

Тема 5

Економіка бізнесу

У темі розкриваються основи економічних відносин на підприємствах – від визначень базових понять до більш докладного розгляду таких ключових аспектів, як формування амортизаційної політики, завдання управління запасами та іншими оборотними активами, цілі та методи планування цінової політики на продукцію або послуги підприємства, а також сутність і значення політики оплати праці і мотивації персоналу.

Питання теми:

- 5.1. Економічні аспекти діяльності.
- 5.2. Амортизаційна політика.
- 5.3. Управління запасами і формування інших оборотних активів.
- 5.4. Формування цінової політики.
- 5.5. Політика оплати праці та мотивація персоналу.
- 5.6. Приклади робочих таблиць.
- 5.7. Загальний графік реалізації проекту.
- 5.8. Основи мережевого планування.

5.1. Економічні аспекти діяльності

Економіка підприємства являє собою відносини, які описуються деякими базовими поняттями, наведеними нижче. У подальшому ми зупинимося на багатьох з них детальніше.

Собівартість реалізованої продукції – загальні витрати на готову продукцію, що підлягає реалізації, які складаються з витрат виробництва, адміністративних витрат і торгових витрат.

Змінні витрати – витрати певного періоду, які змінюються більш-менш пропорційно відповідно до обсягів діяльності підприємства.

Постійні витрати – витрати, періодичний загальний обсяг яких не змінюється разом з обсягом діяльності підприємства.

Обсяг продаж (виручка) – сумарна ціна проданих товарів чи послуг.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – різниця між виручкою (доходом) від реалізації продукції та податком на додану вартість, акцизним збором й іншими вирахуваннями, якщо вони передбачаються.

Валовий прибуток – різниця між чистим доходом та сумою операційних витрат, до складу яких входять: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Чистий прибуток – частина прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів до бюджету. Чистий прибуток використовується для збільшення оборотних коштів підприємства, формування фондів і резервів, і реінвестицій у виробництво.

Амортизація (нарахування зносу) – списання вартості капітальних активів за певний період діяльності підприємства як відображення споживання капіталу в процесі виробництва (знос машин і обладнання).

Заробітна плата – винагорода за працю працівника, виплачувану йому періодично відповідно з трудовою угодою між працівником і підприємством.

Накладні витрати – витрати, які прямо не пов'язані з виробництвом чи збутом (оренда приміщень, витрати на дослідження, зарплату директорів компанії).

Адміністративні витрати – всі витрати, пов'язані із загальним управлінням підприємства.

Податок на додану вартість – форма оподаткування доданої в ході виробництва вартості продукту: додається до ціни продукції і перекладається на споживачів, а потім здається виробником державі.

5.2. Амортизаційна політика

Основні засоби – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою їх використання у процесі виробництва або

постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких перевищує один рік (Наказ Міністерства фінансів України № 92 від 27.04.2000).

Амортизація – це систематичний розподіл вартості необоротних активів, яка амортизується, протягом строку їх корисного використання (експлуатації).

Вартість, яка амортизується – первісна або переоцінена вартість необоротних активів за вирахуванням їх ліквідаційної вартості.

Знос основних засобів – сума амортизації необоротних активів з початку їх корисного використання.

Первісна вартість об'єкта основних засобів складається з таких витрат:

- сум, які сплачуються постачальникам активів і підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт;

- реєстраційних зборів, державного мита та аналогічних платежів, що здійснюються у зв'язку з придбанням прав на об'єкт основних засобів;

- сум ввізного мита;

- сум непрямих витрат у зв'язку з придбанням основних засобів;

- витрат зі страхування ризиків доставки основних засобів;

- витрат на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів.

Витрати на оплату відсотків за використання кредиту не включаються до первісної вартості основних засобів, якщо вони були придбані повністю або частково за рахунок кредиту.

Ліквідаційна вартість – сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після закінчення строку їх корисного використання (експлуатації), за мінусом витрат, пов'язаних із продажем.

Строк корисного використання (експлуатації) – очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством або за рахунок їх

використання буде виготовлено (виконано) очікуваний підприємством обсяг продукції (робіт або послуг).

Амортизація здійснюється на основі річних норм амортизаційних відрахувань. Нормою амортизаційних відрахувань слід називати частину вартості основних фондів, яка протягом року повинна бути «перенесена» на вартість готової продукції.

Концепція амортизаційної політики розрізняє дві основні функції амортизації: (1) економічну і (2) фіскальну. Економічна функція полягає в тому, що за посередництвом амортизації підприємство компенсує інвестиції в придбання основних засобів. Фіскальна функція полягає в компенсації основного капіталу за рахунок зменшення оподаткованого прибутку на суму амортизаційних відрахувань. Це визначає необхідність контролю з боку держави за розміром зменшення податків. Такий контроль проявляється у встановленні граничних норм амортизаційних відрахувань за різними групами основних засобів.

Норми встановлюються у відсотках до балансової вартості основних фондів, яка зафіксована на початок звітного періоду. Для цілей нарахування амортизації виділяють чотири групи основних фондів з відповідними нормами (табл. 11).

Таблиця 11

Групи основних фондів і норми амортизації

Найменування груп основних фондів	Норма амортизації за квартал
1. Будівлі, споруди, їхні структурні компоненти та передавальні пристрої, капітальні витрати на поліпшення земель	2 %
2. Транспортні засоби, включаючи вантажні та легкові автомобілі, меблі, офісне обладнання, побутові електромеханічні пристрої та інструменти	10 %
3. Інші основні фонди, які неувійшли до груп 1, 2 і 4, в тому числі сільськогосподарські машини, худоба і насадження	6 %
4. Електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, їх програмне забезпечення, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, інші інформаційні системи, телефони, мікрофони і рації, вартість яких перевищує вартість малоцінних товарів (предметів)	15 %

У випадку підприємство може ухвалити рішення про застосування інших норм амортизації. Вони, однак, не повинні перевищувати встановлених норм.

Амортизація основних засобів нараховується з використанням таких методів:

1. Прямолінійного, згідно з яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів.

2. Зменшення залишкової вартості, відповідно до якого річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості об'єкта на дату початку нарахування амортизації та головою норми амортизації. Річна норма амортизації (у відсотках) визначається як різниця між одиницею і результатом кореня ступеня, яка дорівнює кількості років корисного використання об'єкта, від результату ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.

3. Прискореного зменшення залишкової вартості, при якому річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та головою норми амортизації, яка визначається виходячи з терміну корисного використання об'єкта, і подвоюється.

4. Кумулятивного, коли річна сума амортизації визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання.

5. Виробничого, згідно з яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт або послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації розраховується діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт або послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів.

Як видно, нормативними документами передбачено два основних типи нарахування амортизації: стандартний (прямолінійний, виробничий) і прискорений.

Нормальна система нарахування амортизації передбачає, що протягом строку корисного використання основних засобів, накопичені суми амортизації максимально відповідають дійсним темпам зносу. Прямолінійне нарахування амортизації виходить з припущення, що рівномірними є фізичне і моральне старіння основних засобів. У цілому, це відповідає фізичному старінню. Навпаки, моральний знос найчастіше носить нелінійний характер. Може трапитися так, що об'єкт основних засобів втратить властивості задовго до того, як буде накопичена необхідна для його заміни сума амортизаційних відрахувань. У цьому проявляється один з недоліків прямолінійного нарахування амортизації.

В умовах застосування прискореної амортизації накопичення коштів здійснюється випереджаючими темпами. Основне навантаження на витрати лягає в перші роки корисного використання основних засобів. Це представляється обґрунтованим, оскільки саме на початку експлуатації сила «генерування» грошових потоків у основних засобів – найбільша. Крім того, прискорена амортизація створює умови для активізації інвестиційної діяльності підприємств.

5.3. Управління запасами та формування інших оборотних активів

Поточні активи мінус короткострокові зобов'язання є чистий робочий капітал або в традиційній термінології – власні оборотні кошти. В управлінні і оборотними засобами, а значить і в проектуванні діяльності нового підприємства необхідно контролювати стан фінансово-економічних потреб (ФЕП – Фінансовий менеджмент: теорія і практика : [підручник] / [за ред. Е. С. Стоянової]. – 5-е изд., перероб. і доп. – М. : Вид-во «Перспектива», – 2000. – С. 304).

Це частина оборотних коштів, яка може бути визначена як різниця між:

– поточними активами (без коштів) і товарною кредиторською заборгованістю;

– коштами, іммобілізованими в запасах сировини, готової продукції, а також дебіторської заборгованості, і сумою комерційного кредиту постачальників.

ФЕП – є брак власних оборотних коштів і в цьому випадку підприємству необхідні короткострокові позикові кошти.

Завдання полягає в тому, щоб контролювати негативну величину ФЕП.

Іншим важливим показником є період оборотності оборотних коштів. Його величина визначається як: *період оборотності запасів + період оборотності дебіторської заборгованості – середній термін оплати за кредиторськими зобов'язаннями*.

Для розрахунків, як правило, використовують середні величини між початком і кінцем періоду.

Таким чином, чистий оборотний капітал – це різниця між поточними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Якщо поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання, підприємство має в розпорядженні чистий робочий капітал. При проектуванні фінансових звітів необхідно стежити за тим, щоб величина чистого робочого капіталу перебувала на встановленому рівні.

З іншого боку, значне перевищення поточних активів над короткостроковою заборгованістю свідчить про неефективне використання запасів, тривалому періоді оплати дебіторської заборгованості тощо.

У формуванні оборотних коштів необхідно звертати увагу на стан: (1) грошових коштів; (2) дебіторської заборгованості; (3) товарно-матеріальних запасів і (4) короткострокових зобов'язань.

Вміле планування оборотних коштів дозволяє як скорочувати ризик у поточній діяльності підприємства, так і користуватися перевагами тієї або іншої структури оборотних активів. Значення планування оборотних коштів зумовлюється

також і тим, що вони займають досить значне місце в структурі активів.

Ухвалення рішень щодо необхідного рівня оборотних коштів і короткострокової кредиторської заборгованості – це, значною мірою, прийняття рішення про черговість виплати за зобов'язаннями, що залежить від способу фінансування оборотних коштів та активів у цілому. У свою чергу, – це вибір між ризиком і прибутковістю.

Може, наприклад, передбачатися використання фінансування, при якому кожна категорія активів покривається зобов'язаннями певного типу так, що вони мають однакові термін погашення (так зване хеджування – Siegel J., Shim J. Dictionary of Accounting Terms. Barron's Education Series, Inc. – NY, 1987. – P. 202).

Так, короткострокова сезонна потреба в засобах має фінансуватися за рахунок короткострокових зобов'язань, а постійні складові оборотних коштів – за рахунок довгострокових кредитів або шляхом емісії цінних паперів.

Підхід хеджування означає, що у підприємства крім поточних чергових виплат по довгостроковій заборгованості немає подібних запозичень в ті моменти, які відповідають нижній позиції сезонних коливань. Постійні потреби будуть задовольнятися за рахунок довгострокового фінансування.

Іншим можливим методом фінансування є відкладання оплат за зобов'язаннями. Подібний метод застосовувався, коли в період високої інфляції підприємствам необхідно було підтримати зменшення оборотного капіталу. Він, швидше, є засобом компенсації непередбачених відхилень.

Чим більше короткими є терміни оплати за зобов'язаннями, тим більше ризик, що підприємство не зможе вчасно повернути зайняті кошти і сплатити відсотки за ним. Так, при короткостроковому фінансуванні проектів, які розгортаються досить довго, надходження від проекту можуть не покривати потреби в поверненні позикових коштів. Це підвищує ризик неплатоспроможності. Крім того, в разі виникнення фінансових труднощів кредитор може пред'явити кредити до дострокового стягнення. Це ще більше погіршить ситуацію.

Для типового виробничого підприємства цикл грошового потоку робочого капіталу (тобто повний період оборотності) може бути представлений таким чином:

(1) Підприємство замовляє і отримує сировину та матеріали, які необхідні для виробництва товарів. Оскільки практично всі підприємства отримують сировину з відстрочкою платежу або в кредит, суми для оплати породжують кредиторську заборгованість.

(2) Заробітної платою відшкодовується праця, пов'язана з перетворенням сировини в готову продукцію. Рівень, до якого заробітна плата не виплачується повністю в момент, коли завершено виробництво цієї продукції, створює кредиторську заборгованість по заробітній платі.

(3) Готова продукція продається, як правило, на умовах відстрочення платежу. В результаті утворюється дебіторська заборгованість.

(4) У певний момент часу кредиторська заборгованість повинна бути оплачена. Це має місце ще до того, як за рахунками дебіторів будуть отримані гроші. Тому запаси грошових коштів вичерпуються.

(5) Цикл завершується, коли підприємство отримує платежі від дебіторів. Із цього моменту воно готове розпочати новий цикл діяльності.

Таким чином, тривалість періоду між фактичними витратами грошових коштів на оплату виробничих ресурсів і фактичним надходженням грошей від продажу готових виробів являє собою цикл конвертації грошових коштів. У зв'язку з цим, при проектуванні діяльності підприємства необхідно контролювати тривалість циклу. Він може бути скорочений за рахунок: скорочення циклу виробництва і особливо продажу товарів; зменшення планованої тривалості дебіторської заборгованості; розширення терміну оплати кредиторської заборгованості.

Товарно-матеріальні цінності є зв'язуючою ланкою між виробником і покупцем. Їхнє призначення – забезпечувати

безперервність виробництва. Тому запаси створюються протягом усього ланцюжка діяльності від отримання сировини до реалізації продукції. Крім того, підприємство створює і страхові запаси для забезпечення діяльності за непередбачених обставин.

Якщо не брати до уваги наявність страхового запасу, то економічно ефективний розмір замовлення може бути визначено так:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot S}{C \cdot P}},$$

де:

EOQ – економічний розмір замовлення сировини;

F – фіксовані витрати, пов'язані з організацією кожного нового замовлення,

S – фізичний обсяг продаж на рік,

C – процент витрат на утримання запасів (від ціни за одиницю),

P – ціна за одиницю сировини або матеріалів (у середньому).

Якщо розмір певного запасу є незмінним протягом цього періоду часу, середній запас буде визначатися як:

$$\frac{EOQ}{2} + a,$$

де *a* – розмір страхового запасу.

5.4. Формування цінової політики

(Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М., 1990.)

Цінова політика значною мірою зумовлює конкурентоспроможність товару. Її кінцева мета – визначити цінову стратегію, конкурентну ціну товару. Визначення оптимального рівня цін має враховувати попит на продукцію і чутливість покупців до зміни ціни; витрати виробництва та реалізації продукції; ціни конкурентів. Відповідно до цього можна вибрати найбільш ефективну з кількох цінових стратегій: єдиних чи диференційованих цін; високих чи низьких цін; стабільних чи

нестабільних цін; пільгових або дискримінаційних цін, а також різноманітні знижки та надбавки.

Визначення ціни є досить важливим завданням. З одного боку, вона повинна бути такою, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з іншого – щоб забезпечити прибутковість підприємства.

Політика ціноутворення залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство. Прикладами таких цілей, які часто зустрічаються в практиці, можуть бути: забезпечення виживання, максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства за показниками частки ринку або за показниками якості товару та ін.

Визначення ціни може бути представлено в термінах основних етапів:

1. Постановка завдань ціноутворення.
2. Визначення впливу зовнішніх факторів на ціну.
3. Оцінка витрат.
4. Аналіз товарів і цін конкурентів.
5. Вибір методу ціноутворення.
6. Встановлення остаточної ціни з урахуванням ринкового коригування.

Призначена підприємством ціна, так чи інакше, позначиться на рівні попиту на товар. Залежність між ціною і сформованим у результаті цього рівнем попиту відображається на кривій попиту і пропозиції. Крива показує, яку кількість товару буде продано на ринку протягом конкретного відрізка часу за різними цінами. У звичайній ситуації попит і ціна знаходяться в обернено пропорційній залежності, тобто чим вища ціна, тим нижчий попит. І навпаки. Так, піднявши ціну, підприємство продасть меншу кількість товару. Споживачі з недостатньою платоспроможністю, зіткнувшись із набором альтернативних товарів, імовірно, стануть купувати менше тих, ціни яких виявилися для них занадто високими.

При плануванні політики цін необхідно знати, наскільки чутливий попит до зміни ціни. Якщо під впливом невеликої

зміни цін попит майже не змінюється, то він нееластичний. Якщо ж попит зазнає значних змін, то про нього говорять, що він еластичний.

Взагалі кажучи, ступінь еластичності кривої попиту підприємства в умовах монополістичної конкуренції буде залежати від кількості конкурентів і ступеня диференціації продукту. Чим більша кількість конкурентів і слабша диференціація продукту, тим більшою буде еластичність кривої попиту кожного продавця.

Якщо попит еластичний, продавцям варто задуматися про зниження ціни. Знижена ціна принесе більший обсяг загального доходу.

Якщо відома еластичність попиту, розрахункова сума витрат і ціни конкурентів, вибір ціни не становить труднощів. Рівень проєктованої ціни буде перебувати в інтервалі між занадто низкою, що не забезпечує прибутку, і занадто високою, що перешкоджає формуванню попиту.

Ціни товарів конкурентів і товарів-замінників дають середній рівень, якого підприємству і слід дотримуватися при призначенні ціни.

При вирішенні проблеми встановлення ціни використовують один із відомих методів ціноутворення.

1. Найбільш простий спосіб до визначення ціни з позиції продавця – «середні витрати плюс прибуток». Він полягає в нарахуванні визначеної націнки на собівартість товару. Це так званий витратний метод. Переваги встановлення цін за цим методом полягають у тому, що витрати простіше визначити, ніж попит. Методика їх проста і зручна. Недоліком її є те, що не враховуються фактори попиту, а це може призвести до недогляду потенційного прибутку.

2. Метод, орієнтований на аналіз беззбитковості та забезпечення цільового прибутку. Він застосовується, якщо підприємство має на меті отримати заданий обсяг прибутку. Тут необхідно визначити ціну шляхом розрахунку витрат, виходячи із заданого обсягу виробництва.

Незалежно від обсягу збуту постійні витрати не змінюються, у той час як валові витрати (постійні плюс змінні) ростуть одночасно з ростом обсягу виробництва. Це зумовлює момент, коли витрати дорівнюють виручці. Далі кожна додаткова одиниця продукції починає приносити прибуток. Рівень ціни підрахувати таким чином неважко.

Подібний метод ціноутворення вимагає від підприємства розгляду різних варіантів цін, їхнього впливу на обсяг збуту, необхідного для подолання рівня беззбитковості й одержання цільового прибутку, а також аналізу імовірності досягнення всього цього при кожній можливій ціні товару.

Політика цін підприємства формується на підставі вибору з числа певних стратегій. Найбільш широко використовуваними є (1) стратегія зняття вершків і (2) стратегія міцного проникнення на ринок.

Стратегія «зняття вершків» полягає в тому, що спочатку призначають дуже високу ціну (звичайно, це триватиме недовго). Подібна стратегія може застосовуватися при виконанні таких умов:

- високий рівень попиту з боку великої кількості покупців;
- висока ціна служить показником високої якості для споживача;
- високі початкові вкладення непривабливі для конкурентів.

Стратегія «міцного проникнення на ринок» застосовується за таких умов:

- конкуренти не повинні мати можливості ввести більш низькі ціни;
- низька ціна не повинна асоціюватися з більш низькою якістю.

Ця стратегія прийнятна для сильних із фінансової точки зору фірм, тому що на початкових стадіях необхідно фінансувати велику кількість виробів. Крім того, при використанні цієї стратегії підвищувати ціну можна тільки після визнання товару споживачем.

Існує декілька різних підходів до побудови політики ціноутворення. Один із них – ціноутворення в рамках товарної

номенклатури. Він застосовується в тому випадку, якщо товар є частиною товарної номенклатури. У цьому випадку підприємство прагне розробити таку систему цін, яка забезпечила б отримання максимального прибутку із номенклатури в цілому. Наприклад:

1. Встановлення цін у рамках товарного асортименту. Підприємство, зазвичай, створює не один товар, а товарний асортимент. У такій ситуації необхідно прийняти рішення про ступінчасте диференціювання цін на різні товари цього асортименту, враховуючи різну собівартість, ціни конкурентів і різне сприйняття клієнтів.

2. Встановлення ціни на товари-доповнювачі. Багато підприємств поряд з основним товаром пропонують ряд додаткових і допоміжних виробів.

3. Встановлення цін на обов'язкові речі. У ряді галузей виробляють так звані обов'язкові приладдя, які підлягають використанню тільки з основним товаром. Зазвичай, виробники знижують ціни на основні товари, піднявши їх при цьому на допоміжні товари.

4. Встановлення цін на побічні продукти. Переробка нафти, хімікатів, м'яса найчастіше пов'язана з появою побічних продуктів. Якщо вони не мають особливої вартості, а позбавлення від них коштує дорого, то це позначиться на ціні основного товару. Виробник прийме будь-яку ціну, аби вона покрила витрати на зберігання і транспортування побічних продуктів.

У формуванні політики цін, якщо це істотно, можна враховувати географічні чинники. У зв'язку з цим виділяють декілька різних підходів до ціноутворення. Один із них – встановлення цін за географічним принципом. Цей підхід передбачає прийняття рішення про встановлення фірмою різних цін для споживачів у різних частинах регіону або країни.

Так, можливе встановлення єдиної ціни з включеними витратами за доставку. При цьому підприємство призначає єдину ціну, незалежно від віддаленості клієнта. Оплата за перевезення в цьому випадку дорівнює середній сумі транспортних витрат.

При домовленості щодо розрахунків за ціною f.o.b. (Free on board – ІНКОТЕРМС), підприємство доставляє товар на транспортний засіб, а потім права і відповідальність за товар переходять до замовника.

У політиці ціноутворення підприємство для розширення обсягу ринку може використовувати дискримінаційні ціни. Політика цінової дискримінації полягає в тому, що підприємство продає товар або послугу за двома або більше різними цінами без урахування різниці у витратах. Встановлення дискримінаційних цін відбувається в різних формах і з урахуванням:

- різновидів покупців – різні покупці платять за один і той же товар різні ціни;
- варіантів товару – різні варіанти товару продають за різними цінами, але без жодного врахування різниці у витратах їх виробництва;
- місцезнаходження – товар продається за різною ціною в різних місцях, хоча витрати за пропозицією його в цих місцях однакові;
- часу – ціни змінюються залежно від сезону, дня тижня і навіть години доби.

Для того, щоб дискримінація працювала, необхідна наявність певних умов:

1. Ринок повинен піддаватися сегментації, а отримані сегменти повинні відрізнятися один від одного інтенсивністю попиту.
2. Члени сегмента, в якому товар продається за низькою ціною, не повинні мати можливості перепродати його в сегменті, де фірма пропонує його за високою ціною.
3. Конкуренти не повинні мати можливість продавати товар дешевше в сегменті, де фірма пропонує його за високою ціною.
4. Витрати у зв'язку з сегментування ринку і спостереженням за ним не повинні перевищувати суми додаткових надходжень, які виникають унаслідок цінової дискримінації.
5. Обов'язкове ослаблення регулювання державою в ряді галузей (у тому числі й продаж продуктів харчування).

У практичній політиці цін досить часто застосовуються різного роду знижки і заліки. За певних обставин підприємство може тимчасово призначати ціни, нижчі проєктованих, а іноді – і нижчі середніх. Таке встановлення ціни застосовується для стимулювання в різних формах як:

- ціни для особливих випадків;
- встановлення ціни відносно товарів – «збиткових» лідерів заради залучення покупців у магазини, в надії, що вони придбають й інші товари зі звичайною ціною.

Як винагороду за заохочувані дії (рання оплата рахунків, закупівля великих обсягів і т. д.) багато підприємств зменшують свої ціни, встановлюючи знижки. Існують такі види знижок:

- за платіж готівкою;
- за швидкі терміни оплати (наприклад, якщо платіж має бути здійснений за 30 днів, а оплата зроблена в перші 10, застосовується знижка 2 %);
- за кількість закупаваного товару;
- сезонні знижки для покупців, що здійснюють покупки поза сезоном.

Додатковим інструментом стимулювання споживачів, який може застосовуватися в рамках політики цін, є заліки – зменшення ціни нового товару за умови здачі старого або пред'явлення упаковки старого товару.

5.5. Політика оплати праці та мотивація персоналу

Кадровий склад чи персонал підприємства і його зміна має певні кількісні, якісні і структурні характеристики, які можуть бути з меншим чи більшим ступенем вірогідності обмірювані й відображені такими абсолютними і відносними показниками:

- облікова і явочна чисельність працівників підприємства, окремих категорій і груп на визначену дату;
- середньооблікова чисельність працівників підприємства за певний період;

- питома вага працівників окремих категорій у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи приросту чисельності працівників підприємства за певний період;
- середній розряд робітників підприємства;
- середній стаж роботи зі спеціальності керівників і фахівців підприємства.

Сукупність перелічених та інших показників може дати уявлення про кількісний, якісний і структурний стан персоналу підприємства та тенденції їх зміни з метою управління персоналом, зокрема планування, аналізу та розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Облікова чисельність працівників підприємства – це чисельність працівників облікового складу на визначене число чи дату.

Явочна чисельність – це кількість працівників облікового складу, які, як планується, будуть присутні на роботі. Різниця між явочним і обліковим складом характеризує кількість добових простоїв (відпустки, хвороби, відрадженьня і т. д.).

Середньооблікова чисельність працівників за місяць визначається шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожен календарний день місяця, включаючи святкові й вихідні дні, та ділення одержаної суми на кількість календарних днів місяця. Середньооблікова чисельність працівників за квартал (рік) визначається шляхом підсумовування середньооблікової чисельності працівників за всі місяці роботи підприємства у кварталі (році) і розподілу отриманої суми на 3 (12).

Залежно від виконуваних функцій працівники виробничого підприємства поділяються на кілька категорій і груп.

Кадри підприємства, безпосередньо пов'язані з процесом виробництва продукції (послуг), тобто зайняті основною виробничою діяльністю, являють собою *промислово-виробничий персонал*. До нього належать усі працівники основних,

допоміжних, підсобних і цехів обслуговування; науково-дослідних, конструкторських, технологічних організацій і лабораторій, що знаходяться на балансі підприємства; заводоуправління з усіма відділами та службами, а також служб, зайнятих капітальним та поточним ремонтом обладнання і транспортних засобів свого підприємства.

Працівники промислово-виробничого персоналу поділяються на *робітників* і *службовців*. До робітників належать особи, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей, ремонтом основних засобів, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. У свою чергу, робітники зазвичай поділяються на *основні* й *допоміжні*. У групі службовців виділяються такі категорії працівників, як *керівники*, *фахівці* і власне *службовці*.

До керівників належать працівники, що займають посади керівників підприємства та їх структурних підрозділів, а також їх заступники з такими посадами: директори, начальники, керівники, завідувачі на підприємстві, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік, головний технолог, головний економіст та ін.).

До фахівців належать працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними, бухгалтерськими, юридичними та іншими аналогічними видами діяльності.

До власне службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування і діловодство (агенти, касири, контролери, діловоди, обліковці, креслярі та ін.).

Залежно від характеру трудової діяльності кадри підприємства поділяються за професіями, спеціальностями і рівнями кваліфікації. Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем кваліфікації, тобто ступенем оволодіння працівниками тією чи іншою професією або спеціальністю, що відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах і

категоріях. Тарифні розряди і категорії – це одночасно і показники, що характеризують ступінь складності робіт.

Професійно-кваліфікаційна структура службовців підприємства знаходить відображення в штатному розкладі – документі, який готується в рамках бізнес-плану.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризує продуктивність праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції чи виконаної роботи.

Основними показниками продуктивності праці на рівні підприємства є показники виробітку (В) і трудомісткості (Т) продукції, що розраховуються за такими формулами:

$$B = \frac{O}{Ч_{cn}}, \quad TP = \frac{T}{O},$$

де:

O – кількість виробленої продукції або обсяг виконаної роботи в натуральних чи умовно натуральних одиницях;

$Ч_{cn}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб;

T – час, витрачений на виробництво усієї продукції, нормо-години.

Найбільш поширеним і універсальним показником продуктивності праці є виробіток продукції. Найбільш наочно продуктивність праці характеризується показником виробітку в натуральному вираженні (в тоннах, метрах і т. д.). Якщо підприємство випускає кілька видів однорідної продукції, то виробіток може бути виражений в умовно натуральних одиницях.

У вартісному вираженні виробіток на підприємстві можна визначати за показниками валової, товарної, реалізованої і чистої продукції залежно від області застосування цього показника.

Виробіток може бути визначений для 1 відпрацьованої людино-години (годинний виробіток), 1 відпрацьованій людино-день (денний виробіток), на 1 середньооблікового працівника (робочого) на рік, квартал чи місяць (річний, кварталний чи місячний виробіток).

Отже, виробіток – це показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю виробленої продукції (робіт, послуг) за одиницю часу, або кількістю продукції (робіт, послуг), яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць.

Трудомісткість продукції є витратами робочого часу на виробництво одиниці продукції в натуральному вираженні за всією номенклатурою продукції і послуг. При значній номенклатурі продукції трудомісткість зазвичай визначається за виробами-представниками, до яких прирівнюються всі інші, і за виробами, що займають найбільшу питому вагу в сумарному випуску продукції.

Показник трудомісткості має деякі переваги перед показником виробітку: по-перше, він відображає прямий зв'язок між обсягом виробництва і трудовими затратами, по-друге, застосування показника трудомісткості дозволяє пов'язати проблему вимірювання продуктивності праці з факторами і резервами її зростання, по-третє, він дозволяє зіставляти витрати праці на однакові вироби в різних цехах і дільницях підприємства.

Продуктивність праці на підприємстві за проєктований період змінюється під впливом багатьох причин. По суті, всі фактори, що впливають на зміну обсягу виробництва і чисельність працівників підприємства, впливають і на зміну продуктивності праці.

Планування робочої сили передбачає вирішення таких завдань, як визначення цілей і завдань на проєктований період в області трудових ресурсів, виходячи з головних цілей підприємств, умов випуску продукції та її збуту, а також визначення чисельності та структури працівників.

Кадрова політика щодо трудових ресурсів повинна відповідати загальним цілям підприємства. Заходи з її реалізації повинні включати і заходи з підвищення продуктивності праці.

Кількість працівників підприємства в плановому періоді може бути визначена за такою формулою:

$$Ч_{ПЛ} = \frac{Ч_Б \cdot I_q}{I_p},$$

де:

$Ч_{ПЛ}$ – середньоспискова планова чисельність працівників, осіб;

$Ч_Б$ – середньоспискова планова чисельність працівників у базисному періоді, осіб;

I_q – індекс зміни обсягів виробництва у плановому періоді;

I_p – індекс зміни продуктивності праці.

Більш точним, у тому числі і для новостворюваних підприємств та об'єктів, є визначення планової чисельності працівників підприємства прямим способом: за трудомісткістю робіт; за нормами виробітку; за робочими місцями на підставі норм обслуговування машин і агрегатів та контролю за технологічним процесом.

При плануванні чисельності робітників визначається *явочний і середньосписковий* склад. Явочна кількість робітників у зміну ($Ч_{ЯВ}$) – це нормативна чисельність робітників для виконання виробничого змінного завдання з випуску продукції.

$$Ч_{ЯВ} = \frac{T_p}{T_{СМ} \cdot D_p \cdot C \cdot K_{ВН}},$$

де:

T_p – трудомісткість виробничої програми, норма-год.;

$T_{СМ}$ – тривалість робочої зміни або змінний фонд робочого часу одного робочого дня, год.;

C – кількість робочих змін на добу;

D_p – кількість діб роботи підприємства у плановому періоді;

$K_{ВН}$ – плановий коефіцієнт виконання норм.

Розрахунок необхідної середньоспискової кількості робітників можна проводити за планованим відсотком невиходів на роботу:

$$Ч_{СП} = \frac{Ч_{ЯВ} \times \Phi_H}{\Phi_D},$$

де Φ_H и Φ_D – відповідно номінальний фонд робочого часу (кількість календарних робочих днів) і дійсний фонд часу роботи одного робітника (планована кількість робочих днів).

Планування чисельності допоміжних робітників, що виконують роботи, на які є норми обслуговування, зводиться до визначення загальної кількості об'єктів обслуговування з урахуванням змінності робіт. Частка від ділення цієї кількості на норму обслуговування складає явочну кількість робітників.

Чисельність службовців може бути визначена виходячи з аналізу середньогалузевих даних або за розробленими нормативами.

Чисельність обслуговуючого персоналу визначається за укрупненими нормами обслуговування. Наприклад, чисельність прибиральників – за кількістю квадратних метрів площі приміщень, гардеробників – за кількістю обслуговуваних людей та ін.

Чисельність керівників можна визначити з урахуванням норм керованості, масштабів виробництва і ряду інших чинників.

Головні важелі мотивації праці – стимули і мотиви. Під стимулом зазвичай мається на увазі матеріальна нагорода певної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, прагнення, орієнтація.

Сучасні теорії мотивації значною мірою засновані на результатах психологічних досліджень і спрямовані в першу чергу на визначення переліку і структури потреб людей.

Потреби розглядаються в цьому контексті як усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії, і поділяються на первинні (вроджені) і вторинні (що утворюються в ході придбання певного життєвого досвіду).

Відповідно до теорії Маслоу, 5 основних типів потреб визначають поведінку людини, це потреби: в самовираженні, повазі, соціальні, потреби безпеки та фізіологічні потреби. При цьому потреби більш високого рівня не мотивують поведінку людини, якщо хоча б частково не задоволені потреби нижнього рівня.

Теорія потреб знаходить своє вираження в розроблених на підприємствах конкретних системах мотивації (стимулювання) праці.

Основними формами мотивації (стимулювання) працівників підприємства є:

1. Заробітна плата, що характеризує оцінку внеску працівника в результати діяльності підприємства (абсолютна величина і співвідношення з рівнем оплати інших працівників підприємства). Вона повинна бути порівнянна і конкурентоспроможна з оплатою праці на аналогічних підприємствах галузі та регіону.

Заробіток працівника визначається залежно від його кваліфікації, особистих здібностей і досягнень у праці і включає різні доплати і премії. До нього приплюсовуються доходи від участі в прибутках і в акціонерному капіталі підприємства.

2. Системи внутрішньофірмових пільг працівникам підприємства:

- субсидоване і пільгове харчування;
- продаж продукції підприємства своїм працівникам зі знижкою;
- повна або часткова оплата витрат на проїзд працівника до місця роботи і назад;
- надання працівникам безвідсоткових позик або позик із низьким рівнем відсотка;
- надання права користування транспортом підприємства;
- оплата лікарняних листів понад певного рівня, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства;
- ефективне преміювання, доплати за стаж роботи на підприємстві та ін.

3. Нематеріальні (неекономічні) пільги і привілеї персоналу: надання права на гнучкий графік роботи; надання відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення і успіхи у праці; більш ранній вихід на пенсію та ін.

4. Заходи, спрямовані на те, щоб підвищити змістовність праці, самостійність і відповідальність працівника, що стимулюють його кваліфікаційний ріст. Наприклад:

– залучення працівників до управління підприємством також підвищує їх мотивацію, оскільки в цьому випадку вирішується проблема відчуження їх від підприємства та його керівників;

– створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення статусних, адміністративних, психологічних бар'єрів між окремими групами працівників, між рядовими працівниками та працівниками апарату управління, розвиток довіри і порозуміння всередині колективу;

– просування працівників по службі, планування їх кар'єри, оплата навчання та підвищення кваліфікації.

Такі заходи щодо підвищення мотивації праці дозволяють більш ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Загальний рівень оплати праці на підприємстві може залежати від таких основних факторів: результатів господарської діяльності підприємства, рівня його прибутковості; кадрової політики підприємства; рівня безробіття в регіоні, області, серед працівників відповідних спеціальностей; впливу профспілок, конкурентів і держави; політики підприємства в галузі зв'язків із громадськістю та ін.

Мета раціональної організації оплати праці – забезпечення відповідності між величиною оплати і трудовим внеском працівника в загальні результати господарської діяльності підприємства, тобто встановлення відповідності між мірою праці і мірою споживання.

В основу організації оплати праці повинні бути покладені такі основні принципи:

- 1) здійснення оплати залежно від кількості та якості праці;
- 2) диференціація заробітної плати залежно від кваліфікації працівника, умов праці, галузевої та регіональної приналежності підприємства;

3) систематичне підвищення реальної заробітної плати, тобто перевищення темпів росту номінальної заробітної плати над інфляцією;

4) перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати.

Організація оплати праці безпосередньо на підприємстві складається з таких основних елементів: формування фонду оплати праці; нормування праці; встановлення тарифної системи; визначення форми і системи заробітної плати.

Фонд оплати праці являє собою джерело коштів, призначених для виплат заробітної плати та виплат соціального характеру.

Нормування праці дає можливість враховувати якість праці та індивідуальний внесок працівника в загальні результати діяльності підприємства.

Тарифна система дозволяє порівнювати різноманітні конкретні види праці, враховуючи їх складність і умови виконання, тобто враховувати якість праці, і є досить поширеною на підприємствах.

Форми і системи заробітної плати встановлюють зв'язок між величиною заробітку, кількістю та якістю праці і зумовлюють певний порядок її нарахування залежно від організаційних умов виробництва та результатів праці.

На більшості підприємств діють дві основні форми оплати праці: *погодинна* і *відрядна*.

Погодинною називається така форма оплати праці, при якій заробітна плата працівникам нараховується за встановленою тарифною ставкою або окладом за фактично відпрацьований на виробництві час.

Виходячи з механізму оплати, погодинна форма стимулює, насамперед, підвищення кваліфікації працівників та зміцнення дисципліни праці.

Погодинна форма оплати праці зазвичай застосовується в таких випадках:

– якщо робітник не може безпосередньо впливати на збільшення випуску продукції, який визначається, насамперед, продуктивністю обладнання;

– якщо відсутні кількісні показники виробітку, необхідні для встановлення відрядної розцінки;

– за умови правильного застосування норм праці.

Застосування погодинної форми оплати праці найбільш доцільно в таких умовах:

– на ділянках і робочих місцях, де забезпечення високої якості продукції і роботи є головним показником роботи;

– при виконанні робіт з обслуговування обладнання, а також на конвеєрних лініях із регламентованим ритмом;

– на роботах, на яких облік і нормування праці вимагають великих витрат і економічно недоцільні, а також де праця працівника не піддається точному нормуванню;

– на роботах, які можна формально нормувати і врахувати їх результати, але виробіток при виконанні цих робіт не є основним показником.

Для погодинної форми оплати праці характерні дві основні системи заробітної плати: проста погодинна і погодинно-преміальна.

При відрядній формі оплати праці заробітна плата працівникам нараховується за заздалегідь встановленими розцінками за кожну одиницю виконаної роботи або виготовленої продукції.

Відрядна форма оплати праці стимулює поліпшення об'ємних, кількісних показників роботи. Тому вона застосовується на ділянках виробництва з переважанням ручної або машинно-ручної праці: саме в цих умовах можливо врахувати кількість і якість виробленої продукції, забезпечити збільшення обсягу виробництва і обґрунтованість встановлених норм праці.

Відрядну форму заробітної плати найбільш доцільно застосовувати при:

- наявності кількісних показників роботи, які безпосередньо залежать від певного робітника або бригади;
- можливості у робітників збільшити виробіток або обсяг виконаних робіт;
- необхідності на певній ділянці стимулювати робітників до подальшого збільшення вироблення продукції або обсягів виконуваних робіт;
- можливості точного обліку обсягів (кількості) виконуваних робіт;
- застосуванні технічно обґрунтованих норм праці.

При використанні відрядної форми оплати праці зберігається небезпека зниження якості продукції, порушення режимів технологічних процесів, погіршення обслуговування обладнання та його передчасного виходу з ладу, порушення вимог техніки безпеки, перевитрати матеріальних ресурсів.

Доцільно доповнювати основний заробіток робітника, розрахованого за почасово-преміальною системою, кількісними показниками, а розрахованого за відрядно-преміальною системою – якісними показниками преміювання. Як показує досвід, преміювання доцільно здійснювати за двома-трьома одночасно застосовуваними показниками та умовами преміювання.

Оплата праці службовців здійснюється відповідно до встановленого за штатним розкладом окладу і відповідно до чинної системи преміювання. За своїм характером вона ближча до погодинно-преміальної системи з тією лише різницею, що замість тарифної ставки (денної або годинної) фігурує місячний або річний оклад. Встановлені показники й умови преміювання враховують специфіку праці службовців розумової праці, а також специфіку того підрозділу, в якому цей службовець працює.

5.6. Приклади робочих таблиць та графік беззбитковості

На цьому етапі бізнес-планування визначаються й аналізуються економічні характеристики планованого підприємства, у тому числі:

– Валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, а також валова маржа як обсяг реалізації мінус змінні витрати: дається характеристика рівня стабільності прибутку, вказуються відповідні вихідні дані, наводяться зіставлення з даними про конкурентів або за галузь діяльності, а також вказуються найважливіші фактори, що впливають на забезпечення стабільності прибутку.

– Співвідношення між постійними і змінними витратами: визначається період, необхідний для досягнення беззбитковості, враховуючи стратегію входження в ринок, маркетинговий план і передбачувані умови фінансування.

– Норми питомих витрат і операційна собівартість: цій частині приділяється особлива увага, оскільки недостатнє обґрунтування норм витрат може об'єктивно призвести до істотних помилок у розрахунках собівартості.

– Адміністративні витрати і витрати на збут: тут має значення визначення раціонального рівня витрат.

Результати розрахунків оформляються в таблиці. Кожна таблиця описується. При цьому пояснюється ступінь обґрунтованості даних (для норм питомих витрат), співвідношення і динаміка рівня витрат. Форми представлення матеріалу наведені в табл. 12-16 (приклад, наведений у таблицях, взято з реального бізнес-плану).

Таблиця 12

Норми питомих витрат

Питомі показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати хімікатів, середня вартість на кг, грн	0,45							
Водоспоживання на кг, грн	0,37							
Витрати електроенергії на кг, грн	0,08							
Середньоденний пробіг автомобілів, км	120	120	140	160	200	200	200	200

Бізнес-планування: теорія та практика

Витрати пального, грн на 100 км	57	57	57	85,5	85,5	85,5	114	114
------------------------------------	----	----	----	------	------	------	-----	-----

Таблиця 13

Розрахунок операційної собівартості

Статті витрат	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Операційні витрати, всього	33300	34650	43395	57300	72603	74250	78375	77025
Матеріали								
– хімікати	5400	6075	7560	10800	12676,5	13500	13500	12825
– вода	4440	4995	6216	8880	10422,9	11100	11100	10545
– електроенергія	960	1080	1344	1920	2253,6	2400	2400	2280
Заробітна плата	12000	12000	16200	21600	30000	30000	33000	33000
Обов'язкові платежі	4500	4500	6075	8100	11250	11250	12375	12375
Амортизація	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000

Таблиця 14

Розрахунок адміністративних витрат

Показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, всього	28681	28681	29300	29506	29918	30331	30950	30950
Заробітна плата персоналу	8400	8400	8850	9000	9300	9600	10050	10050
– директор	800	800	800	850	850	900	950	950
– головний бухгалтер	700	700	750	750	750	800	800	800
– інженер-наладчик	650	650	700	700	750	750	800	800
– маркетолог	650	650	700	700	750	750	800	800
Обов'язкові платежі	3150	3150	3318,8	3375	3487,5	3600	3768,8	3768,8
Оренда приміщень	13131	13131	13131	13131	13131	13131	13131	13131

Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов

Інші	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
------	------	------	------	------	------	------	------	------

Таблиця 15

Розрахунок витрат на збут

Показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут, всього	12052	12052	13717	20454	22711	22711	29773	29773
Заробітна плата водіїв	3300	3300	3600	5400	5400	5400	7800	7800
– кількість водіїв	2	2	2	3	3	3	4	4
Середня заробітна плата, грн/міс.	550	550	600	600	600	600	650	650
Транспортні витрати	4514	4514	5267	9029	11286	11286	15048	15048
Витрати на рекламу	3000	3000	3500	4000	4000	4000	4000	4000

Таблиця 16

Звіт про фінансові результати (тис. грн)

Стаття	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	72,0	81,0	100,8	144,0	169,0	180,0	180,0	171,0
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	34,1	35,6	44,5	59,0	74,5	76,3	80,4	78,9
Валовий прибуток	37,0	45,4	56,3	85,1	94,5	103,7	99,6	92,1
Адміністративні витрати	28,7	28,7	29,3	29,5	29,9	30,3	31,0	31,0
Витрати на збут	12,1	12,1	13,7	20,5	22,7	22,7	29,8	29,8
<i>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування</i>	- 2,8	4,7	13,3	35,1	41,9	50,7	38,9	31,3
Податок на прибуток від		1,2	3,3	8,8	10,5	12,7	9,7	7,8

Бізнес-планування: теорія та практика

звичайної діяльності									
<i>Чистий прибуток (збиток)</i>	- 2,8	3,5	10,0	26,3	31,4	38,0	29,2	23,5	
II. Елементи операційних витрат									
Матеріальні витрати	10,8	12,2	15,1	21,6	25,4	27,0	27,0	25,7	
Витрати на оплату праці	12,0	12,0	16,2	21,6	30,0	30,0	33,0	33,0	
Відрахування на соціальні заходи	4,5	4,5	6,1	8,1	11,3	11,3	12,4	12,4	
Амортизація	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	
Інші операційні витрати	0,8	0,9	1,1	1,6	1,9	2,0	2,0	1,9	
Усього	34,1	35,6	44,5	58,9	74,5	76,3	80,4	79,0	

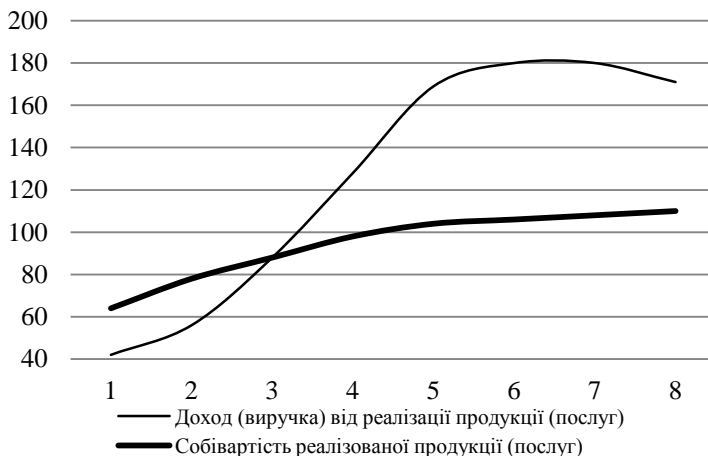


Рис. 8. Графік беззбитковості

Для уникнення технічних помилок, слід контролювати характер кривих на графіку беззбитковості. Кожне відхилення функції від заданої логіки має бути перевірено та пояснено.

5.7. Загальний графік реалізації проекту

Основні положення розробки графіка

Загальний графік реалізації проекту, який показує тимчасові рамки і взаємозв'язок заходів, які необхідно здійснити для того, щоб підприємство почало працювати і щоб реалізувало свої цілі. Він є необхідною частиною бізнес-плану. В цілому він визначається термінами і датами виконання робіт, важливих для успіху реалізації підприємницького проекту.

Крім значущості графіка власне для управління процесом діяльності, якісно представлений план може зіграти дуже важливу роль при переконанні потенційних інвесторів у тому, що менеджмент підприємства здатний здійснювати планування своєї діяльності, враховуючи можливі ризики.

Графік реалізації проекту розробляється на період, який у півтора-два рази перевищує термін окупності проекту. Розрахунки проводяться за періодами, які не повинні бути як тривалими (п'ятиріччя), так і занадто короткими (декада). Вибір періодичності визначається особливостями проектного виробництва. Найчастіше в період підготовки до початку діяльності підприємства планування проводиться щомісячно або за кварталами року, а далі – за роками. Можливі й інші варіанти.

Послідовність розробки загального графіка реалізації проекту

Спочатку необхідно скласти перелік основних дій і їх результатів, забезпечення яких дозволяє успішно реалізувати інвестиційний проект. Наприклад:

- проведення зборів засновників та підготовка реєстраційних документів;
- реєстрація підприємства;
- підписання договорів оренди приміщень;
- проведення переговорів з інвесторами;
- замовлення та отримання обладнання;
- оплата поставок;
- проведення монтажних та налагоджувальних робіт;
- наймання персоналу;

- розробка прототипів виробів;
- залучення торгових представників;
- отримання можливості представлення продукції на виставках-ярмарках;
- підписання договорів із дистриб'юторами і дилерами;
- замовлення матеріалів, необхідних для виробництва;
- початок виробництва або експлуатації;
- отримання замовлень;
- поставка перших партій продукції;
- отримання оплати на розрахунковий рахунок тощо.

Для того щоб не пропустити будь-яку необхідну дію, доцільно готувати їх перелік за основним блокам, як, наприклад, підготовка виробництва, розробка продукції, реклама і просування, організація поставок і продажів, управління підприємством і т. п.

Далі необхідно розподілити події в логічній послідовності, маючи на увазі, що, скажімо, постачання комплектуючих не може займати позицію до розробки конструкторського зразка, або початок виробництва – до найму персоналу. Для кожної події підготувати або розрахувати, по-перше, тривалість, по-друге, кінцевий термін виконання. Крім того, важливо визначити критичні дати, важливі для успіху підприємства.

Форми подання графіка реалізації проекту

Найбільш простою формою подання графіка реалізації проекту є графік Ганта (табл. 17). У більш складному варіанті, який, проте, має ряд переваг, є сітьові моделі.

5.8. Основи мережевого планування

Планування з допомогою мережевих моделей забезпечує: наочне відображення логічних взаємозв'язків і послідовності робіт, що виконуються при створенні складного об'єкта; попередній розгляд варіантів плану і вибір найоптимальнішого (в тому числі і за допомогою обчислювальної техніки);