниження нормативної трудомісткості, економія сировини тощо.

Відрядно-прогресивна система оплати праці передбачає виплату за прямими відрядними розцінками в межах виконаних норм, а при виробленні більше норм – за підвищеними розцінками:

$$Z_{в.прог} = N_{вб} \cdot P_{зв} + (N_{\phi} - N_{вб}) \cdot P_{підв}, \quad (5.16)$$

де $N_{вб}$ – вихідна база для нарахування доплат (встановлюється на рівні 110 – 115 % плану), шт./міс.;

N_{ϕ} – фактично виконані обсяги продукції, шт./міс.;

$P_{зв}$ – звичайна розцінка за один виріб, грн/шт.;

$P_{підв}$ – підвищена розцінка за один виріб, грн/шт.,

$$P_n = P_o \cdot \left(1 + \frac{\% \text{ росту розцінки}}{100} \right). \quad (5.17)$$

Відсоток зростання розцінки визначають за шкалою залежно від відсотка перевиконання вихідної бази. Така шкала розробляється і затверджується підприємствами самостійно.

Непряма відрядна система оплати праці застосовується в основному для працівників, зайнятих на обслуговуючих і допоміжних роботах (водії автотранспортних засобів, наладники, ремонтники тощо). Розмір заробітку прямо залежить від

результатів діяльності працівників-відрядників, яких вони обслуговують.

При використанні *колективної (бригадної) оплати* праці спочатку розраховується заробіток всієї бригади як при прямій відрядній системі, використовуючи бригадну розцінку. Потім цей заробіток розподіляється між членами бригади різними методами.

Акордна система передбачає встановлення розцінки не за одиницю виконаної роботи, а відразу на весь обсяг робіт виходячи з встановлення терміну його виконання.

Відрядну оплату праці раціонально застосовувати при таких умовах, коли:

- можливе чітке кількісне вимірювання результатів праці та їх залежності від одного або декількох працівників (бригади);
- працівники мають можливість збільшити вироблення або обсяг виконуваної роботи (продукції);
- існує точний облік роботи кожного виконавця;
- на належному рівні організовано нормування праці;
- є потреба на певній ділянці стимулювати підвищення праці або збільшення обсягу продукції.

Погодинна форма оплати праці

Погодинна оплата праці передбачає залежність заробітку від встановленої тарифної ставки за одиницю часу роботи (як правило, годину) і тривалості часу роботи в розрахунковому періоді (місяці). Оскільки тарифна ставка визначається складністю виконуваної роботи і вимогами до рівня ділових якостей працівника, вона перш за все стимулює підвищення кваліфікації і дисципліни (за наявності якісного обліку часу роботи).

При зростанні продуктивності праці за цією формулою розрахування зарплати величина останньої на одиницю продукції знижується, і навпаки. Тому мають бути створені належні умови для підтримки нормальної інтенсивної роботи. Інакше є ризик підвищення собівартості продукції (послуг) у результаті низької продуктивності праці. Це вважається основним недоліком погодинної оплати. Разом з тим сфера її застосувань є досить широкою і поступово створює нові умови для її ефективного використання.

Заробіток при прямій погодинній системі обчислюється як

$$Z_{п.поз.} = \Phi_{міс} \cdot ГТС_i, \quad (5.18)$$

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

$ГТС_i$ – годинна тарифна ставка за i -м розрядом працівника, грн.

При *погодинно-преміальній системі* до заробітку, який розраховується за прямою погодинною системою, додається сума преміальних доплат (за бездефектне виготовлення продукції, економію матеріалів тощо).

Система посадових окладів є різновидом погодинно-преміальної системи. Використовується в основному для керівників, фахівців і службовців.

Застосування погодинної оплати праці доцільно, коли:

- кількісний результат процесу визначається машиною або машинною системою, і працівник не може безпосередньо вплинути на його величину;

- результат праці не можна вимірювати кількісно і відповідно не має можливості встановити норму виробітку і розцінки або така робота є надто трудомісткою;

- якість результатів праці є визначальним фактором, а кількісний результат особливого значення не має;

- робота є небезпечною для працівника;

- завантаження роботою нерегулярне і має імовірнісний характер.

Зазначені умови властиві багатьом видам діяльності. Перш за все тим, які пов'язані з комплексно-механізованими і автоматизованими процесами, поточними лініями, обслуговуванням устаткування, виготовленням оригінальних або унікальних виробів (наприклад інструментів) тощо.

5.6 Мотивація працівників і її форми

У наш час перед підприємством постає необхідність працювати по-новому, рахуючись з вимогами ринку. Одне з головних завдань для підприємств різних форм власності –

пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їх **мотивація**.

Мотиваційні аспекти управління працею отримали широке застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. З точки зору управління мотивація розглядається як процес формування у працівників мотивів до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей підприємства (організації). Це визначення показує тісний взаємозв'язок управлінського та індивідуально-психологічного змісту мотивації, засновану на тому, що управління соціальною системою і людиною, на відміну від управління технічними системами, містить як необхідний елемент узгодження цілей об'єкта і суб'єкта управління. Результатом його буде трудова поведінка об'єкта управління і, в кінцевому підсумку, певний результат трудової діяльності.

При розгляді мотивації слід зосередитися на факторах, які змушують людину діяти і підсилюють її дії. Основні з них: потреби, мотиви і стимули.

Мотиваційний процес можна подати у вигляді таких етапів: усвідомлення працівником своїх потреб як системи переваги; вибір найкращого способу отримання певного виду винагороди; прийняття рішення про його реалізацію; здійснення дії; отримання винагороди; задоволення потреби.

Для управління працею на основі мотивації необхідні такі передумови, як виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його персональних і професійних здатностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив у колективі і для конкретної особи. Необхідно повніше використовувати особисті цілі учасників трудового процесу і цілі організації.

Існують п'ять напрямів мотивації праці:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) поліпшення якості робочої сили;
- 3) вдосконалення організації праці;
- 4) залучення персоналу до процесу управління;
- 5) грошове стимулювання.

Перший напрямок включає вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у формуванні власності та розподілі прибутку підприємства.

Наступний напрям поліпшення мотивації – удосконалення організації праці – містить постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Розширення трудових функцій, або «горизонтального набору обов'язків», має на увазі внесення різноманітності в роботу персоналу в рамках функцій одного ряду, тобто збільшення кількості операцій, виконуваних одним працівником.

Для підвищення змістовності праці і ліквідації монотонності необхідно проводити, де це можливо, реорганізацію виробництва, головна мета якої – піти від граничного розчленування операцій, коли праця працівників складається з декількох повторюваних елементів.

Збагачення праці, або розширення «вертикального набору обов'язків», має на увазі надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності та ін.

Для масових робітничих професій краще за все використовувати виробничу ротацію, яка припускає чергування видів роботи і виробничих операцій.

Зміна професій, освоєння суміжних професій здійснюється з метою зниження монотонності, рутинності праці, підвищення її змістовності. Застосування гнучких графіків роботи полягає в тому, щоб дати людині можливість відчути себе господарем свого робочого часу, своєї праці.

Змінний робочий день – працівник має право кожен день змінювати кількість робочих годин, щоб відпрацювати їх загальну кількість до кінця тижня або місяця.

Гнучкий робочий день – щодня можна змінювати початок і закінчення роботи, у цілому відпрацьовується покладена в день кількість робочих годин.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем сьогодення. На етапі переходу до ринку зростає значущість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища. Умови праці, виступаючи не тільки потребою, а й мотивом, що спонукає трудитися з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності.

Заробітна плата має повністю компенсувати витрати праці працівника і забезпечувати його потреби, має бути порівнюваною і конкурентоспроможною з оплатою праці на аналогічних підприємствах галузі та регіонів.

Системи *внутрішньофірмових пільг* працівникам підприємств можуть включати:

- субсидії і пільгове харчування, встановлення на підприємстві автоматів для продажу гарячих напоїв і їжі;

- продаж продукції підприємства своїм працівникам із знижкою;

- повну або часткову оплату витрат на проїзд працівника до місця роботи;

- надання своїм працівникам безвідсоткових або низьковідсоткових позик;

- надання права користування транспортом фірми;

- оплату лікарняних листів понад певний рівень, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства;

- ефективне преміювання за стаж роботи на підприємстві та інше.

Нематеріальні пільги і привілеї:

- надання права на гнучкий графік роботи;

- надання відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення і успіхи в роботі;

- достроковий вихід на пенсію та ін.

Необхідно брати до уваги те, що жодна з форм стимулювання не є ідеальною. Необхідний широкий набір методів стимулювання для досягнення найкращих результатів роботи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Господарський кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 2 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 270 с.
- 3 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навч. посіб. / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 387 с.
- 4 Дикань В. Л., Каличева Н. Є. Економіка і організація виробництва : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2016. Ч. 1. 50 с.
- 5 Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 422 с.
- 6 Дикань В. Л., Писаревський І. М. Економічний механізм підприємства : навч. посіб. Харків : ХФВ «Транспорт України», 2002. 128 с.
- 7 Стратегічне управління : підруч. для студ. екон. спец. / В. Л. Дикань, О. В. Шраменко, І. В. Токмакова та ін. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 331 с.
- 8 Каличева Н. Є., Масан В. В., Старцев Д. С. Вплив техніко-технологічних інновацій на ефективний розвиток підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 5. С. 51-54.
- 9 Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства : учеб. пособ. Харьков : УкрГАЗТ, 2012. 278 с.

В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальний за випуск Каличева Н. Є.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 07.07.20 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,25. Тираж 10. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.