

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

НАМ'ЯСЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ

УДК: 330.34:334.716:005.332.8]:65.011(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРЖИНАЛЬНОГО ПІДХОДУ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.М. Нам'ясенко

Науковий керівник: Орлов Олівер Олексійович, д.е.н., професор

Хмельницький – 2017

АНОТАЦІЯ

Нам'ясенко В. М. Управління ефективністю діяльності промислових підприємств на засадах маржинального підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2018.

В сучасних ринкових умовах ефективна діяльність підприємства є одним із ключових питань, що постає перед власниками та ТОП-менеджерами компанії. Безпосереднє своє вираження ефективність знаходить у розмірі прибутку та рівні рентабельності підприємства. Центральним питанням підвищення ефективності є система управління, що зможе забезпечити максимальну ефективність планування, управління та оцінки діяльності компанії задля прийняття вірних рішень в плануванні подальшої діяльності та усунення основних проблем. Також, як відомо, щоб керувати будь-яким процесом, потрібно мати відповідні інструменти, що дозволяють кількісно виміряти зміни та отримати реальні економічні показники. Таким інструментом є маржинальний підхід та розроблена система управління економічною ефективністю діяльності, що побудована на його основі.

Вагомий внесок в дослідження питання ефективності, ціноутворення та інноваційної діяльності зробили такі вітчизняні та іноземні дослідники, як: К. Адамс, В. Андрійчук, А. Апчерч, У. Баумоль, С. Брю, М. Войнаренко, Е. Голдрат, І. Гондарева, О. Гончар, Є. Градобоев, Г. Дейлі, Е. Дж. Долан, К. Друрі, О. Ємельянова, Д. Каплан, М. Кеннерлі, Р. Коуз, Д. Ліндесей, К. Макконнел, Н. Навольська, В. Нижник, Е. Нілі, О. Орлов, Д. Рікардо, Д. Сінк, В. Стадник, Дж. Стігліц, А. Тельнов, Н. Терещенко, Ф.Фон Хайек, К. Холден, Ч. Хорнгрен, Н. Хрущ, Й. Шумпетер.

Дисертацію присвячено розробці механізму управління ефективністю діяльності підприємства, аналітичний інструментарій якого побудований на

використанні маржинального підходу для вирішення проблеми комплексного виміру ефективності виробництва інноваційних продуктів, запровадження нової техніки та технологій, формування цін на інноваційні продукти; вплив управлінських та організаційних дій безпосередньо на операційний прибуток та загальну ефективність; інструментарій, що забезпечує перехід від статичної до динамічної діяльності та побудови ефективної системи планування та ціноутворення з врахуванням ринкового конкурентного середовища та інноваційної діяльності.

Робота спрямована на вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «ефективність» діяльності промислового підприємства шляхом розгляду теоретичних доробок і власних досліджень;
- обґрунтувати важливість і перспективність використання маржинального підходу як формалізованого базису управління ефективністю діяльності промислових підприємств;
- розробити та обґрунтувати систему управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу як інструменту, що дає змогу отримувати точні дані в умовах багатоміністерного виробництва та оперативно і ефективно приймати управлінські рішення шляхом використання ефективної системи планування інноваційної діяльності, ефективного ціноутворення на нову та інноваційну продукцію, застосування аналітичного інструментарію, що дає змогу перейти від статичної до динамічної ефективності;
- проаналізувати найбільш поширені базиси планування та конкретизувати систему побудови планів діяльності підприємства на майбутні періоди із використанням показників маржинального підходу;
- дослідити зміст категорій «нижня межа цін», «лімітна ціна», «продажна ціна» та «верхня межа цін» та зв'язати таке ціноутворення із ціноутворенням на нову та інноваційну продукцію;
- дослідити стан та динаміку діяльності промислового сектору України загалом та окремих підприємств машинобудівної галузі;
- обґрунтувати важливість неформального управління в сучасній економіці та поставити його на один рівень із формальним;

- систематизувати існуючі підходи розподілу постійних витрат, розрахунку собівартості, прибутку, точки беззбитковості за видами продукції виробничо-технічного призначення;

- удосконалити маржинальний підхід задля нівелювання її обмежень в розрізі розрахунку на кожен позицію шляхом утворення гібридного ABC-методу.

За результатами роботи та вирішення поставлених завдань сформульовано наступні висновки:

- Обґрунтовано та доведено важливість і перспективність використання маржинального підходу як основного формалізованого базису системи управління та планування, що дає змогу отримати систему об'єктивних показників задля отримання актуальної інформації задля прийняття якісних управлінських рішень в розрізі ціноутворення, асортиментної політики, завантаженості обладнання, оцінки інновацій і нових продуктів в максимально короткі строки, що диктується вимогами сучасного динамічного ринку.

- Розроблено механізм управління економічною ефективністю діяльності підприємства, аналітичний інструментарій якого побудований на використанні маржинального підходу для вирішення проблеми комплексного виміру ефективності виробництва інноваційних продуктів, запровадження нової техніки та технологій, формування цін на інноваційні продукти; вплив управлінських та організаційних дій безпосередньо на операційний прибуток та загальну ефективність; інструментарій, що забезпечує перехід від статичної до динамічної діяльності.

- Розроблено конкретизовану систему планування діяльності підприємства на основі маржинального підходу. Основою перевагою такої системи є розробка процедур прийняття рішень, що придатні для практичного застосування та являють собою органічне поєднання планування операційної діяльності та впровадження інновацій; аналізу та планування рівня прибутку та рентабельності, розрахунок точки беззбитковості як по видах продукції, так і в цілому по підприємству.

- Розширено зміст категорії «верхня межа цін», що, на відмінно від існуючих підходів, надає можливість розрахунку ефекту не тільки при порівнянні нового

продукту з базовим, але і з продуктами конкурентів. Крім того запропонована формула розрахунку пропонує розрахунок для нового обладнання, що розраховане на виконання широкого спектра робіт. Обґрунтовано, що різниця між нижньою та верхньою межею цін це та «цінність», яку необхідно розділити між виробником та споживачем. Виявлено зв'язок між «лімітною ціною» та NPV – «лімітна ціна» є тією ціною, при якій значення NPV дорівнює нулю, а фактично для підтримання ефективності інноваційного проекту опускатись нижче даного рівня ціни є недоцільним.

– Досліджено основні показники та динаміку розвитку вітчизняної промисловості загалом та промислових підприємств Хмельницького регіону в тому числі, що підтвердило негативну динаміку та скорочення обсягів і частки ринку.

– За допомогою інструментів маржинального підходу та реальних показників діяльності промислових підприємств проілюстровано та доведено небезпеку від використання невірної формалізованого базису.

– В ході роботи також досліджено та обґрунтовано важливість неформального управління для підприємств. Дане питання обумовлено тим, що час лише формалізованих показників минув і ефективне управління в розрізі ринку та персоналу можливе лише при якісному та «рівному» поєднанні обох підходів.

– В ході побудови системи управління ефективністю на засадах маржинального підходу виявлено можливість поєднання переваг ABC-методу та маржинального підходу та взаємного нівелювання недоліків.

– Додатковим результатом роботи стало створення ефективного інструменту порівняння підприємств – інтегральна оцінка діяльності підприємств.

Ключові слова: ефективність діяльності промислових підприємств, концепція системи управління економічною ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, маржинальний підхід, динамічна ефективність, планування інноваційної діяльності, ціноутворення, ціноутворення на інноваційну продукцію, планування діяльності.

ANNOTATION

Namiasenko V. M. Management of the efficiency of the industrial enterprises on the basis of the marginal approach. – Manuscript of the qualification scientific work.

Thesis for a candidate degree in economic sciences (doctor of philosophy) in specialty 08.00.04 Economics and Enterprise Management. – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2018.

The effective business activity is one of the key issues facing the owners and top managers of the company in the today's market environment. The effectiveness is expressed in the terms of profit and profitability of an enterprise. The management system that will be able to maximize the effectiveness of planning, managing and evaluating the company's activities is the central to a building the tools for making sound decisions in the planning further activities and solving key problems. The effective tools that allow quantitative measurement of the change and obtaining real economic performance are also extremely important in the management of any process. The marginal approach and the management system of the economic efficiency of operations what is based on it correspond to the listed requirements.

K. Adams, V. Andriychuk, A. Apcherch, V. Baumol, S. Brus, M. Voinarenko, E. Goldrath, I. Gontareva, O. Honchar, E. Gradoboyev, G. Daley, E. J. Dolan, K. Drury, A. Emelyanov, D. Kaplan, M. Kennerli, R. Coase, D. Lindsey, K. McConnell, N. Navolskaya, V. Nyzhnik, E. Neil, O. Orlov, D. Ricardo, D. Sinck, V. Stadnik, J. Stiglitz, A. Telnov, N. Tereshchenko, F. von Hayek, K. Holden, C. Hornhren, N. Khrushch, J. Schumpeter and other domestic and foreign researchers made a significant contribution to the study of the problems of the efficiency, pricing and innovation.

The dissertation is devoted to the development of a mechanism for managing the efficiency of an enterprise, whose analytical tools are based on the use of a marginal approach. The solving a problem of the complex measurement of the efficiency of production of innovative products, the introduction of new technology and tools, the

formation of prices for innovative products are the main tasks of the developed mechanism. The study of the impact of managerial and organizational actions directly on operating profit and overall efficiency is also the object of research of the developed system. The developed system of the efficiency management also includes a toolkit that provides transition from static to dynamic activity and building an effective planning and pricing system taking into account market competitive environment and innovation activity.

The research is aimed at solving the following tasks:

- to determine the essence of the concept of "efficiency" of the industrial enterprise by examining theoretical achievements and own research;
- to substantiate the importance and perspective of the using of the marginal approach as a formalized basis for the management of the efficiency of the industrial enterprises;
- to develop and substantiate the system of the management of the activity efficiency on the basis of a marginal approach as an instrument that allows to receive accurate data in conditions of the production of various products; promptly and efficiently make a managerial decisions through the use of an effective innovation planning system; effective pricing for new and innovative products; the application of analytical tools that allows to move from static to dynamic efficiency;
- to analyze the most popular bases of planning and to specify the system of construction of enterprise activity plans for future periods using indicators of marginal approach;
- to investigate the content of the categories "lower limit of the price", "limit price", "selling price" and "upper limit of the price" and to link such pricing with pricing for new and innovative products;
- to study the state and dynamics of the activity of the industrial sector of Ukraine in the general and individual enterprises of the machine-building industry;
- to substantiate the importance of an informal management in the modern economy and to put it on a one level with a formal one;

- to systematize existing approaches to the distribution of the fixed costs, to calculation of the cost, profit, break-even points by types of products of the industrial and technical purpose;

- the hybrid ABC method was created to improve the marginal approach and ABC method.

According to the results of the research and the decisions of the tasks set forth the following conclusions are formulated:

- The importance and perspective of using the margin approach as the main formalized basis of the management system and planning are substantiated and proven. It allows to obtain a system of objective indicators for obtaining relevant information for the adoption of quality management decisions in terms of pricing, assortment policy, equipment load, assessment of innovations and new products in the shortest terms dictated by the requirements of the modern dynamic market.

- The mechanism of the management of the economic efficiency of the enterprise is developed. The analytical tools of it are based on the use of a marginal approach for a solving the problem of integrated measurement of the efficiency of the production of the innovative products, introduction of new technology and tools, formation of prices for innovative products; the impact of managerial and organizational actions directly on operating profit and overall efficiency; a toolkit that provides a transition from static to dynamic activity is developed.

- A concrete system of enterprise activity planning based on the marginal approach is developed. The main advantage of such a system is the development of the decision-making procedures that are suitable for practical application and represent an organic combination of the operational planning and innovation implementation; analysis and planning of the level of profit and profitability, calculation of the break-even point both in product types, and in general for the enterprise.

- The content of the category "upper limit of the price" is expanded, which gives an opportunity to calculate the effect not only when comparing the new product with the base, but also with the products of competitors. Also, the proposed calculation

formula proposes a calculation for the new equipment that is designed to fulfill a wide range of works. It is substantiated that the difference between the bottom and the upper price threshold is the "value" that needs to be divided between the producer and the consumer. The link between "limit price" and NPV - "limit price" is found. The "limit price" is the price at which the NPV is zero and the effectiveness of the innovation project must not be lower than this level of prices.

– The main indicators and dynamics of the development of the domestic industry in general and of the industrial enterprises of Khmelnytskyi region are investigated. The analysis confirmed the negative dynamics and reduction of the volumes and market share.

– The risk of the using an incorrect formalized basis is illustrated and proved by tools of the marginal approach and real indicators of the industrial enterprises.

– The importance of informal management for enterprises is explored and substantiated. This issue is due to the fact that the time of only formalized indicators has expired and the effective management in terms of market and personnel is possible only with a qualitative and "equal" combination of both approaches.

– The possibility of the combining the advantages of the ABC method and the marginal approach for the mutual offsetting of the deficiencies has been identified during the construction of an efficiency management system based on the margin approach.

– The integral assessment of the activities of the industrial enterprises is developed as an effective tool for the comparing the efficiency of the industrial enterprises.

Keywords: efficiency of the activity of the industrial enterprises, concept of the system of the management of the economic activity efficiency on the basis of marginal approach, marginal approach, dynamic efficiency, planning of innovation activities, pricing, pricing for the innovative products, planning of the activity.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях, виданнях України,

які включені до міжнародних наукометричних баз, і зарубіжних виданнях

1. Namiasenko V. M. Some aspects of the industrial enterprises activity planning that Based on the "Marginal approach" / V. M. Namiasenko // European practice of scientific research. Scientific journal. – 2017. – Issue 1, vol. 2. – P. 8–15 (0,97 друк. арк.).

2. ¹Нам'ясенко В. М. Гібридний ABC-метод як інструмент оцінки ефективності продукції / В. М. Нам'ясенко // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 24. – С. 140–144 (0,54 друк. арк.).
Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus.

3. ¹Нам'ясенко В. М. Ефективне управління персоналом як один із основних факторів підвищення ефективності промислових підприємств України / В. М. Нам'ясенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 25 (14). – С. 136–139 (0,46 друк. арк.).

4. Нам'ясенко В. М. Інтегральний показник діяльності промислового підприємства / В. М. Нам'ясенко // Scientific world journal. – 2017. – Issue 15, vol. 3. – P. 37–44 (0,43 друк. арк.).

5. ¹Нам'ясенко В. М. Проблеми бюджетування (планування) в умовах ринкової економіки [Електронне видання] / В. М. Нам'ясенко // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 5 (33). – С. 36–42. – Режим доступу: <https://economics.opi.ua/533-2> (0,81 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Open Academic Journals Index, PИИЦ, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory (CША), International Scientific Indexing, Journal Factor, Eurasian Scientific Journal Index (Казахстан), Scientific Object Identifier.*

6. ¹Нам'ясенко В. М. Складові ефективної діяльності підприємств на сучасному ринку / В. М. Нам'ясенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 26 (15). – С. 136–140 (0,58 друк. арк.).

7. ¹Нам'ясенко В. М. Шаблони звичок як інструмент зменшення проблеми обмежених ресурсів малих та середніх вітчизняних підприємств / В. М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 1. – С. 142–145 (0,42 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, PИИЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*

¹Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

8. ¹Нам'ясенко В. М. Аспекти загальної діагностики фінансового стану сучасного підприємства / В. М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3, т. 2. – С. 122–126 (0,55 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*

9. ¹Нам'ясенко В. М. Соціальна інженерія як одна із загроз економічній безпеці, що спричиняє негативний вплив на ефективність діяльності підприємства / В. М. Нам'ясенко // Економіка і держава. – 2016. – № 3. – С. 90–92 (0,31 друк. арк.).

10. ¹Нам'ясенко В. М. Складові концепції «Сучасного управління» в розрізі підвищення ефективності діяльності підприємств через управління грошовими потоками / В. М. Нам'ясенко, К. В. Васильківський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4, т. 3. – С. 63–67 (0,55 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано та аргументовано використання коефіцієнта втрат при використанні кредитних коштів (0,37 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*

11. ¹Нам'ясенко В. М. Концептуальна класифікація проблем розвитку підприємств / В. М. Нам'ясенко, Т. Г. Гайворонська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2, т. 2. – С. 125–127 (0,34 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано та запропоновано підхід, щодо класифікації сучасних проблем підприємств. (0,30 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*

12. ¹Нам'ясенко В. М. Інтелектуальний потенціал як один із основних факторів розвитку промислового підприємства / О. І. Гончар, В. М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3, т. 2. – С. 55–58 (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок автора: пропозиція, щодо зміни структури економічного потенціалу, а саме – надання центрального місця інтелектуальному потенціалу (0,35 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*

У матеріалах конференцій та інших виданнях:

13. Нам'ясенко В. М. Аналітика як основний інструмент вирішення проблем ефективності діяльності промислових підприємств / В. М. Нам'ясенко // Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конференції (15–

¹Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

16 вересня 2017 р.). – Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2017. – С. 36–39 (0,18 друк. арк.).

14. Нам'ясенко В. М. Визначальна роль лідера в побудові ефективної системи та зменшення рівня проблем ефективної діяльності підприємства / О. О. Орлов, В. М. Нам'ясенко // Стратегія підприємства: підприємницький контекст : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 2017 р. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 150–152 (0,10 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано визначальну роль лідера в ефективній діяльності промислових підприємств (0,08 друк. арк.).*

15. Нам'ясенко В. М. Гібридизація елементів управлінських систем як один із інструментів вирішення проблем діяльності промислових підприємств / В. М. Нам'ясенко // Сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку України : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (16 вересня 2017 р.). – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – С. 58–60 (0,15 друк. арк.).

16. Нам'ясенко В. М. Ефективне управління асортиментом на засадах «Маржинального підходу» / В. М. Нам'ясенко // International scientific conference: "Innovative potential of socio-economic systems: the challenges of the global world", part 1, December 22th, 2017. – Lisbon : Baltija Publishing, 2017. – P. 99–103 (0,21 друк. арк.).

17. Нам'ясенко В. М. Основні моменти впровадження системи планування та управління на основі концепції «Маржинального прибутку» як основного інструменту філософії «Сучасного управління» / В. М. Нам'ясенко // Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (8 вересня 2017 р.). – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2017. – С. 64–67 (0,21 друк. арк.).

18. Нам'ясенко В. М. Шаплони звичок та афірмації як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності / В. М. Нам'ясенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : XII міжнар. наук.-практ. конференція. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 95–96 (0,06 друк. арк.).

19. Нам'ясенко В. М. АВС-метод – переваги та недоліки; порівняння із аналізом на основі маржинального прибутку / В. М. Нам'ясенко // International scientific-practical conference: "From Baltic to Black Sea: national models of economic systems" : conference proceedings, part 1, March 25, 2016. – Riga : Baltija Publishing, 2016. – P. 178–181 (0,22 друк. арк.).

20. Нам'ясенко В. М. СVP-аналіз – штучно обмежена теорія маржинального прибутку / В. М. Нам'ясенко // Пріоритети розвитку у XXI столітті : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2016 р.). – Кіровоград : КОД, 2016. – С. 78–79 (0,10 друк. арк.).

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРЖИНАЛЬНОГО ПІДХОДУ	24
1.1 Загальнотеоретичні аспекти підвищення ефективності діяльності промислових підприємств	24
1.2 Ключові проблеми підвищення ефективності діяльності промислових підприємств	44
1.3 Методи вирішення ключових проблем підвищення ефективності діяльності промислових підприємств	67
Висновки до розділу 1.....	80
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	83
2.1 Аналіз показників діяльності промислових підприємств України.....	83
2.2 Оцінка рівня наявних чітко формалізованих проблем підвищення ефективності діяльності промислових підприємств	103
2.3 Аналіз існуючих методів планування (бюджетування) діяльності промислових підприємств та оцінка неформалізованих проблем діяльності	123
Висновки до розділу 2.....	136
РОЗДІЛ 3: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	138
3.1 Маржинальний підхід як основний базис системи ефективного управління	138

3.2 Маржинальний підхід як інструмент побудови ефективної та об'єктивної системи оцінки ефективності діяльності промислових підприємств	168
3.3 Система управління на основі маржинального підходу як інструмент підвищення ефективності діяльності промислових підприємств	190
Висновки до розділу 3.....	219
ВИСНОВКИ.....	222
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	226
ДОДАТКИ.....	251

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах ефективна діяльність підприємства є одним із ключових питань, що постає перед власниками та ТОП-менеджерами компанії. Безпосереднє своє вираження ефективність знаходить у розмірі прибутку та рівні рентабельності підприємства. Особливо актуальним дане питання є для вітчизняних підприємств, що значно поступаються рівнем ефективності західним компаніям. У зв'язку з цим вирішення проблем ефективності є центральним питанням в розрізі зростання конкурентоспроможності та можливості задовольняти потреби споживачів.

Одним із ключових питань в розрізі підвищення ефективності є система управління, що зможе забезпечити максимальну ефективність планування, управління та оцінки діяльності компанії задля прийняття вірних рішень у плануванні подальшої діяльності та усуненні основних проблем.

Управління ефективністю діяльності підприємства – це цілеспрямований процес завданнями якого є аналіз, планування та внесення змін у параметри системи з ціллю підвищення її конкурентоспроможності. Щоб керувати будь-яким процесом, потрібно мати відповідні інструменти, що дозволяють кількісно виміряти ці зміни та отримати реальні економічні показники. Таким інструментом є маржинальний підхід та розроблена система управління економічною ефективністю діяльності, що побудована на його основі.

Маржинальний підхід та побудовані на його основі методи розрахунку надають мікроекономічну базу та аналітичний інструментарій для принципово нового підходу до вирішення багатьох важливих економічних завдань.

Важливою характеристикою «філософської складової» запропонованої системи управління є побудова системи на основі питання «Як це вплине на ефективність?», а також ефективне поєднання теоретичних розробок та практичного досвіду управління підприємством.

Внесок у дослідження питання ефективності, ціноутворення та інноваційної діяльності зробили такі вітчизняні та іноземні дослідники, як: К. Адамс, В. Андрійчук, А. Апчерч, У. Баумоль, С. Брю, М. Войнаренко, Е. Голдрат, І. Гонтарева, О. Гончар, Є. Градобоев, Г. Дейлі, Е. Дж. Долан, К. Друрі, О. Ємельянова, Д. Каплан, М. Кеннерлі, Р. Коуз, Д. Ліндсей, К. Макконнел, Н. Навольська, В. Нижник, Е. Нілі, О. Орлов, Д. Рікардо, Д. Сінк, В. Стадник, Дж. Стігліц, А. Тельнов, Н. Терещенко, Ф.фон Хайек, К. Холден, Ч. Хорнгрен, Н. Хрущ, Й. Шумпетер.

Варто зауважити, що на багатьох сучасних підприємствах спостерігаються системи управління, які не відповідають сучасним вимогам та дублюють системи командної економіки. Проблемою, що негативно впливає на ефективність діяльності є відсутність однієї універсальної системи, чи набору економічних інструментів, які б підійшли усім підприємствам та значно підвищили ефективність діяльності без додаткових розробок та адаптацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності з тематикою та планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах наступних тем: «Комплексна оцінка інноваційної діяльності промислових підприємств» (№ ДР 0115U000222, 2013–2015 рр.), де автором розроблено рекомендації щодо оцінки впливу інновацій на економічні показники підприємства та «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (№ ДР 0117U001169, 2017–2019 рр.), де автором розроблено механізм управління економічною ефективністю діяльності підприємств з використанням аналітичного інструментарію на основі маржинального підходу.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних положень і розробці системи управління ефективністю діяльності підприємства в умовах багатономенклатурного виробництва із використанням маржинального підходу, як інструменту, що забезпечує розрахунок собівартості, прибутку та рентабельності за видами продукції, аналіз

результатів діяльності звітного періоду та планування операційної діяльності на майбутні періоди, з урахуванням впровадження інновацій як інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- визначити сутність поняття «ефективність» діяльності промислового підприємства шляхом розгляду теоретичних доробок і власних досліджень;
- обґрунтувати важливість і перспективність використання маржинального підходу як формалізованого базису управління ефективністю діяльності промислових підприємств;
- розробити та обґрунтувати систему управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу як інструменту, що дає змогу отримувати точні дані в умовах багатоменклатурного виробництва та оперативно і ефективно приймати управлінські рішення шляхом використання ефективної системи планування інноваційної діяльності, ефективного ціноутворення на нову та інноваційну продукцію, застосування аналітичного інструментарію, що дає змогу перейти від статичної до динамічної ефективності;
- проаналізувати найбільш поширені базиси планування та конкретизувати систему побудови планів діяльності підприємства на майбутні періоди із використанням показників маржинального підходу;
- дослідити зміст категорій «нижня межа цін», «лімітна ціна», «продажна ціна» та «верхня межа цін» та зв'язати таке ціноутворення із ціноутворенням на нову та інноваційну продукцію;
- дослідити стан та динаміку діяльності промислового сектору України загалом та окремих підприємств машинобудівної галузі;
- обґрунтувати важливість неформального управління в сучасній економіці та поставити його на один рівень із формальним;
- систематизувати існуючі підходи розподілу постійних витрат, розрахунку собівартості, прибутку, точки беззбитковості за видами продукції виробничо-технічного призначення;

– удосконалити маржинальний підхід задля нівелювання його обмежень в розрізі розрахунку на кожен позицію шляхом утворення гібридного АВС-методу.

Об'єктом дослідження є процеси управління ефективністю діяльності промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичний та практичний інструментарій управління ефективністю діяльності промислових підприємств з використанням маржинального підходу.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою досліджень є розроблені положення в теорії управління та оцінки діяльності (різні підходи), що висвітлені в роботах іноземних та вітчизняних науковців та дослідників.

Задля ефективного дослідження та досягнення поставленої мети було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи.

Основним в дослідженні був системний підхід, оскільки ефективне вирішення проблем може бути лише при розгляді всього комплексу, як цілісної системи. Даний підхід було використано для дослідження основних аспектів ефективності, їх оцінки та впливу різних підходів на підвищення ефективності діяльності підприємств (розд. 1–3).

Також було використано метод формалізації, узагальнення для дослідження наявних систем (п. 1.1); методи аналізу та синтезу, діалектики були використані для дослідження сучасних наявних проблем діяльності підприємств (п. 1.2 та 1.3); статистичний метод було використано для проведення аналізу показників діяльності сучасних вітчизняних підприємств машинобудування (п. 2.1); моделювання, порівняльний, методи індукції та дедукції були використані для визначення рівня наявних проблем і визначення найбільш ефективних методів управління ними (п. 2.2 та 2.3); метод економічного експерименту та економічного моделювання було використано для дослідження впливу показників динамічної ефективності на можливості більш ефективного управління якістю діяльності підприємства (п. 3.1 та 3.2); поєднання

формалізованого та логічного підходів було використано при розробці концепції системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу (п. 3.3).

Інформаційною базою дисертаційного дослідження стали праці вітчизняних та іноземних вчених; офіційні матеріали Державної служби статистики; результати досліджень спеціалізованих організацій; дані офіційної звітності машинобудівних підприємств України. Всі економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик; комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів; підходи до розрахунку модифіковані на основі власного практичного досвіду управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступних головних положеннях:

вперше:

– розроблено механізм управління економічною ефективністю діяльності підприємства, аналітичний інструментарій якого побудований на використанні маржинального підходу для вирішення проблеми комплексного виміру ефективності виробництва інноваційних продуктів, запровадження нової техніки та технологій, формування цін на інноваційні продукти; визначення впливу управлінських та організаційних дій безпосередньо на операційний прибуток та загальну ефективність; застосовано інструментарій, що забезпечує перехід від статичної до динамічної діяльності (с. 138-221);

– розроблено конкретизовану систему планування діяльності підприємства на основі маржинального підходу. Основою перевагою такої системи є розробка процедур прийняття рішень, що придатні для практичного застосування та є органічним поєднанням планування операційної діяльності та впровадження інновацій, аналізу та планування рівня прибутку та рентабельності і забезпечує розрахунок точки беззбитковості як за видам продукції, так і в цілому по підприємству (с. 197-208);

удосконалено:

– маржинальний підхід, в розрізі використання його переваг на підприємствах, де використовується попроцесна калькуляція, шляхом об'єднання з ABC-методом. Таким чином отримано універсальний інструмент, що знімає обмеження обох систем та може використовуватись практично на будь-якому виробництві. Розроблений гібридний ABC-метод особливо важливий для підприємств, які не мають змоги використати позамовну калькуляцію для оцінки ефективності товарів, але, водночас з тим, потребують системи, що дасть змогу отримувати актуальні та об'єктивні дані без потреби витрачання значної кількості додаткових ресурсів (с. 150-155);

– схему проходження стратегічних сесій із залученням працівників усіх рівнів, задля визначення головних проблем, що значно знижує вплив фактору «керівництва». Така схема проведення стратегічних сесій є дуже важливою, оскільки є однією з небагатьох, що дозволяє виявити та систематизувати всі основні недоліки в функціонуванні підприємства, як єдиної системи, а також підвищити лояльність персоналу внаслідок того, що вони відчуватимуть важливість своєї думки. Головна роль даної системи у вирішенні завдання пошуку основних проблем системи підприємства, що відрізняється від тих, що застосовуються сьогодні виключенням власників та ТОП-менеджерів від участі в проходженні сесій (с. 191-192);

дістали подальшого розвитку:

– систематизація існуючих підходів розподілу постійних витрат, розрахунку собівартості, прибутку, точки беззбитковості за видами продукції виробничо-технічного призначення; в результаті аналізу встановлено, що досліджувані методи не забезпечують розрахунок беззбитковості, спотворюють повну собівартість, прибуток та рентабельність за видами продукції, при формуванні цін використовують «витратні підходи» та умовні методи формування прибутку (с. 47-52);

– змістовне наповнення категорії «верхня межа цін», що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує розрахунок ефекту не тільки при порівнянні нового продукту з базовим, але і з продуктами конкурентів. Крім того запропонована формула, яка забезпечує проведення розрахунків за інноваційною продукцією, що використовується для виконання різноманітних функцій. Обґрунтовано, що різниця між нижньою та верхньою межами цін – це та «цінність», яку необхідно розділити між виробником та споживачем (с. 144-148);

– виділено зв'язок між «лімітною ціною» та чистою приведеною вартістю (NPV) – «лімітна ціна» є тією ціною, при якій значення NPV рівне нулю, а фактично для підтримання ефективності інноваційного проекту опускатись нижче даного рівня ціни є недоцільним. Вірне встановлення лімітної ціни гарантовано забезпечує економічну ефективність інноваційного проекту не нижче рівня беззбитковості (с. 148).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання авторських пропозицій, що спрямовані на підвищення ефективності боротьби із проблемами якості роботи підприємств на основі підходів, що не потребують значних додаткових затрат та ресурсів, а також значно підвищують ефективність наявних ресурсів. Основні результати досліджень знайшли практичне використання у діяльності ПАТ «Завод «ТЕМП» (довідка про впровадження № 133-АВ від 07.09.2017 р.), ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес» (довідка про впровадження № ХМ-23АВ45 від 26.09.2017 р.) та ТДВ «Завод Адвіс» (довідка про впровадження № 487-Д від 18.10.2017 р.). Результати наукових досліджень використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Маржинальний прибуток в економічних розрахунках підприємств невиробничої сфери», «Маркетинг інновації» (довідка про впровадження від 17.10.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, у якій викладено авторський підхід до розв'язання актуального наукового завдання щодо вирішення проблем ефективності

діяльності промислових підприємств у різних галузях економіки. Всі основні наукові положення, висновки та пропозиції, які винесено на захист одержано автором самостійно. З наукових праць, виданих у співавторстві, використано лише ті матеріали, які є результатом особистої роботи здобувача. Особистий науковий внесок дисертанта у науковій роботі, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати досліджень було викладено на: Міжнар. наук.-практ. конференції: «Сучасні проблеми інвестиційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2013), ІХ Міжнар. наук.-техн. конференції «Актуальні проблеми комп'ютерних технологій 2015» (м. Хмельницький, 2015), Міжнар. наук. конференції «Від Балтійського до Чорноморського регіону: національні моделі економічних систем» (м. Рига, 2016), Міжнар. наук.-практ. конференції «Пріоритети розвитку у ХХІ столітті» (м. Кіровоград, 2016 р.), Міжнар. наук.-практ. конференції «Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти» (м. Запоріжжя, 2017), Всеукраїнській наук.-практ. конференції «Євроінтеграційна перспектива та інвестиційний потенціал економіки: методологія, теорія та практика» (м. Одеса, 2017 р.), Всеукраїнській наук.-практ. конференції «Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції» (м. Київ, 2017), Міжнар. наук.-практ. конференції «Сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку України» (м. Ужгород, 2017), Міжнар. наук.-практ. конференції «Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети» (м. Запоріжжя, 2017), Міжнар. наук.-практ. конференції: «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств» (м. Хмельницький, 2017), Міжнар. наук.-практ. конференції «Стратегія підприємства: підприємницький контекст» (м. Київ, 2017), ХІІ міжнар. наук.-практ. конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 2017), Міжнар. наук. конференції «Інноваційний потенціал соціально-економічних систем: виклики глобального світу» (м.

Лісабон, 2017), Щорічній наук.-практ. конференції «Високі наукові цілі 2017» (м. Мінськ, 2017).

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дисертації опубліковано у 20 наукових працях загальним обсягом 7,64 друк. арк., з яких особисто автору належить 7,30 друк. арк., з них: 10 статей у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 5,01 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,69 друк. арк., з них 7 – у виданнях, що відносяться до міжнародних наукометричних баз загальним обсягом 3,66 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,34 друк. арк., 2 публікації у міжнародних наукових виданнях загальним обсягом 1,4 друк. арк., 8 тез за матеріалами конференцій загальним обсягом 0,8 друк. арк., з яких особисто автору належить 0,78 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел з 237 найменувань на 25 сторінках, 5 додатків на 19 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 269 сторінок, з них 213 сторінок займає основний текст. Робота містить 21 рисунок та 30 таблиць (8 сторінок – рисунки і таблиці займають повні сторінки).

РОЗДІЛ 1

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРЖИНАЛЬНОГО ПІДХОДУ

1.1 Загальнотеоретичні аспекти підвищення ефективності діяльності промислових підприємств

Економіка є досить спірною наукою в розрізі визначення ефективності діяльності підприємства. Як правило показником результативності визначають прибуток від діяльності – і це вірно, оскільки саме прибуток є джерелом для реінвестування та подальшого розвитку будь-якого підприємства. Проте є значні проблеми саме у визначенні ефективності діяльності підприємства як відкритої системи на відрізку від входу (сировина) до виходу (готовий продукт), оскільки на сьогодні розроблено величезну кількість підходів та постулатів, інструментів для визначення цих показників, що часто суперечать одне одному, а відповідно сформовано значну кількість теорій, що обґрунтовані, але разом з тим приводять до різних висновків. В даному випадку доцільно навести цитату із лекції Ф.А. фон Хайека «Насправді в нас зараз немає причин для гордості – як професіонали ми суттєво заплутали справу» [191, с. 214]; дана цитата стосується проблеми кількісного вимірювання економічних показників, але, на погляд автора, дана цитата чудово описує і проблеми комплексної оцінки ефективності діяльності промислових підприємств, що призводить до помилкових висновків.

В словнику-довіднику фінансового менеджменту І.А. Бланка ефективність визначається наступним чином: співвідношення показників (ефекту) і витрат (ресурсів), що використанні для його отримання. Найбільш узагальнену оцінку ефективності діяльності дає система коефіцієнтів рентабельності.

Ефект – результат, який досягнуто за рахунок здійснення різноманітних видів діяльності, чи окремих заходів та операцій. Він може бути прихованим в

додатковій сумі отриманого валового, або чистого доходу; в розмірі зменшення витрат; в отриманні додаткового валового, маржинального або чистого прибутку; в сумі зростання вартості підприємства; в розмірі чистого грошового потоку і т.д. [25, с. 380-381]

Градобоев Є.В. розглядає ефективність не тільки як здатність суб'єкта господарювання отримувати більшу кількість корисних благ на одиницю ресурсів, а й здатність підприємства розвиватись й досягати мети при умові збереження збалансованої взаємодії всіх структур. [48] Дане визначення є найближчим до істини, але потребує уточнення в розрізі того, що корисні блага по факту являють собою розмір прибутку підприємства, яка залежить від гудвілу та частки ринку підприємства; в розрізі ж взаємодії всіх структур важливо наголосити також і на тому, що система має бути гнучкою, а відповідно окрім збалансованої взаємодії всіх структур мають бути збалансованими і самі структури – відповідно до потреб підприємства.

Шеремет О.Д. і Сайфулін Р.С. вважають ефективність однією з найскладніших категорій, оскільки вона виступає основою побудови кількісних критеріїв прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної і системної характеристик господарської діяльності. [42] Даний підхід також дуже близький до істини – основне завдання ефективності – досягти певного ефекту, а сама ефективність є складним явищем, але неправомірно її розглядати як основу для побудови системи характеристик підприємства, оскільки її потрібно розглядати як процес, що має привести до поставленої цілі.

За Андрійчуком В.Г. ефективність являє собою співвідношення між отриманими результатами (тісно пов'язане «рентабельне ведення виробництва») та витраченими на їх досягнення ресурсами. [7] В даному випадку все ж більш доцільно говорити саме про «ефект», а не «ефективність», оскільки Андрійчук розглядає саме кінцевий варіант, а не процес його отримання.

Долан Е. Дж. і Ліндесей Д. відображають ефективність в такій ситуації, коли неможливо збільшити кількість одного виробу, не пожертвувавши деякою кількістю іншого, при наявних знаннях та ресурсах (фактично повторення закону Парето). [58] Дане визначення взагалі неприйнятне, оскільки окрім знань та ресурсів ще є техніка та технології, які можуть забезпечити таке «зміщення/зростання».

Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі оцінюють ефективність з п'яти взаємопов'язаних факторів [138]:

1. задоволення потреб зацікавлених суб'єктів;
2. вклад зацікавлених суб'єктів;
3. інноваційні стратегії;
4. процеси;
5. можливості.

Підхід, що висвітлений вище також є відображенням реальної ситуації – задоволення зацікавлених суб'єктів, але водночас з тим варто зауважити, що дані взаємопов'язані фактори не є повними і в сучасному підприємницькому світі дуже важливим є і управління людськими ресурсами, який все ж варто виділяти окремо від процесів в загальному. Варто розділяти процеси «механічні», які залежать від техніки та технологій та процеси вищого рівня – управління людьми, які є більш складними та потребують додаткових умінь та навичок з боку керівництва.

Д. Сінк під ефективністю розуміє результативність, яка містить сім елементів [223]:

1. дієвість – рівень досягнення поставленої мети;
2. економічність – рівень використання ресурсів;
3. якість – рівень відповідності призначенню та специфікаціям;
4. прибутковість;
5. продуктивність;
6. якість трудового життя;

7. впровадження нововведень (на нашу думку більш доцільно розглядати категорію «інновацій», ніж «нововведень»).

Сінк знову ж називає основні моменти, які важливі для управління, але упускає важливий момент збалансованості та робить більшу асоціацію з результатами, а не процесом досягнення даних результатів.

Свого часу Д. Рікардо визначав категорію «ефективність», як економічну категорію, що є співвідношенням результату до визначеного виду витрат. [99, с. 6] Підхід Рікардо взагалі прямо говорить про «ефект», а не «ефективність».

Спірний підхід до визначення ефективності запропонували Терещенко Н. та Ємельянова О., які зміст економічної ефективності вбачають у наступних позиціях [184, с. 6-9]:

1. співвідношенні витрат рідкісних ресурсів та виробленими у результаті їх використання обсягами товарів і послуг;
2. виробництво продукції заданої вартості за умов найменших витрат;
3. досягнення найбільшого обсягу виробництва товару або послуги з використанням ресурсів заданої вартості;
4. ситуація за якої неможливо забезпечити більш повне задоволення потреб однієї людини, не зменшуючи рівень задоволеності іншої (в розрізі ефективності підприємства слід було б перефразувати «Парето-ефективність», як це зробили Долан Е.Дж. і Ліндесей Д.);
5. отримання максимально більшого результату із потрібних наявних ресурсів;
6. міра витрат на досягнення поставлених цілей.

Одразу варто дати оцінку даному підходу:

1. ефективність підприємства варто визначати по витраті ресурсів взагалі, а не лише рідкісних, оскільки концентрація лише на рідкісних ресурсах може призвести до втрати контролю на ефективності використання різних ресурсів;

2. умова найменших витрат не є основним та критичним показником ефективності, а тому концентрація на витратах не є шляхом до ефективної діяльності промислового підприємства;
3. досягнення найбільшого обсягу при заданих мірі витрат не є ціллю та критерієм в умовах ринкової економіки.

Фактично основна складова даної концепції є орієнтованою не на ринкову економіку, а на планову; водночас з тим лише незначна зміна пріоритетів адаптує її до сучасних умов, а саме: оцінка по співвідношенню ресурсів (витрат) задіяних у виробництві «блага» та рівнем корисності «благ» як для споживача, так і для підприємства та відмова від концентрації на абсолютних показниках та рамках максимуму та мінімуму.

В американській економічній думці К. Макконнел та С. Брю в своїй праці «Економікс» представили наступне бачення категорії ефективність: ефективність це таке застосування ресурсів, яке б забезпечувало їх найбільш цінний внесок у загальний обсяг продукції; економічна ефективність характеризує зв'язок між якістю ресурсів, що застосовуються в процесі виробництва та кількістю споживчого продукту, що вироблено. Більша кількість продукту, що згенеровано даним обсягом видатків, є показником зростання ефективності і навпаки. [105, с.38] Підхід Макконела і Брю варто назвати таким, що відірваний від реальності – в ринковій економіці неможливо прив'язуватись лише до обсягів, адже ціллю є не виробництво певного обсягу, а саме прибутку від реалізації товарів та послуг.

Наприклад, М. Мейер акцентує увагу на «перемішуванні» оцінки і самої ефективності: «Достатньо просто щось виміряти та назвати це ефективністю... Набагато складніше відповісти на такі запитання: «Що таке ефективність?», «Як її оцінити та виміряти?» [110, с. 13]

Фактично Мейер охарактеризував одвічну проблему визначення сутності ефективності як далеку від точного визначення шляхом акцентування уваги на проблемах вимірюваності показників. Обидва поняття «ефект» та

«ефективність» в реальній практиці практично неможливо розділити. Так, наприклад, для оцінки ефективності капіталовкладень оцінюють як абсолютні показники: чиста теперішня вартість, так і відносні: внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості, строк окупності. Також при оцінці ефективності діяльності переважно мова йде знову ж про два показники: прибуток та рентабельність. Тому згідно даного підходу формується уявлення, що в реальному світі «ефективність» вміщає в собі і «ефект», а основна проблема у визначенні відмінностей, а відповідно в оцінці та вимірюваності. Фактично даний підхід несе в собі «подвійну вірність»:

1. з одного боку дійсно ефект є частиною ефективності, оскільки це є результатом – між ними причинно-наслідковий зв'язок;
2. з іншого боку ці поняття можливо розмежувати та кількісно виразити і оцінити: визначення результату певних дій дає змогу оцінити і ефективність цих дій.

Також варто окремо зауважити, що, згідно логіки, підприємства постійно мають оптимізувати свою діяльність задля підвищення ефективності, оскільки саме оптимізація і є однією із головних складових частин ефективності. Але Г. Саймон в свої нобелівській лекції ще в 1978 році говорив про те, що має сумніви на рахунок раціональної діяльності суб'єкта ринку, який має повну інформацію про зовнішнє середовище та при кожній зміні вирішує оптимізаційні завдання, оскільки для цього ніхто не має достатніх ресурсів (як автору, хотілося б також до цього додати, що на сьогодні склалась ситуація практично повного та вільного доступу до будь-якої інформації, але водночас це створило і перешкоди, що практично неможливо подолати – в загальному «доступна» інформація втратила один зі своїх основних атрибутів – достовірність; це пов'язано з тим, що практично нереально стовідсотково профільтрувати всю доступну інформацію і саме тому доступ та отримання «справжньої» інформації є не менш складним, ніж до появи глобальної мережі та інших комунікаційних та цифрових ресурсів). Відповідно до даних обмежень Г. Саймон висунув гіпотезу обмеженої

раціональності: компанії в своїй практичній діяльності замінюють завдання оптимізації завданням виходу на певні контрольні показники та орієнтуються на принцип «розумної достатності» при наявності механізмів навчання та адаптації. [213, с. 14]

Різні підходи формулюють питання ефективності абсолютно по різному, але основною ціллю будь-якого господарюючого суб'єкта, за виключенням благодійних та соціально-орієнтованих підприємств, є отримання прибутку. Перед тим, як сформулювати власне бачення поняття ефективності діяльності промислових підприємств є доцільним навести ще одну цитату із нобелівської лекції Ф.А. фон Хайека 1974 року: «На відміну від положення, що існує в природничих науках, в економіці та інших дисциплінах, що мають справу з фундаментально складними явищами число аспектів подій, що підлягають кількісному обліку, неминуче обмежена і включає багато важливих аспектів. У природничих науках зазвичай, не без підстави, передбачається, що будь-який важливий фактор, який визначає спостережувані явища, і сам буде таким, що безпосередньо визначається і вимірюється. У дослідження таких складних явищ як ринок, що залежать від дій безлічі індивідів, всі обставини, які будуть визначати результат процесу – з причин, які я поясню пізніше, ніколи не будуть повністю відомі і вимірні, і в той час як в фізичних науках дослідник має можливість вимірювати те, що на основі уявної достовірної теорії він вважає важливим – в суспільних науках часто за важливе приймається те, що піддається виміру. Це іноді доходить до того, що, по суті, вимагають, щоб наші теорії були сформульовані так, щоб вони стосувалися тільки вимірюваних величин» [191, с. 215]. Фактично дана цитата пояснює чому існує велика кількість підходів як до розуміння, так і визначення (в кількісних показниках) ефективності діяльності промислових підприємств. Це все можна зв'язати із тим, що практично всі ключові аспекти неможливо прорахувати кількісно, а тим більше і якісно. Згадаємо концепцію «Big Data», яка на основі величезної бази явищ дає питання на відповідь «Що?», але не на відповідь «Як?» («Чому?»). В зв'язку з цим

автором вважається за необхідне будувати всі дослідження на «фундаменті постулату», що на сьогодні економіка є не тільки дослідно-прогнозною наукою про організацію, управління та використання, а наукою про різні ланки ринку в різних приближеннях, як про цілісні організми, що ефективно функціонують, лише при умові ефективного функціонування кожного з елементів системи.

Також варто згадати і поняття ефективності за Парето, що вже стало класикою в аналізі діяльності підприємств та активно просувається серед вітчизняних підприємств в розрізі застосування «ABC-XYZ аналізу». Так ефективність за Парето (згідно «Оптимуму Парето») описує стан системи за якого значення кожного окремого критерію, що описує стан системи, не може бути покращено без погіршення становища інших елементів; стан ефективний за Парето є таким, коли всі вигоди від можливих змін вичерпані. Відповідно до цього стан ринку є оптимальним за Парето, коли не можна поліпшити ситуацію одного із суб'єктів ринку, не погіршивши при цьому ситуацію в якій знаходиться інший. [232] Пізніше на основі робіт В. Парето Д.М. Юраном, який ґрунтуючись на дослідженнях Парето щодо власності на нерухомість в Італії, розробив принцип, коли 80% всіх результатів дає 20% ресурсів. На основі цього принципу було побудовано велику кількість теорій, принципів та систем оцінки ефективності. [233]

Вже на даному етапі варто б виділити наступні елементи, щодо оптимуму та принципу Парето, які викликають сумніви в багатьох економістів. Почнімо з цитати з нобелівської лекції Дж.Е. Стігліца, який також говорить про ефективність за Парето в розрізі ринку: «Однак, найбільш важливим є те, що в рамках старої парадигми ринки були ефективними в сенсі Парето, за винятком випадків, коли відбувалася один з обмеженого числа збоїв ринкового механізму. В рамках же парадигми недосконалої інформації ринки майже ніколи не досягають ефективності в сенсі Парето» [181, с.555]. Власне ця цитата і є поясненням чому ефективність сьогодні є синонімом виходу на певні контрольні показники. Варто зауважити наступні моменти:

1. хоча фраза Стігліца і стосується ефективності ринків, але вона цілком придатна і в розрізі аналізу ефективності промислових підприємств, оскільки вони є частиною єдиної системи ринку: сьогодні в інформаційну епоху, коли «поверхово» інформація є легкодоступною, але насправді ж доступ до інформації є дуже ускладненим – інформація є одним із найдорожчих ресурсів;
2. ускладнений доступ до інформації призводить до того, що підприємство не має достовірної інформації про інших учасників ринку, а відповідно практично не може дійти до ситуації, коли будь-яка нова зміна вже не буде давати результату;
3. зважаючи на постулат, що за Парето ефективним є стан, коли нова зміна вже не дає результату також не відповідає високодинамічному ринку, коли постійно відбуваються зміни, а відповідно на сьогодні можна говорити лише про динамічну ефективність, яка є прийнятною на даний момент;
4. щодо принципу Парето, який побудований на дослідженні власності на нерухомість в Італії, то таку вибірку можна вважати нерепрезентативною, а відповідно зробити припущення на рахунок того, що при побудові цього принципу вибірка також була нерепрезентативною, що ставить даний принцип під сумнів;
5. зважаючи на сумніви, що закладені в п.4, а також те, що в розрізі відхилення від співвідношення 80/20 навіть на декілька відсотків за різних масштабів виробництва може приймати коливання від декількох тисяч до декількох сотень тисяч, що відповідно призводить до неможливості стовідсотково будувати управління компанією та інструменти оптимізації ефективності на основі цього принципу; також такі гіпотези ставлять під сумнів системи, що побудовані на основі даного принципу.

Узагальнюючи все вище сказане, можна говорити, що «ефективність» є постійно змінним явищем, що характеризується відношенням результатів до витрат, які були понесені для їх досягнення; характерною і невід'ємною характеристикою даного явища є двоєдиність процесу та результату, оскільки ефективність вимірюється конкретним результатом, але водночас з тим результат не є абсолютним показником, а вимоги до нього постійно змінюються, що призводить до того, що ефективність є і процесом, який призводить до постійної зміни показника, а отже ефективність є одночасно і процесом, і результатом; варто також зауважити і частий акцент на тому, що це є складним та багатоаспектним явищем, яке передбачає гнучку, динамічну та комплексну діяльність усього підприємства – єдиної системи із метою досягнення поставлених цілей; показниками ефективності є ступінь досягнення поставлених цілей, а також характеристики основних параметрів, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Зважаючи на дослідженні підходи до визначення ефективності та узагальнені спільні риси можна говорити, що ефективність діяльності відображається у процесі найбільш швидкого, збалансованого та динамічного досягнення поставлених цілей із постійним балансуванням системи згідно сучасної ситуації, а вимірюється прямими та додатковими показниками досягнення поставлених цілей, параметрів, що забезпечують досягнення цих цілей, а також у порівнянні із іншими гравцями ринку, що ставлять такі ж цілі. Показниками ефективності можна назвати наступні «ефекти»:

1. наявність, чи відсутність прибутку, а також його рівень;
2. рівень рентабельності. Зважаючи на сучасну ситуацію на ринку варто також окремо виділяти таке питання як рентабельність капіталу, оскільки дане питання досить важливе для акціонерів, які оцінюють ефективність через прибутки, які дає їм володіння акціями;
3. дотримання поставлених строків;
4. рівень використання ресурсів: як людських, так і технічних;

5. кількість та складність інструментів, що використовуються для досягнення поставлених цілей. Якісне використання меншої кількості простих інструментів є значно ефективнішим, порівняно із використанням значної кількості складних інструментів.

Більш повно та наочно модульну структуру складових ефективності діяльності зображено на рисунку 1.1.

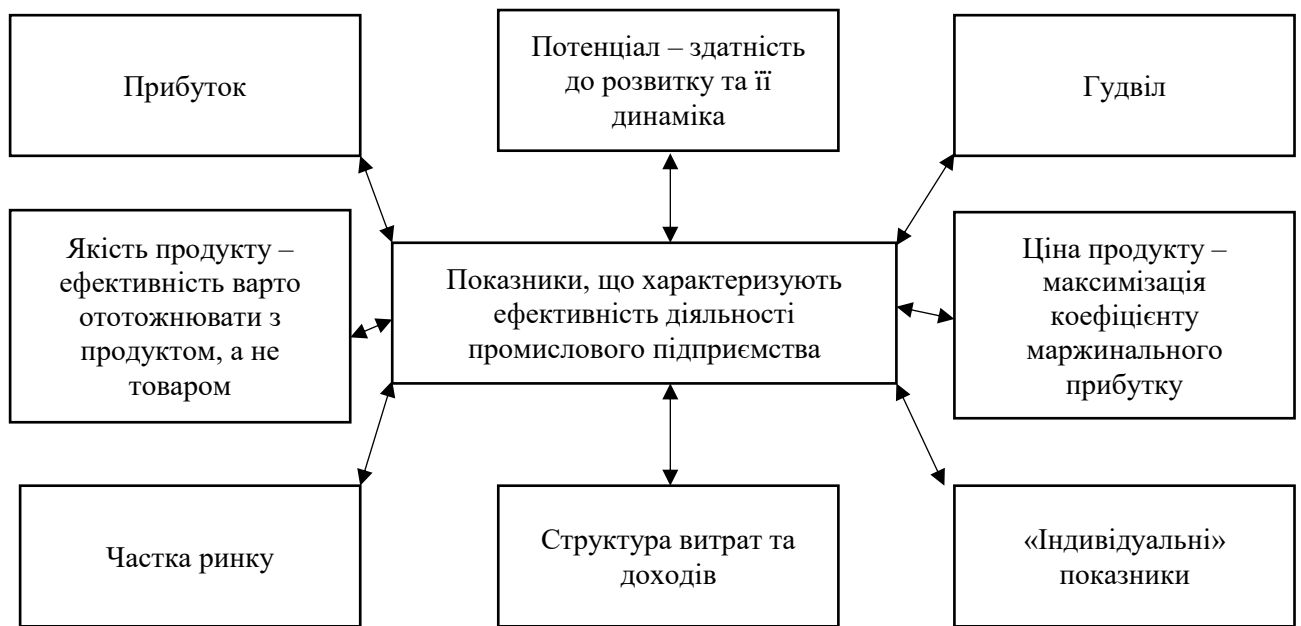


Рис. 1.1. Основні складові «модульної структури» показників ефективності діяльності промислових підприємств

Джерело: скомпоновано на підставі досліджень автора

Показники рисунку 1.1 є важливими по наступних причинах:

1. ефективність є процесом, а відповідно вимірюється головним результатом, який відповідає поставленим цілям – в бізнесі таким показником є «ефект», а конкретно прибуток – його наявність чи відсутність, а також «ефективність» цього прибутку, що знаходить своє відображення в рівні рентабельності, який порівнюється із середньоринковим показником. Окремим питання варто виділити рентабельність капіталу (власного чи акціонерного), що являє собою

безпосередню характеристику використання наявних ресурсів, або ж тих, що отриманні від зацікавлених осіб;

2. важливість потенціалу, який є складовим модулем показників ефективності полягає в тому, що саме розвиток підприємства є необхідною та однією з першочергових складових підвищення ефективності;
3. гудвіл є важливим інструментом ефективності, оскільки допомагає без додаткових витрат підтримувати ефективність на високому рівні – як відомо утримування клієнта значно дешевше і ефективніше, порівняно із залученням нових;
4. ціна продукту прямо пов'язана із пунктом 3 та відображає рівень ефективності в розрізі здатності підприємства реалізовувати товар за цінами, що вищі за середньоринкові (високий рівень гудвілу), або ж навпаки за цінами нижчими за середньоринкові (висока ефективність виробництва – низька собівартість), чи при об'єднанні обох параметрів;
5. якість продукту є прямим відображенням ефективності діяльності, оскільки, варто розуміти, що на ринку сьогодні важливий продукт, а не просто товар, і забезпечення високого рівня цього комплексу демонструє як результати у виробництві, так і в управлінні та маркетингу;
6. частка ринку відображає наскільки ефективно компанія веде свою діяльність не лише всередині системи – виробництво, а й ззовні – співвідношення із конкурентами, так і з ступенем досягнення поставлених цілей;
7. класичною ж складовою відображення ефективності є структура витрат та доходів підприємства на будь-якому з етапів діяльності, що практично напряду відображає наскільки уміло підприємство перетворює понесені затрати в отриманні доходи;

8. залежно від конкретної ситуації ефективність характеризують «індивідуальні» показники, що є важливим для власників підприємства. Ці показники можуть бути досить простими – збільшення автоматизації та зменшення чисельності персоналу, так і неординарними – створення нової ніші на ринку. Фактично даний показник не є систематизованим, оскільки являє собою суб'єктивні побажання власників.

З вище викладеного стає зрозуміло, що ефективність діяльності підприємства неможливо розглядати лише в якомусь одному аспекті, оскільки вона є результуючим багатьох факторів; окремо варто зазначити ще раз основну умову сучасної оцінки ефективності діяльності промислового підприємства – об'єднання кількісних та якісних показників, що відображає рисунок 1,1.

Поєднання всіх попередніх висновків, а також перелічених аспектів та реального досвіду компаній варто зауважити, що фактично вся ефективність зводиться до економічної. Центральне місце економічної ефективності обумовлено тим, що практично будь-які нововведення та зміни в системі підприємства впливають прямо, чи опосередковано, на його операційну діяльність, а отже – на операційний прибуток.

Уявлення про те, що прибуток є головною ціллю діяльності будь-якого підприємства викликає заперечення у багатьох економістів, оскільки це досить вузько інтерпретує підприємницьку діяльність. Проте Е. Долан та Д. Ліндсей формулюють наступне: «Припущення про максимізацію прибутку зовсім не є повним описом усіх мотивів, що лежать в основі прийняття усіх управлінських рішень, а навпаки – це спрощення, що має на меті більш чітке структурування теорій відносно впливу на прийняття рішень. Поглиблення дослідження даних питань доцільно лиш в тому випадку, коли потрібно більш детально оцінити результати спостережень. На практиці ж припущення про максимізацію прибутку цілком достатньо для пояснення наших спостережень.» [58, с. 137]. Також в підтримку «максимізації прибутку» можна згадати і принцип «виживання», оскільки компанія, яка довгий час не отримує достатнього

прибутку не може впроваджувати нові техніку та технології, створювати інноваційні продукти, а, відповідно, бути конкурентоспроможною.

В таблиці 1.1 представлено важливість показників при плануванні та оцінці ефективності в США та Японії:

Таблиця 1.1

Ранжування важливості показників в плануванні

Назва	Ранг США	Ранг Японія
ROI	1	4
Операційний прибуток	2	2
Дохід	3	1
Виробничі затрати	4	3

Джерело: 195, с. 252

Як видно з таблиці 1.1 в будь-якому випадку одне з найважливіших місць (а в середньому – найважливіше) займає операційний прибуток, як безпосередній індикатор ефективності діяльності підприємства

Правильність висновків також підтверджує досвід компанії «Alcoa», яка завдяки Полу О'Нілли та його підходам до управління змогла перейти від фактичного банкрутства до прибутковості та лідерських позицій на ринку. Пол О'Нілл шляхом введення одного правила в сфері техніки безпеки зміг підвищити загальну економічну ефективність діяльності [51, с. 124-157].

Для управління економічною ефективністю важливим є кількісний опис усіх параметрів діяльності підприємства задля оцінки, планування та прогнозування діяльності та прийняття рішень; інструментом, що дає змогу це зробити є маржинальний підхід. Маржинальний підхід являє собою систему, що будує управління та оцінку ефективності компанії на засадах використання маржинального прибутку та похідних показників в усіх формалізованих значеннях. Основою даної концепції є калькуляція покриття та положення згідно якого постійні (умовно-постійні) витрати в основних розрахунках не

використовуються, оскільки затрати часових та людських ресурсів на це не виправдовуються отриманими результатами.

Маржинальний прибуток являє собою різницю між доходом та змінними витратами та може використовуватись, як по відношенню до одиниці виробу так і основної діяльності підприємства загалом.

Основними показниками маржинального підходу є:

1. маржинальний прибуток;
2. коефіцієнт беззбитковості та запасу надійності;
3. коефіцієнт маржинального прибутку.

На основі даних показників можна побудувати ефективну та розгалужену систему показників, що можуть в короткі строки описати практично будь-які формалізовані показники діяльності підприємства для прийняття якісних управлінських рішень.

На сьогодні саме маржинальний підхід з його системою показників відповідає висновкам, що зроблені раніше:

1. показники даного підходу не потребують значних затрат часу та інших ресурсів на прорахунок;
2. показники даної концепції є водночас кількісними та якісними;
3. дана система побудована на постулаті «якщо ефективне підприємство (прибуткове), то ефективний і кожен продукт та навпаки».

Основною перевагою маржинального підходу, окрім оперативності, є висока об'єктивність показників, відносна легкість у впровадженні. Серед недоліків маржинального підходу є її прив'язаність до позамовної калькуляції, тоді як у випадку попроцесної можуть виникнути проблеми з розрахунками.

Варто також зауважити і про помилкові підходи до визначення ефективності (як правило це орієнтація лише на кінцеву цифру без вивчення причинно-наслідкових зв'язків), що сьогодні панують серед Топ-менеджерів реальних компаній:

1. це частка ринку, яку займає компанія;

2. це рівень рентабельності;
3. це розмір доходу/прибутку;
4. це кількість асортиментних позицій на ринку;
5. це розміри та географічне розташування локацій на яких працює фірма;
6. це кількість контрагентів;
7. це об'єми випуску продукту;
8. це відгуки клієнтів;
9. та інші.

Фактично даний перелік є сукупністю одних із основних показників ефективності, оцінювання та прийняття маркетингової стратегії компанії, але дані показники мають розглядатись комплексно. Концентрація на якійсь одній характеристиці загальної ефективності призводить до дисбалансу та поступової розрухи системи. Чудово характеризує дану ситуацію, коли заради прибутковості керівництво компанії концентрує свою увагу на проблемних продуктах та планує підвищення їхньої прибутковості, тоді як потрібно концентруватись на продукції – лідеру, а програшні продукти після оцінки ситуації просто ліквідувати.

Ефективність потребує постійного контролю та управління, оскільки не є саморегульованою та автономною системою, як власне і все підприємство. Фактично управління є процесом впливу, який завідомо продуманий та спланований задля досягнення певних цілей та ґрунтується на об'єктивних та суб'єктивних інформаційних базисах. Згідно обмеження, щодо підходу до ефективності як цілісного явища, зберігається також і обмеження в розрізі управління ефективністю – управління можна розглядати лише як комплексний процес та виділення окремих підходів не є припустимим (наприклад, неприпустимо розглядати лише «управління людськими ресурсами» в розрізі менеджменту персоналу, або ж «концепцію соціально-етичного маркетингу» в розрізі управління маркетингом). Потрібно розглядати комплексне управління ефективністю. Основними концепціями є [116]:

1. цільова концепція – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей;
2. системна концепція – це концепція, відповідно до якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища;
3. концепція балансу інтересів – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією;
4. функціональна концепція – це концепція, відповідно до якої ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління;
5. композиційна концепція – це концепція, відповідно до якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.
6. Business Performance Management (BPM) – відносно нова концепція управління, що позначає цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на підвищення спроможності підприємства оцінювати свій фінансовий стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу і зовнішніх контрагентів в рамках загальної інтегрованого середовища управління [144].

Зі всіх концепцій найбільш прийнятною сьогодні є концепція BPM, оскільки вона передбачає комплексну управління із орієнтацією на кінцеву ціль із вимогою інтеграції усіх рівнів. Але і вона потребує доповнень, зокрема дуже важливим є положення системної концепції в розрізі адаптації до зовнішнього середовища; важливим є і адаптація до внутрішніх змін. Основним компонентом

в сучасних умовах України має бути фокусування на управління персоналом, як основною складовою ефективності в умовах екстенсивного виробництва.

Першочерговими при вирішенні проблем ефективності є відповіді на наступні питання:

1. ефективність в розрізі прибутковості – важливо в загальній оцінці ефективності діяльності, внаслідок того, що саме прибуток є загальним та кінцевим ефектом, який відображає всю суть підприємницької діяльності;
2. ефективність в розрізі асортименту є важливою, оскільки вірна асортиментна політика та ціноутворення є однією з двох складових, що можуть забезпечити високу ефективність в розрізі прибутку;
3. ефективність в розрізі ресурсів є другою складовою формування ефективності в розрізі прибутку та включає як ефективність використання ресурсів виробництва, так і людських ресурсів;

Загалом же питання оцінки економічної ефективності є досить складним і багатограним та поєднує багато фокусів, на основі яких і формується поняття та показники діяльності промислових підприємств у ринковому середовищі:

1. оцінювання показників з економічної точки зору є важливою, оскільки саме економіка дозволяє отримати формалізовані показники задля побудови динамічних показників та відслідковування будь-яких змін в діяльності підприємства. Також застосування економічної точки зору дає змогу побудувати ефективну аналітику, що може побудувати практично будь-які прогностні тенденції та шаблони діяльності на основі повторюваності показників;
2. оцінювання показників з точки зору менеджменту є важливим, оскільки на сьогодні найважливішим ресурсом є людський, незалежно від рівня автоматизації та системи його включення у діяльність: зовнішній чи внутрішній працівник. Залежно від рівня розвитку менеджменту та його впливу можна значно підвищити ефективність без залучення

додаткових ресурсів – навіть одне «правильне» правило може допомогти перейти з розряду аутсайдера в лідери ринку;

3. оцінювання показників з точки зору маркетингу – дана складова важлива, оскільки дає змогу зібрати інформацію із зовнішнього середовища та надати необхідні показники для побудови економічної моделі, стратегії дій та визначення особливостей взаємодії та рівня контакту із контрагентами;
4. оцінювання показників з точки зору логістики є додатковим до показників менеджменту та економіки, оскільки характеризує ступінь ефективності розподілу готової продукції до покупця, а відповідно має вплив і на сукупну ефективність діяльності. Також даний показник відображає і вміння правильно налагодити зв'язки із віддаленими, але важливими точками контакту;
5. оцінювання показників з точки зору політології – оцінювання ефективності з даної точки зору є досить специфічним, але важливим, додатковим елементом, оскільки відображає здатність керівництва компанії використовувати політичну ситуації та громадські рухи і зрушення з метою підвищення ефективності діяльності;
6. оцінювання показників з точки зору соціології та нейробіології і психології – додатковий показник маркетингу та менеджменту, який відображає ефективність діяльності компанії в розрізі використання здобутків психології та нейробіології в розрізі управління попитом та «маніпулювання» ринком та управління персоналом; соціології в сфері запуску продуктів, що мають попит в суспільстві внаслідок причин, що згенеровано факторами зовнішнього середовища;
7. брати до уваги оцінювання показників з інших точок зору (механіка, екологія,...) залежно від кожного індивідуального випадку є доцільним, оскільки практично будь-яка дія підприємства має наслідково-причинні зв'язки в розрізі впливу на ефективність діяльності в короткостроковій

чи довгостроковій перспективі – і те, що зараз вважається витратою може стати значною інвестицією в якісне та кількісне зростання ефективності в майбутньому.

Отже, ефективність діяльності підприємства є досить динамічним та багатофакторним поняттям, що залежить від багатьох чинників. Для кожного окремого суб'єкта, що провадить господарську діяльність сукупність показників є різною, але саме прибуток є основним та узагальнюючим показником для комерційних структур. Від ефективності підприємства залежить його потенціал та подальший розвиток, а тому питання підвищення ефективності промислових компаній є дуже важливим, особливо в сучасних українських реаліях, коли така процедура пов'язана із багатьма проблемами.

Економічна ефективність являє собою відношення отриманих результатів до понесених затрат на шляху до досягнення бажаного ефекту (прибутку) та характеризується співвідношенням часових та ресурсних показників досягнення ефекту, а також і порівняння даних показників із показниками конкурентів; загальне порівняння «себе на ринку» із «конкурентами на ринку»

Варто також зауважити, що питання ефективності діяльності промислових підприємств є суб'єктивно-об'єктивним напрямком, оскільки залежить як від об'єктивних факторів: фактичні показники діяльності, технічні та технологічні умови діяльності підприємства, умови ринку, а також і від суб'єктивних: обраний метод оцінки ефективності, рівень компетентності управлінського апарату. У зв'язку з цим варто зауважити, що питання ефективності діяльності та її підвищення пов'язанні із багатьма проблемами, що потребують вирішення.

В сучасному світі, як в принципі і завжди, не може розглядатись лише в розрізі якогось одного напрямку, чи сфери, а має бути питанням комплексного розгляду, оскільки при спеціалізованому фокусі лише на певні елементи призведе до отримання спотворених результатів та «упущення» інших проблем, що мають вплив на вирішення інших.

1.2 Ключові проблеми підвищення ефективності діяльності промислових підприємств

Підвищення ефективності діяльності промислових підприємств є одними із найактуальніших у сучасній вітчизняній ринковій економіці, оскільки значна частина підприємств перебуває на рівні низької рентабельності.

Перш за все варто зауважити, що підвищення ефективності діяльності промислових підприємств не може бути пов'язано лише із зростанням показників, а й з їхнім оптимальним поєднанням та узгодженням. Основною проблемою є вибір підходу до оцінки ефективності і діяльності підприємства загалом за допомогою методів операційного аналізу.

Спочатку варто згадати Ф. фон Хайека, який виступав проти регулювання ринку та наводив наступні аргументи: «...по-перше, кількісні теорії повинні відноситись до добре вимірюваних величин, чого не можна сказати про величини економічні, особливо про агреговані; по-друге, економічні події відносяться до особливо складних у визначенні яких бере участь така кількість факторів, що пов'язати їх в єдину модель практично неможливо; по-третє, серед цих факторів дуже багато таких, які є неспостережуваними або принципово, або при сучасному стані соціально-економічної статистики.» [213, с. 12]; дана теза також придатна і для систем, що стосуються оцінки та підвищення ефективності діяльності промислових підприємств – внаслідок того, що кожна із систем носить певні елементи, які не розглядаються та, фактично, є обмеженнями, всі наявні сучасні системи можна назвати відносними та такими, що лиш частково оцінюють та впливають на ситуацію.

Система «Cost-Volume-Profit» (CVP) (система «Затрати-обсяг виробництва-прибуток») є спрощеною системою операційного аналізу, що дає змогу в короткі терміни здійснити аналіз та прийняти короткотермінові тактичні рішення. Даній системі та її аналізу присвячено роботи багатьох науковців, зокрема А. Апчерча, К. Друрі, О. Орлова та ін.

Вхідні положення системи CVP описує в своїй роботі «Управлінський облік: принципи і практика» А. Апчерч [9, с. 272]:

1. дохід та витрати описуються лінійною функцією;
2. ізольований (обмежений – прим. автора) період часу;
3. детермінована модель;
4. однопродуктова модель, або незмінний асортимент;
5. статична модель.

Згідно даних основ складається враження про практично повну співставність даної системи із положеннями маржинального підходу [146], але вона має і наступні обмеження:

1. лише однономенклатурне виробництво; при багатноменклатурному використовується розрахунок через частку продаж/виробництва кожної із позицій в загальній сумі;
2. постійні витрати в цілому та змінні витрати на одиницю залишаються незмінними на визначену кількість товару в обмежений період часу.

Дані обмеження обумовлюють одне одного, а саме обмеження 2 призводить до того, що практично дану систему можна використовувати лише в системах згідно обмеження 1.

Згідно наявних обмежень дана система не відповідає реальним умовам по наступних параметрах:

1. система передбачає незмінність змінних витрат, ціни та структури асортименту;
2. обмеження 1 спричиняє наступне обмеження за якого можливе використання даного методу – однономенклатурне виробництво;
3. зазначені обмеження спричиняють відсутність повного пакету даних управлінського аналізу, що спричиняє неможливість прийняття управлінських рішень.

Водночас з тим дана система має в собі усі необхідні системи розрахунків та вхідні дані для проведення повного розрахунку. Єдиною умовою для такого

результату є усунення вхідного обмеження про незмінність структури асортименту, що можливо лише в ідеальних теоретичних моделях, або ж в директивній економіці. Ці припущення пояснює та конкретизує в своїй роботі «Система «CVP». Міфи і реальність. Можливості виходу з глухого кута» Орлов О.О [148].

Орлов О.О. в своїй роботі пропонує проводити розрахунки способом маржинального прибутку, що знімає обмеження CVP. Зокрема використання моделі на основі принципів використання маржинального прибутку також дозволяє зменшити витрати часу на розрахунок і побудову моделі при багатомономенклатурному виробництві. Запропоновані рішення тезисно:

1. нівелювати розрахунок частки «вкладу» кожної позиції в загальній структурі шляхом використання коефіцієнту беззбитковості. Дана заміна є досить ефективною з точки зору, що розрахунок часток при великій кількості позицій займе велику кількість часу; при змінах в асортименті оперативно провести перерахунок дозволить саме коефіцієнт беззбитковості, тоді як «CVP» вимагатиме практично повний перерахунок усіх показників;
2. введення коефіцієнту беззбитковості також дозволяє значно швидше розрахувати і беззбитковий оборот у вартісних показниках;
3. розрахунок прибутку по кожній позиції Орлов О.О. пропонує шляхом використання показника «Запас надійності» ($Z_n = 1 - K_6$; $\text{прибуток} = Z_n * \text{ПМ}$ [146, с.126-127]), водночас з тим А. Апчерч у своїй роботі пропонує використання порогу безпеки для оцінки більш ефективного рішення з декількох можливих, що фактично і є коефіцієнтом запасу надійності. Фактично дані розрахунки співпадають та відрізняються лише складністю отримання даних показників: поріг беззбитковості вимагає отримання вартісного значення точки беззбитковості, тоді як запас надійності дозволяє нівелювати частину розрахунків при відсутності такої необхідності; і знову ж виникла ситуація, коли прихильники

методу «Затрати-обсяг випуску-прибуток» не довели свою роботу до логічного завершення внаслідок ряду обмежень.

Резюмуючи співставлення робіт А. Апчерча та О. Орлова як прихильників методу «CVP» та маржинального підходу відповідно, автор дійшов висновку, що фактично дані методи є різним баченням одного і того ж підходу до оцінки ефективності діяльності підприємства. Фактично принципи маржинального підходу формують систему, що є більш послідовною та глибокою системою «нового покоління «CVP». А тому виділення даних підходів в два окремих випадки є недоцільним – автори «затрати-обсяг випуску-прибуток» самі створили штучні рамки для свого методу, що обмежило сферу його використання. В цілому ж на сьогоднішній день саме розподіл показників та оцінка ефективності згідно маржинального підходу є найбільш доцільним та ефективним. Це пов'язано з тим, що саме використання цього підходу дозволяє будувати економічні розрахунки на основі економічних моделей, що найбільше приближенні до реальності, а тому результати можна вважати такими, що найбільше відповідають поставленим вимогам та завданням сучасного підприємництва та ринку.

Для розуміння ситуації, що склалась в сфері операційного аналізу, доцільно розглянути різні методи цього аналізу, яких на сьогоднішній день розроблена значна кількість. Переваги та недоліки основних підходів, що поширені серед промислових підприємств згруповано в таблиці 1.2.

Першою доцільно розглянути систему «Standard cost», яка базується на оцінці виробів згідно нормативних показників витрат. В основі даної системи лежить положення про те, що в розрізі управління асортиментом потрібно використовувати нормативні показники, а не фактичні – внаслідок цього дану систему можна вважати аналогом нормативного методу.

Таблиця 1.2

Методи управління, що ґрунтуються на різних підходах до розподілу постійних (умовно-постійних) витрат для визначення собівартості, прибутковості та рентабельності по різних видах продукції

Метод	Переваги	Недоліки
Standard cost	1) Потребує відносно невеликих витрат часу для розрахунку «твердих ставок» при визначенні витрат	1) Використовується умовний метод розподілу невиробничих постійних витрат. 2) Неможливо розрахувати точку безбитковості по видам продукції. 3) Не забезпечує розподілу всіх постійних витрат. 4) Необхідне корегування відхилень в разі «недорозподілу», чи «надлишкового» розподілу постійних витрат (виникає в ситуаціях, коли розрахункові показники відрізняються від фактичних).
ABC-метод	1) Розрахунок повної собівартості по видах продукції	1) Вимагає значних затрат часу та фінансових ресурсів при впровадженні 2) Базується на даних бухгалтерського обліку. 3) Неможливо розрахувати точку безбитковості за видами продукції
«Традиційні методи»	-	1) Спотворює реальні показники прибутку, собівартості та рентабельності за видами продукції. 2) Потребує перерозподілу постійних витрат при змінні структури виробництва. 3) При розрахунку безбитковості порушується структура асортименту.

А. Апчерч в своїй роботі звертає увагу на недоліки системи «Standart cost»:

[9]

1. проблеми з обліком інфляції зумовлюють складність використання нормативного методу. (Хоча фактично варто все ж говорити про те, що

- система, яка побудована на нормативах взагалі не є гнучкою і не враховує не лише інфляцію, але й динаміку ринку загалом. – прим. авт.);
2. встановлення невірних норм може призвести до опору з боку працівників, що фактично призведе до зниження загальної ефективності діяльності підприємства;
 3. неможливість використання даної системи на підприємствах, що випускають неоднорідну продукцію. Згідно цього положення дана система стає неефективною для використання у більшості сучасних підприємств, які орієнтовані саме на попит покупця та боротьбу з конкурентами, що вимагає оперативних тактичних рішень, тоді як нормативні методи фактично непридатні для цього;
 4. значні витрати на запровадження системи, а також на підтримання нормативів в актуальному стані. Фактично запровадження даної системи і постійний перерахунок нормативів все ж призведе до часових лагів між початком розрахунку та отриманням результатів.

Фактично ж варто зауважити, що система «Standard Cost», як і «Cost-Volume-Profit» в своїй природі є штучно обмеженою та придатною для використання в ідеальних теоретичних системах. Водночас з тим, в даних системах закладені досить цікаві думки та основи для аналізу та прогнозування роботи промислового підприємства в реальних умовах, а основним обмеженням є обмеження, які закладені при розробці даної системи. Якщо ж відкинути основні положення та фактично відійти від теоретичних постулатів, то знову ж об'єднання надбань даних систем у зв'язку з положеннями маржинального підходу є досить ефективним інструментом управлінського аналізу, а відповідно і управління діяльністю підприємств.

Наступним методом, що використовується для оцінки ефективності діяльності підприємства є ABC-метод. ABC-метод виник як один із інструментів управління бізнес-процесами підприємства на основі затратного підходу. Даний метод розроблявся як один із інструментів удосконалення роботи підприємства

та підвищення його ефективності. Основною відмінністю даного методу від усіх наявних є розподіл витрат не по продуктах/виробничих ділянках, а згідно процесів, які протікають на підприємстві: від закупівлі сировини до продажу вже готового продукту.

Загальна суть методу ABC полягає в тому, що він є особливою формою функціонального аналізу витрат, а в його основі лежить положення, що продукція є результатом діяльності, що пов'язана зі споживанням ресурсів, облік яких ведеться на відповідних рахунках [228].

Метод ABC за своєю суттю більш придатний саме для підприємств сфери послуг, торгівлі та ІТ, тобто для підприємств де основну частку витрат становлять саме постійні затрати, а не змінні. Також даний метод є придатним і для компаній де у зв'язку із проблемами обліку важко рознести змінні витрати.

Концептуальна схема методу ABC представлена на рисунку 1.2.

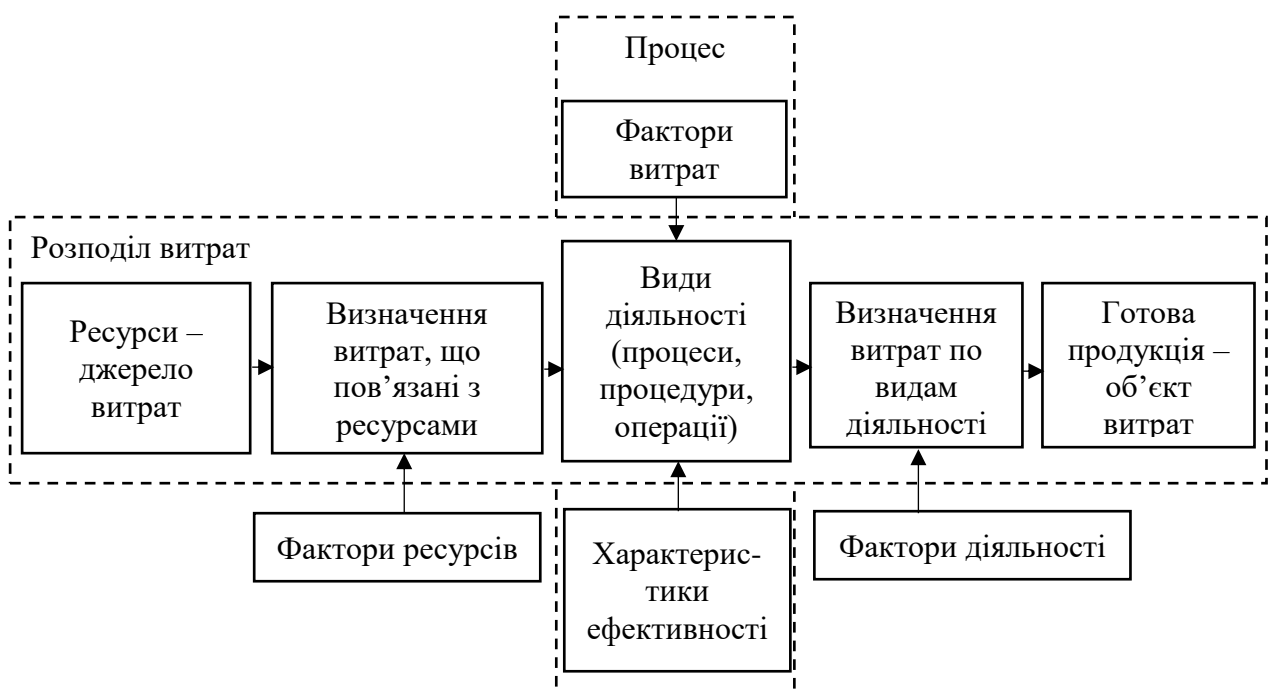


Рис. 1.2. Концептуальна схема ABC

Джерело: 228

Основними поняттями ABC методу є [234]:

1. витрати – витрати підприємства, що представлені у вартісному вираженні;
2. операції – дії, що виконуються на підприємстві для створення споживчої цінності;
3. ресурси – носії окремих функцій, тобто те, що виконує операції;
4. драйвер затрат – параметр згідно якого витрати переносяться на вартість ресурсу;
5. драйвер ресурсу – параметр, згідно якого вартість ресурсу переноситься на вартість операції;
6. драйвер операції – параметр згідно якого вартість операції переноситься на об'єкт витрат (кінцевий продукти).

При застосуванні ABC-методу використовується наступна послідовність дій [230]:

1. визначити основні процеси, що пов'язанні з виробництвом;
2. визначити витрати по кожному з процесів;
3. визначити драйвер по кожному з виявлених процесів;
4. розрахувати ставку драйвера для кожного носія затрат;
5. застосувати розраховані ставки драйвера до кожного з об'єктів витрат.

Метод ABC є одним із сучасних та популярних сьогодні методів управління та планування задля підвищення ефективності бізнес процесів. Також цікавим є і підхід до перерозподілу постійних витрат згідно процесів. Але водночас з цим прив'язка до виділення таких процесів пов'язана із багатьма недоліками:

1. побудова нової системи розподілу згідно стандартів ABC-методу є досить тривалою в часі, що спричиняє наслідок у вигляді отримання даних, що вже будуть застарілими та неактуальними;
2. побудова процесів потребує виконавців з високим рівнем знань у даній сфері, що спричиняє потребу у зверненні до компаній, що спеціалізуються на впровадженні цього методу, а це зробить даний

процес дороговартісним та таким, що придатний лише високорентабельним компаніям, або ж можна зайнятися впровадженням власними силами, що займе значний проміжок часу і призведе до недоліку 1;

3. даний метод знову ж відкидає якісні показники процесів при перерозподілі за драйверами. Наприклад, переналадка не враховує наскільки вона трудомістка та яких затрат часу потребує;

Водночас з тим повністю відкидати метод ABC не потрібно оскільки він все ж підходить для використання у сфері послуг та в сфері ІТ, зокрема в сфері написання програмного забезпечення, де основна частка витрат представлена постійними витратами.

Загалом в сфері виробництва метод ABC на сьогодні не є таким, що його варто ставити як один із пріоритетних та таким, що є ефективним в першу чергу для компаній, які займаються впровадженням даного методу на підприємствах. Звичайно, ймовірність того, що даний метод дає більш точні результати та показники є досить високою, оскільки фактично відбувається повне розкладання «шляху виготовлення» кожного із виробів, а відповідно максимально наближений розподіл постійних витрат на вироби згідно встановлених драйверів, але зважаючи на недоліки, що наведенні вище даний метод все ж є досить важким та недостатньо мобільним для сьогоденного стану на вітчизняному ринку.

Окремим пунктом варто виділити «стандартні методи», що широко використовуються на вітчизняних підприємствах. Дані методи ґрунтуються на необхідності використання в якості розподілу заробітну плату, дохід, витрати на матеріали. Суть цих методів полягає в тому, що використовується підхід, коли постійні (умовно-постійні) витрати розподіляються пропорційно вище названих баз. Вибір такої бази відбувається на кожному підприємстві залежно від прийнятої управлінської системи, але в будь-якому разі викривляє реальність та є неефективним, оскільки не дає об'єктивної оцінки ефективності асортиментних

позицій. Так зокрема позиції із найвищою ціною, можуть брати на себе ще й найбільшу частку постійних витрат, що в сумі із високою собівартістю (при такому підході, як правило, найбільша вартість у позицій із високою собівартістю по змінних витратах) взагалі ламає будь-яку логіку управління; такі ж проблеми і по інших базисах.

Окремим пунктом, що також потребує розгляду та безпосередньо пов'язаний із управлінням ефективністю діяльності є популярний ABC-аналіз, що також має ряд особливостей, які потрібно враховувати при його використанні.

«ABC» аналіз (в розширеному вигляді «ABC/FMR/XYZ/VED») використовується в цілях оптимізації залишків певних ресурсів/товарів на складах. Основним «споживачем» даного аналізу є логістична служба підприємства, яка планує доставку та залишки таким чином, щоб забезпечити безперебійний процес виробництва та максимально задовільнити потреби споживачів. Основною базою даного аналізу є ретроспективний аналіз та ретроспективне планування. Це пов'язано з тим, що потрібно розрахувати співвідношення часток певних продуктів в доході підприємства і на основі цього планувати продажі майбутніх періодів.

Фактично «ABC-аналіз» є «внутрішнім» аналізом підприємства і оцінка ефективності на його основі має будуватись з огляду на наступні обмеження:

1. аналіз ефективності шляхом порівняння з іншими гравцями ринку неможливий, оскільки практично неможливо отримати усю необхідну для цього інформацію, а також межі груп А, В, С в кожного підприємства швидше за все будуть різними, оскільки, як згадано раніше, фактично принцип Парето на сьогодні недоцільно вкладати в основу аналізу;
2. виділення груп А, В, С відбувається, як правило, із бачення та розуміння аналітика, що формує дану шкалу, які засновані на попередньому

досвіді, або ж лише на власних припущеннях, що знову ж робить систему аналізу ABC неспівставною та досить приблизною;

3. даний аналіз ефективний для оптимізації асортименту шляхом виділення основних позицій та скорочення тих з них, що мають незначну частку. Але знову ж це потребує значних затрат часу та ресурсів для побудови моделі діяльності підприємства без даних позицій та вплив даного кроку на загальну і поелементну ефективність.

Як зазначалось вище даний аналіз у розширеному вигляді представляє собою матрицю у поєднанні з іншими видами аналізу: «ABC/FMR/XYZ/VED» [218]:

1. FMR аналіз будується на основі показників частоти оборотності товару та має в основі коефіцієнт частоти оборотності:

$$K_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^N P_i} \times 100\% \quad (1.1)$$

де, P_i – кількість продаж i -го товару;

n – загальна кількість продаж зі складу;

Зони FMR: F – 80% усіх продаж, M – 15% усіх продаж, R – 5% усіх продаж;

2. XYZ аналіз дозволяє провести класифікацію ресурсів компанії (як сировини, так і готової продукції) в залежності від характеру їх використання та точності прогнозування потреби. В основі лежить коефіцієнт варіації, який показує відхилення від середнього значення та розраховується згідно наступних етапів:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (1.2)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (1.3)$$

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (1.4)$$

де, n – кількість значень в ряді

x – i -те значення ряду, а також середнє арифметичне

σ – середнє квадратичне відхилення

V – коефіцієнт варіації

Категоризація на групи здійснюється згідно показників коефіцієнту варіації: 0-0,1 – X, 0,1-0,25 – Y та від 0,25 Z.

Загалом варто зауважити що обидва види аналізу в розрізі ефективності роботи промислового підприємства є більш доцільними саме в розрізі торгівлі для оптимізації асортименту та відкидання неефективних з точки зору продаж позицій. Також варто зауважити, що при використанні системи «Just in time» необхідність використання даного аналізу відповідає.

3. VED (VEN) аналіз також використовується разом із ABC аналізом для визначення пріоритетності продукції. Джерелом даного аналізу є фармакологія, а саме аптечний бізнес, в якому визначається пріоритетність наявних медичних препаратів. З часом даний аналіз перейняли і у виробництві, хоча класифікація залишилась стандартною. В загальному ж це знову таки директивна сегментація необхідності асортименту:

- 3.1. V – критично важливі ресурси без яких зупиниться виробництво;

- 3.2. E – в міру критичні ресурси – ресурси без яких виробництво не зупиниться, але буде працювати не на повну потужність;

3.3. D (у випадку виробництва N) – ресурси без яких можна обійтись та продовжити роботу без змін до надходження даного ресурсу.

В загальному варто звернути увагу, що дане доповнення ABC аналізу є таким, що коригується залежно від технологічного процесу та технічних умов в кожному конкретному випадку. Перевагою є те, що він не потребує частоті актуалізації, оскільки є незмінним доки незмінні процеси на виробництві.

З погляду ж доцільності використання VED-аналізу разом із ABC-аналізом все ж варто зауважити, що таке поєднання є доцільним лише перед плановими змінами в технічних та технологічних процес для оцінки цих самих змін. В поточній же роботі таке поєднання призведе лише до збільшення ресурсів, які будуть витрачені на його проведення. Це пояснюється тим, що незалежно від результатів ABC-аналізу пріоритетність ресурсів для забезпечення безперебійного виробництва залишиться незмінною.

Варто також зауважити, що в сучасних ринкових умовах найбільш доцільно на періодичній основі проводити ABC-XYZ та ABC-FMR аналіз, тоді як всі інші доповнення доцільно використовувати лише в окремі періоди часу. Завдяки ABC-XYZ аналізу можливо краще спланувати логістику та оптимізувати замовлення основних ресурсів для забезпечення безперебійного виробничого циклу. Також даний аналіз придатний і для прогнозування продаж при незначній ширині асортименту та відсутності залежності від графіку поставок; даний аналіз є одним із інструментів оптимізації вхідного потоку на підприємство ABC-FMR аналіз в свою чергу спрямований на оптимізацію вихідного потоку підприємства – оптимізацію асортименту, що пропонується покупцям. Завдяки цьому також відбудеться покращена організація виробництва та вхідного потоку підприємства шляхом оптимізації асортименту та його звуження за рахунок позицій, що продаються лише ситуативно та приносять лише незначну частку доходу. Але знову ж такі зміни потрібно робити разом із

оцінкою за допомогою маржинального підходу шляхом побудови моделі розподілу постійних витрат «після зняття з виробництва наміченого продукту».

Резюмуючи все вище сказане варто сказати, що ABC аналіз також досить важливий в розрізі операційного аналізу, оскільки допомагає оптимізувати вхідні та вихідні матеріальні потоки підприємства, а це в свою чергу безпосередньо впливає на операційну діяльність промислового підприємства.

Окремо варто зазначити ще одну досить поширену, але водночас з тим критичну помилку – при оцінці ефективності використання лише формалізованих показників, тоді як інші показники просто відкидаються через проблеми у представленні останніх в числовому вигляді. «Соціальні, екологічні та інші неекономічні результати діяльності підприємства враховуються у розрахунках ефективності діяльності, якщо вони мають вартісне вираження...» [80]. Даний підхід є однобоким, оскільки оцінювання лише вартісних показників є важливим для оперативного аналізу, тоді як перспективний аналіз у даному випадку не використовується. Саме ці показники мають значний вплив на формування такого показника як гудвіл, що важливий для формування потенціалу підприємства та розрахований на довгостроковий вплив підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. У даному випадку розгляд вартісних показників певних дій не є доцільним та ефективним, оскільки в даному випадку формується саме нематеріальний актив, що в майбутньому може дати значно більший позитивний або ж негативний результат, ніж при вартісній оцінці на певний момент часу. Зважаючи на те, що дана цитата взята із навчального посібника вимальовується ще одна дуже важлива проблема – підготовка фахівців в галузі економічних наук та управління є відірваною від реальності та побудована на теоретичних засадах, а це в свою чергу потенційно негативно впливає на ефективність діяльності промислових підприємств у майбутньому.

Окрім проблеми вимірюваності та аналітики ефективності діяльності промислових підприємств, які в свою чергу впливають і на планування

діяльності на майбутні періоди, суттєвою проблемою більшості сучасних підприємств є екстенсивне виробництво. В час інновацій та інтенсивного підходу більшості провідних підприємств Заходу це є головною проблемою.

Екстенсивне виробництво (як і екстенсивний розвиток) характеризується концентрацією на кількісних, а не якісних показниках. Фактично обсяги забезпечуються кількістю ресурсу, що використовується, а не якістю його використання. Екстенсивний шлях є небезпечним, оскільки все має своє обмеження, в тому числі й кількість факторів та ресурсів, які можна залучити.

Проблема екстенсивного виробництва та розвитку є окремою темою, оскільки в рамках дослідження головний фокус спрямовано на вирішення проблем вимірюваності показників економічної ефективності та управління нею; управління інноваційною діяльністю підприємств. В зв'язку із цим проблема екстенсивного виробництва приймається як наявна «константа реальності» та не буде виділена окремим пунктом, а розроблений інструментарій де факто нестиме завдання боротьби з екстенсивним виробництвом.

Коротко розглянемо інші проблеми управління ефективністю діяльності підприємства, що носять формалізований характер та безпосередньо пов'язанні із розглянутими вище.

Однією із проблем, що тісно пов'язана із аналізом діяльності та проблемою вимірюваності є питання вірного підходу до ціноутворення не лише на наявні асортиментні позиції, а й на нову та інноваційну продукцію.

Ціноутворення є одним із ключових моментів від якого залежить рівень задоволення попиту, а також кінцеві обсяги продажу. Розрахунок ціни має будуватись на наступних постулатах:

1. висновок відділу маркетингу, щодо середньої ціни на продукти аналоги та замінники, а також прогноз ціни, яка буде актуальною на ринку;
2. показники собівартості продукту та мінімальний рівень ціни, що забезпечить прибутковість підприємства;

3. вірне розуміння зміни структури витрат підприємства, якщо відбувається процес ціноутворення відносно абсолютно нового продукту, а не вже наявних.

Першочерговою проблемою при встановленні цін саме на нову продукцію є встановлення нижньої межі ціни, яка вказує на рівень нижче якого випуск продукції стає неефективним. Нижня межа цін є дуже важливою, оскільки вірне її визначення дає змогу вільно керувати ціновою пропозицією, але не опускатись на рівень, що призведе до загального зниження рівня отримання кінцевого економічного ефекту від основної діяльності. Доповнює даний показник верхня межа ціни, яка є сигналізатором того, що, фактично, при даній ціні і вище неї продукт стає «непотрібним» для покупця. На сьогодні є декілька найбільш поширених методів встановлення цін; в таблиці 1.3 представлені найбільш поширені методи та їх основні переваги і недоліки.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки розрахунку цін на нову продукції згідно різних методик

Метод 1	Переваги 2	Недоліки 3
Standard cost	-	1) Ціни розраховуються як відсоток від змінних, чи від непрямих виробничих, невиробничих витрат. 2) Витратний підхід (витрати+)
ABC-метод (ABP)	1) Забезпечує розрахунок повної собівартості по видах продукції	1) В основі розрахунку покладено дані бухгалтерського обліку. 2) Не враховує особливості інноваційної продукції та необхідності розподілу «цінності» між виробником та покупцем. 3) Витратний підхід
«Традиційний підхід»	1) Дуже простий. 2) Передбачається, що ціни вищі за повну собівартість	1) Повна собівартість спотворюється неоднозначним розподілом постійних витрат. 2) Ціни не відображають реальних витрат.

Продовження таблиці 1.3

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
		3) Спотворені показники рентабельності по видах продукції призводить до неефективної асортиментної політики. Витратний підхід.
«Ціннісний підхід»	1) Ціна розраховується не на основі повної собівартості, а на основі «цінності» для покупця, частина якої залишається в продавця. 2) При розрахунку не використовуються постійні витрати	1) Для розрахунку ціни не використовуються формалізовані методи розрахунку. 2) Не враховується необхідність розрахунку верхньої межі цін. 3) «Цінність» розраховується на основі суб'єктивних методів.

Методи, що пов'язанні із розрахунком ціни, згідно планових показників собівартості:

1. згідно повної планової собівартості та бажаного рівня прибутку – даний метод є неефективним та помилковим вже із самого початку, оскільки вирахувати повну собівартість на нову продукцію без її фактичного випуску практично неможливо внаслідок проблем із розподілом постійних витрат, що виникне внаслідок зміни структури випуску. Даний метод частково прийнятний у випадку із випуском продукту аналог, якого вже випускається і який замінюється, що дає змогу проводити розрахунок згідно припущення, щодо незмінності структури розподілу постійних витрат;
2. визначення ціни згідно маржинального підходу, де нівелюється вплив на ціноутворення зміни структури перерозподілу постійних витрат, оскільки в розрахунку беруть участь лише змінні витрати. На наш погляд даний підхід є найбільш достовірним;
3. також можливе встановлення ціни і з допомогою базису методу ABC (ABP підхід до ціноутворення), але даний підхід себе не оправдовує

через значну складність, що призведе до значної затримки виходу продукту на ринок. Основною проблемою цього підходу, що робить його настільки складним є те, що він прив'язаний до планового об'єму випуску, а відповідно будь-яка зміна об'ємів і структури призведе до потреби перерозподілу затрат з самого початку + даний підхід побудований на основі підходу «затрати+прибуток», що знову ж таки робить його відірваним від реального ринку, а відповідно може призвести до встановлення неконкурентоспроможної ціни.

Методи встановлення цін, згідно ринкової ситуації (даний тип встановлення цін варто все ж розглядати не як основний, а допоміжний до методів, що розглянуті вище):

1. встановлення цін згідно тих, що вже встановлені на ринку – даний метод дуже простий, але втрачається будь-який зв'язок із показниками діяльності підприємства та відкидається можливість конкурентної боротьби на ринку;
2. встановлення згідно маркетингового дослідження ринку та прогнозного рівня споживчої цінності даного продукту – значна залежність від компетентності персоналу, що проводив дослідження, а також репрезентативності вибірки.

Безпосередньо з питанням ціноутворення пов'язане питання оцінки інноваційних проектів, а саме оцінка доцільності їх впровадження та безпосереднє встановлення ціни на новий продукт. В основі оцінки ефективності інноваційних проектів лежить розрахунок показника, який має відображати перевищення результатів над понесеними затратами. Найбільшими проблемами в розрізі визначення цього показника на сьогодні є:

1. встановлення реальних цін на нову продукцію, яка б відображала реальну цінність;
2. оцінка доцільності інноваційного проекту – його прибутковість.

На сьогодні обидві ці проблеми вирішуються шляхом використання певного нормативного коефіцієнта рентабельності по фактичній собівартості – використовується витратний підхід; в розрізі ж оцінки доцільності проекту найбільш поширеним є використання NPV. Проте обидва цих показника не є гнучкими та не відображають реальну ситуацію та не здатні реагувати на зміни ринкового середовища.

Маржинальний підхід пропонує вирішення цих питань із використанням показника маржинального прибутку. Завдяки цьому можна встановити ціни на нову продукцію, що буде максимально ефективно розподіляти цінність між продавцем та покупцем, а оцінка проектів за допомогою NPV із використанням маржинального прибутку (більш детально в розділі 3) дозволяє оцінити реальну ефективність проекту без впливу зміни структури, що дозволяє розрахувати об'єктивні показники. Проте, і питання NPV пов'язане із низкою проблем, основними з яких нову ж є вимірюваність та об'єктивність отриманих результатів. Детальний опис пропозицій щодо вирішення цієї проблеми наведено в подальших розділах роботи, а зараз буде розглянуто дане питання саме в частині проблем, що пов'язані з розрахунком чистої приведеної вартості (NPV).

Загально відомо, що розрахунок чистої приведеної вартості ґрунтується на розрахунку чистих надходжень та чистих витрат з подальшим їх дисконтуванням. Фактично всі показники є плановими, а розрахунок надходжень і витрат взагалі пов'язаний із значними «нерентабельними» витратами, оскільки тягнуть за собою або приблизні показники, або ж прорахунок безлічі змін в загальній структурі підприємства. В зв'язку з цим дана модель є такою, яку варто вважати теоретичною, або ж придатною для використання при однономенклатурному виробництві. Підтвердженням є розрахунки економістів, що наводяться в їхніх роботах.

Зокрема Савчук В.П. в своїй роботі використовує приклади розрахунку NPV лише в розрізі ефекту від впровадження нової машини [168, с.471-479], тобто фактично використовує лише дані по плановому додатковому ефекту, які

теоретично незалежні від інших змін та можуть бути розрахованими і в багатоміноменклатурному виробництві. Але це лиш на перший погляд, оскільки при зміні структури виробництва та собівартості виробу (як по постійних та змінних витратах) фактично зміниться і ефект, що знову ж повертає до питання перерахунку всієї структури та неможливості цього зробити. Фактично Савчук В.П. в своїй роботі спробував використати підхід, що нібито нівелює загальновідомі проблеми розрахунку чистої приведеної вартості, хоча фактично лише зробив спробу заховати цю проблему під оцінкою додаткових вигод, які приймає за константу. Водночас з тим варто зазначити, що автор в своїй роботі все ж згадує про те, що можливі зміни в обсягах продажу, які потягнуть за собою зміни інших статей, але фактичного застосування певних методів для врахування відповідних змін в розрізі чистої приведеної вартості не наводить. Вирішити ж питання «баласту» структури виробництва при багатоміноменклатурному виробництві дозволяє знову ж таки інструментарій на основі маржинального підходу.

Варто окремо виділити ще одну проблему, що також пов'язана і з питанням ціноутворення, а саме неефективна асортиментна політика, що пов'язана також і з проблемою вірної методики оцінювання діяльності. В наш час саме попит формує пропозицію підприємств, що разом із значною конкуренцією спричиняє потребу постійного аналізу ринку та підтримання пропозиції на відповідному рівні. Поняття підтримання пропозиції має формуватися на основі наступних положень:

1. ціноутворення має будуватись на основі доцільного розподілу (цінність має розподілятись між продавцем та покупцем на умовах, що задовольняють обох, а не на основі того скільки підприємство бажає на цьому заробити. Сьогодні основою ефективності є забезпечення зростання доходів шляхом зменшення собівартості, а не завдяки постійному зростанню цін;

2. ефективна асортиментна політика має будуватись на основі маркетингових досліджень ринку, а не на основі припущення: «Продавалось добре в минулому – буде продаватись і в майбутньому»;

Наступною, актуальною для сьогоденної ситуації в підприємств на вітчизняному ринку є нестача обігових коштів підприємства для забезпечення нормальної діяльності та виконання усіх своїх зобов'язань перед постачальниками та партнерами і працівниками. Це призводить до погіршення іміджу компанії, що в майбутньому може мати негативні наслідки:

1. втрата довіри до компанії з боку інших гравців ринку, що забезпечують потоки в сторону підприємства та від нього;
2. погіршення якості роботи працівників;
3. проблеми з кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Неякісне управління та невірна методика оцінки ефективності роботи практично завжди призводить до того, що порушується принцип накопичення обігових коштів в «сезон» для можливості діяльності та розрахунків в «несезон».

Проблеми з обіговими коштами також призводять до порушення ефективного функціонування логістики. В даному випадку розрахунок ефективних розмірів партій та кількості поставок задля оптимізації витрат на доставку та зберігання сировини втрачає свою актуальність внаслідок незабезпеченості даних розрахунків коштами, щоб дало змогу забезпечити відповідні об'єми.

Окрім формалізованих проблем, що наведені вище, варто також звернути увагу і на проблеми, що пов'язанні безпосередньо з управлінням, як таким.

Проблемою підвищення ефективності діяльності промислових підприємств є мотивація персоналу. Дана проблема є однією із основних та відноситься до проблем ефективного використання ресурсів підприємства. Проблематика пов'язана із тим, що керівництво підприємства не вважає найманих працівників рівноцінними гравцями на ринку праці, а навпаки такими, що вони чимось зобов'язанні підприємству; тобто не дотримується принцип

паритету. Також більшість сучасних управлінців України вважає, що основним мотиватором для їхніх працівників є грошова винагорода та упускають такі важливі моменти як корпоративна культура, колективний дух, взаємодія між підрозділами та робоча атмосфера. Як результат всі працівники прирівнюються до якогось одного стандарту і вважається, що всі вони мають ефективно працювати, оскільки отримують відповідну заробітну плату. До речі, з цим пов'язано ще одну проблему ефективного управління персоналом, а саме неефективне використання погодинної оплати праці. Оскільки досить часто не надається достатня увага результатам роботи; це, по суті, є демотивуючим фактором. Тобто загальна суть проблеми в тому, що працедавці часто не розглядають кожного працівника як окрему особу, а як частину системи, що має підпадати під загальні правила, а тому практично не звертають уваги на «реальне мотивування».

Проблемою підвищення ефективності, що пов'язана із проблемою оцінки діяльності є невідповідний рівень керівництва до умов ринку. Це призводить до невідповідності реальних вимог ринку, до дій, що демонструє підприємство. Такий підхід досить часто призводить до постійного погіршення ситуації на підприємстві, як в розрізі результатів роботи згідно звітного періоду, так і щодо атмосфери в колективі. Фактично на багатьох підприємствах виникає ситуація, коли структура підприємства та методи його роботи неефективні та не піддаються змінам лише внаслідок неефективного управлінського апарату. В даному випадку розгляд зовнішніх факторів навіть можна не брати до уваги через те, що їхній вплив ніяк не аналізується та не розробляються ніякі системи боротьби за даними факторами внаслідок внутрішніх проблем підприємства, що посилюються з часом.

Також проблемою багатьох вітчизняних промислових підприємств є занижена оцінка важливості маркетингових заходів, зокрема і дослідження ринку в розрізі конкурентів та потреб цього самого ринку. Дане правило

порушується лише при орієнтації на фізичних осіб споживачів, коли завдяки правильній стратегії пропозиція формує попит.

Останнім часом значною проблемою, що може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємств, стало промислове шпигунство та незаконне заволодіння важливою внутрішньою інформацією, що значно збільшує зовнішню загрозу ефективності діяльності підприємства. Досить популярним інструментом даної загрози останнім часом стала соціальна інженерія.

Як показує практика на сьогоднішній день існують підприємства, які фактично самі собі створюють проблеми внаслідок проблем з обліком та ненадання належної уваги таким проблемам як розвиток маркетингу, логістики та ціноутворення і формування пропозиції на основі даних дослідження ринку. Досить часто також виникає ситуація, коли працівники спричиняють значний опір змінам, що не дає змоги підприємству розвиватись та демотивує молодих та амбітних працівників.

Загалом варто зазначити, що в сучасних вітчизняних підприємств є досить велика кількість проблем, що негативно впливає на ефективність роботи. Ключовими ж проблемами є ті, що пов'язанні із оцінкою діяльності підприємства та його ефективності, ціноутворення та асортиментною політикою і управлінням ресурсами (в т.ч. персоналом); управлінням продажами. Ці питання є особливо важливими, оскільки прямо впливають на загальну ефективність діяльності підприємства. Ця проблема і спричинила нерозуміння керівництва компаній як вірно оцінити себе та конкурентів; які інструменти використати та як правильно їх впровадити. Загальним висновком по оцінці проблем ефективності діяльності можна визначити той, що потрібно вирішувати їх таким чином, щоб побудувати інтенсивне виробництво (в даному випадку ототожнюється із діяльністю) та використати ці здобутки для подальшого розвитку та конкурентної боротьби. Варто зауважити, що ці елементи також мають бути максимально легкими для сприйняття виконавців та впровадження.

1.3 Методи вирішення ключових проблем підвищення ефективності діяльності промислових підприємств

Під методами вирішення проблем ефективності діяльності промислових підприємств розуміється такий комплекс заходів, які допоможуть вирішити проблеми, що зазначенні в попередніх пунктах, а також дозволять покращити систему управління підприємством.

Загальною ж причиною більшості проблем підвищення ефективності діяльності промислових підприємств та невірного підходу до методики оцінки ефективності та планування і розробки певних заходів є проблема невідповідного стану системи підприємства та управління ним до вимог ринку.

Як зазначено в попередньому пункті, основним є питання вирішення проблеми адекватної та професійної оцінки діяльності та економічної ефективності підприємства. Основною проблемою є те, що більшість вітчизняних підприємств використовують застарілі методи та підходи, що ґрунтуються на використанні коефіцієнтів та «негнучких» показників, які потребують перебудову всієї оцифрованої моделі діяльності при змінах в реальності, а це додаткові та неправомірні витрати таких ресурсів як час та люди. Альтернативою, що сьогодні широко пропагується є сучасні та відомі методи в сфері формалізованого управління підприємством, такі як ABC-метод, але вони є досить складними для сприйняття та побудови. Інструментом, що може допомогти у вирішенні перерахованих проблем є маржинальний підхід, про який вже згадувалось в попередньому пункті.

Варто ще раз наголосити, що маржинальний підхід в якості основи прийняття рішень використовує показники, що ґрунтуються на основі маржинального прибутку. Такий фокус обумовлений тим, що саме маржинальний прибуток прямо відображає основні складові ефективності діяльності підприємства на всіх етапах, адже є різницею між доходом (ціною) та

змінними витратами. Зокрема показник маржинального прибутку кореспондує з наступними показниками:

1. ціна (дохід) – кореспонденція з даним показником є важливою, оскільки дає відображення того як підприємство вміє управляти своєю пропозицією на ринку – як ефективно спрацював маркетинг, щоб запропонувати найбільш привабливу ціну та яка цінність продукту для покупця – яке відношення ціни підприємства до середньоринкової ціни. Фактично це кореспонденція з фронтом підприємства та наскільки він ефективний.
2. другою важливою складовою є виробництво та постачання, що прямо впливає на собівартість продукції – фактично при більш налагодженому виробництві зменшуються втрати та витрати сировини, а при правильній логістиці – витрати на її отримання, що фактично дозволить зменшити собівартість продукції.

При розрахунку основних показників маржинальний підхід спирається саме на маржинальний прибуток і калькуляцію покриття – калькуляцію, що враховує лише змінні витрати та не потребує постійного залучення постійних витрат. Зважаючи на природу постійних витрат, а саме те, що вони будуть завжди доки функціонує підприємство незалежно від обсягу випуску продукту, такий підхід є найбільш доцільним. Це обґрунтовується наступними положеннями:

1. постійні витрати будуть завжди і тому їх доцільно використовувати для оцінки ефективності підприємства загалом, тоді як в оперативному режимі ефективність кожного окремого продукту є більш доцільним аналізувати без залучення постійних витрат та розрахунку повної собівартості, що дає змогу зробити показник маржинального прибутку;
2. в сучасному динамічному конкурентному середовищі контроль за процесом ціноутворення вимагає прийняття оперативних рішень, що знову ж досить легко робити завдяки показникам маржинального підходу;

3. введення у виробництво нового продукту і встановлення ціни на нього найбільш легко та швидко можна зробити, знову ж таки завдяки використанню показників маржинального підходу, тоді як інші методи вимагатимуть розрахунку повної собівартості, а метод ABC повної перебудови моделі системи;
4. використання моделі, що будується на основі маржинального підходу передбачає розподіл постійних витрат пропорційно показнику маржинального прибутку, що знову ж дає змогу більш краще оцінити ефективність діяльності підприємства, оскільки не виникає ситуації, коли «прибуткові» вироби за свій рахунок «витягують» неприбуткові (окрім ситуацій, коли ціна свідомо встановлюється на рівні, що нижчий за змінні витрати по виробу).

Для нівелювання проблем, що зазначенні у пункті 4 пропонуються наступні підходи:

1. приймати, що вироби на які ціна встановлена нижче змінних витрат (окрім випадків неефективного управління та некомпетентного встановлення цін) мають нульову рентабельність, а реальні збитки переносити на постійні витрати і розподіляти на вироби з цього ж комплекту (наприклад, коли виробники техніки спеціально занижують ціну задля продажу розхідних матеріалів із високим маржинальним прибутком – яскравим прикладом є продаж основного обладнання та витратних матеріалів до нього);
2. збитки даних продуктів списувати на витрати просування, що в свою чергу будуть перерозподілені разом із іншими постійними витратами на всі продукти компанії;
3. використовувати при перерозподілі постійних витрат формулу, коли всі показники маржинального прибутку будуть використовуватись по модулю числа.

Звичайно дані підходи не нівелюють ситуацію, коли прибуткові продукти «витягують» збиткові, оскільки так і є, хоча останні забезпечують реалізацію перших, але такі дії дадуть змогу побачити реальний вклад кожного із продуктів.

Варто зазначити, що використання маржинального прибутку дає змогу оптимізувати діяльність підприємства в багатьох напрямках, рисунок 1.3.

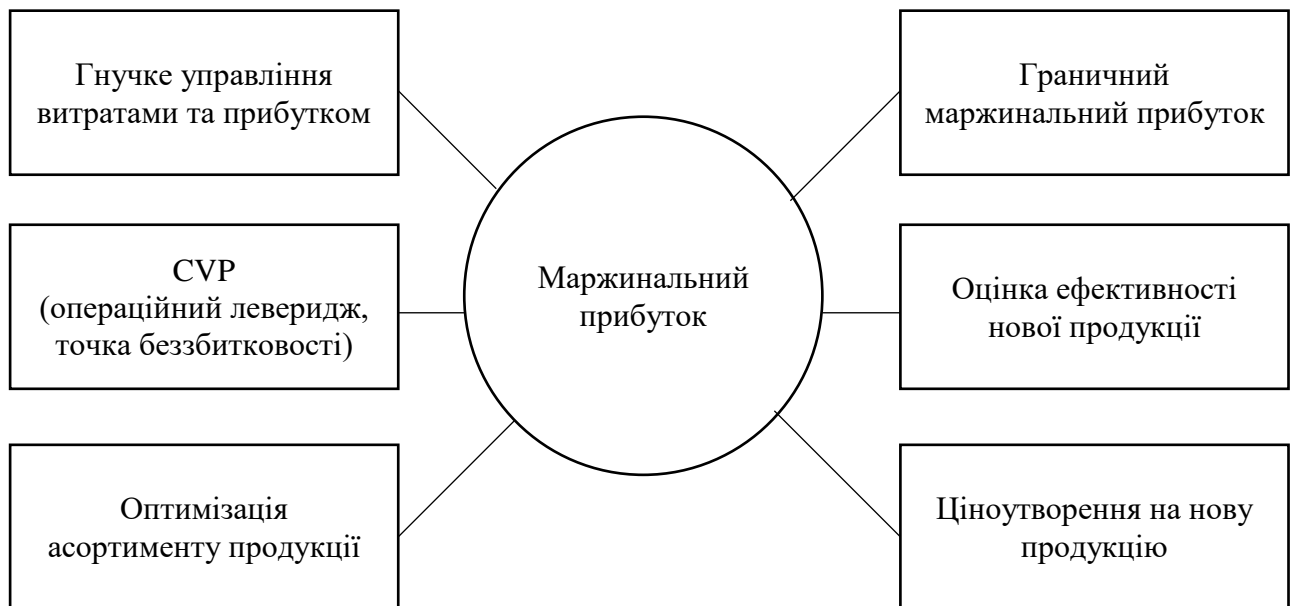


Рис. 1.3. Напрямки використання маржинального прибутку в економічних розрахунках на промисловому підприємстві

Джерело: 145, с. 6-12

Основним та найбільш важливим моментом, що пов'язаний із маржинальним підходом є найвища об'єктивність оцінки ефективності – відмова від постійного використання умовно-постійних витрат дає змогу отримати показники, які прямо відображають ефективність кожної позиції, а накопичення даних показників дозволяє побудувати динаміку зміни ефективності підприємства.

Наступним елементом, що став вирішальним при виборі на користь маржинального підходу є характеристика показників – всі показники можуть бути розраховані в короткі строки на базі вже наявної інформаційної системи –

фактично немає потреби у впровадженні нових підходів разом із значною перебудовою наявної системи; показники даної концепції є максимально простими та співставними; використання концепції дозволяє отримувати необхідні показники в найкоротші строки та приймати рішення в максимально оперативному режимі.

Маржинальний підхід також містить сигналізатори для оперативного відслідковування загальної ефективності діяльності шляхом використання показників коефіцієнту беззбитковості та запасу надійності.

Важливим маржинальний підхід є і для планування та оцінки інноваційних проектів, оскільки дозволяє отримати оцінку та показники, що ґрунтуються на динаміці даного товару та дають змогу побудувати максимально «чисту» динаміку розвитку без врахування структурних змін по інших позиціях. Також така «ізоляція» дає змогу підвищити об'єктивність перспективного управління, оскільки при «класичному» розрахунку NPV множина ймовірних сценаріїв робить розрахунок формальною необхідністю, яка враховує лише один із можливих варіантів.

Окрім формалізованих проблем, які можна вирішити за допомогою маржинального підходу залишається також значна частина неформалізованих, таких як:

1. неефективне управління персоналом;
2. використання неефективних інструментів/використання популярних інструментів;
3. несистематизоване та розрізнене використання різних інструментів;
4. наявність персоналу із «застарілими» поглядами, які не приймають нового та багато інших.

Подолати такі проблеми та зв'язати ефективні інструменти формалізованих та неформалізованих методів подолання проблем дасть змогу система управління ефективністю промислових підприємств на основі маржинального підходу; особливістю цієї системи є те, що вона побудована в

ході дослідження діяльності реального підприємства та зібрала кращі здобутки економічної теорії і практики та являє собою систему управління, що спрямована на підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. Суть механізму полягає в тому, що він є модульним та динамічним і має розвиватись разом із ринком трансформуючись разом зі змінами – назва передає ідею та формує ідеологію ефективного управління – лише сучасні інструменти управління та постійні експерименти – відмова від консерватизму і беззаперечного використання того, що було ефективним колись.

Для ефективного управління ефективністю діяльності потрібна така діяльність управлінського персоналу, яка базується на використанні найсучасніших механізмів, важелів та засобів впливу в сфері управління, а також розробка та впровадження своїх передових напрацювань у цій галузі. В основі даної системи управління лежить принцип «реальності». Даний принцип має забезпечити реальні цілі при плануванні, а саме цілі, яких реально можна досягти в плановому періоді, а не ті, що хоче бачити ТОП-менеджмент. Також варто будь-яку систему, якою б вона не була досконалою, корегувати на реальний стан речей, а не чітко дотримуватись прописаних методик та плану дій; тобто управління має бути «реальним», а не теоретичним. Загальна концепція, а саме її основні елементи, представлена на рисунку 1.4.

«Реальне мотивування» передбачає таке управління персоналом, коли кожен працівник розглядається як партнер та використовуються індивідуальні мотиватори (найбільш близькою в цьому сенсі є концепція «людських ресурсів») задля найбільш ефективного використання потенціалу кожної особистості. Головною особливістю цього підходу є те, що він вимагає використання напрацювань психології та нейробіології, особливо теорії звичок як інструменту, що допомагає знаходити відповіді на більшість негативних та шкідливих дій та дає інструмент для боротьби з ними.

Організація та контроль є невід'ємною частиною будь-якої системи управління через неможливість ефективної діяльності без цих елементів – в

першу чергу це пов'язано із особливостями людської психології – після входження у «зону комфорту» більшість із працівників припиняє ефективно працювати.



Рис. 1.4. Необхідна структура управління для ефективної діяльності промислового підприємства

Джерело: скомпоновано на основі авторських досліджень

Однією із особливостей сучасного світу є високоефективне та високорозвинене промислове шпигунство, що зумовлює необхідність включення до системи управління і системи захисту досягнень. Даний елемент є досить специфічним і, фактично, немає формалізованого опису, а залежить від ефективності роботи відділу безпеки, IT-відділу та HR-відділу.

«Керівник в душі» є найбільшою відповідальністю HR-відділу та передбачає ретельний відбір на керівні посади осіб, які дійсно можуть управляти (критерії: креативність та нестандартність мислення, відсутність страху до експериментів, альтернативні варіанти вирішення ситуацій, можливість знайти

щонайменше 2 варіанти реакції на ту, чи іншу ситуацію, глибокі аналітичні здібності, прагнення відповідальності та можливість працювати з людьми (даний елемент дуже важливий, оскільки є особистості, які найбільш ефективно працюють одноосібно). Найцікавішим моментом даного блоку є те, що досвід роботи на аналогічній посаді є лише другорядним фактором після зазначених вище – минулий досвід часто є негативним, оскільки його просто копіюють, тоді як навіть адаптація має бути зваженою та із використанням лише деяких елементів.

Додатковим елементом «керівника в душі» є розвинена інтуїція та розуміння психології задля ефективного взаємозв'язку із усіма точками контакту.

Уміння залучати додаткові ресурси прямо пов'язано із попереднім пунктом – потрібно діяти таким чином, щоб додаткові ресурси були максимально дешевими та ефективними; інвестиції також потрібно залучати ефективно і вміти переконати інвесторів. В цьому напрямку запропонована концепція управління також дає додаткові інструменти, такі як коефіцієнт втрат для запозичених коштів та інтегральну оцінку для роботи з інвесторами.

Наступним елементом, що пов'язаний із керівником в душі є розуміння ринку і вміння створити попит – ефективний керівник завжди знає ринок на якому працює та підбирає відповідну команду, щоб вести не просто конкурентну боротьбу, а створювати ринок «під себе». Як показує практика, досить велика кількість керівників про ці питання навіть не задумуються і надають перевагу стратегії утримування ринку.

Важливість «нестандартного управління» полягає в тому, що сьогодні використання класичного менеджменту та економіки вже не є ефективним і потрібно використовувати та розробляти адаптивні інструменти. Фактично головною тезою даного пункту є те, що потрібно брати найбільш ефективні інструменти та адаптувати до конкретної ситуації і відмовитись від повного копіювання навіть найбільш ефективних.

Звичайно ж не варто забувати і про традиційні складові, такі як аналітика. На сьогодні аналітика є одним із найпотужніших інструментів підвищення ефективності, оскільки дає змогу отримати відповіді та шаблони дій до більшості ситуацій в розрізі планування та майбутніх дій.

Побудова системи управління згідно даного підходу має забезпечити таку структуру підприємства, що буде максимально гнучкою до змін ринкового середовища, а також забезпечить високу мотивацію персоналу до якісного виконання своїх обов'язків.

Як говорилося раніше, основним базисом концепції системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, що допоможе вирішити «формалізовані» проблеми ефективності є перехід до методики аналізу та управління підприємством на основі маржинального підходу. Дані підходи дозволять оптимізувати:

1. зменшити затрати часу на розрахунок та формування основних показників;
2. виділити частку кожного продукту в перекритті постійних витрат;
3. дозволить більш ефективно розраховувати ціну на новий продукт;
4. стане одним із інструментів оптимізації асортименту;
5. отриманні дані будуть актуальні та відповідатимуть поставленим завданням.

Для оптимізації ж роботи із сировиною та оптимізації витрат на доставку і зберігання останньої все ж доцільне застосування «ABC-XYZ» аналізу із використанням прорахунку оптимальної кількості та об'єму поставок:

$$q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2C_1 * Q_{\text{заг}}}{C_2}} \quad (1.5)$$

$$n_{\text{опт}} = \frac{Q_{\text{заг}}}{q_{\text{опт}}} \quad (1.6)$$

$$t = \frac{T}{n_{\text{опт}}} \quad (1.7)$$

де, $q_{\text{опт}}$ – оптимальний обсяг однієї поставки;

C_1 – обсяг витрат на доставку даного ресурсу певним транспортом на певну відстань;

$Q_{\text{заг}}$ – загальна кількість ресурсу, що потрібна на певний проміжок часу (напр. рік);

C_2 – витрати на зберігання одиниці ресурсу за певний проміжок часу.

$N_{\text{опт}}$ – оптимальна кількість поставок;

t – оптимальні проміжки часу між поставками;

T – загальний проміжок часу на який проводяться розрахунки;

Даний підхід дасть змогу:

1. мінімізувати дефіцити сировини;
2. забезпечити рівномірну завантаженість складу із мінімальними витратами на доставку та зберігання;
3. провести оптимізацію ресурсної бази;
4. підвищити ефективність логістичної служби та складського господарства;
5. підвищити ефективність планування закупівлі сировини та платежів.

В розрізі ж роботи по оптимізації асортименту доцільно, як допоміжний інструмент, використовувати «ABC-XYZ» та «ABC-FMR» аналіз. Перший (який прямо для цього не розроблявся) слід використовувати у випадку «незалежності» продаж від графіку поставок та при незначній ширині асортименту; це дасть змогу оптимізувати планування виробництва, а також допоможе підвищити ефективність планування вхідних та вихідних потоків загалом. При значній залежності продаж від поставок та значній ширині асортименту слід використовувати «ABC-FMR» аналіз – цей аналіз має набагато нижчу ефективність для оптимізації планування, але водночас з тим також забезпечить

оптимізацію асортименту внаслідок використання даних по оборотності товару, що разом із показниками залишків продукту на складах дасть змогу прийняти рішення по оптимізації структури товару. Даний підхід дасть змогу вирішити наступні проблеми та питання:

1. оптимізація асортименту шляхом його звуження та концентрації на позиціях, що приносять основний дохід підприємства (потребує побудови моделі діяльності підприємства без позицій, що підлягають до скорочення, співставлення даної моделі із реальними показниками та оцінку зміни рентабельності наявних позицій у випадку скорочення асортименту);
2. знову ж дозволить оптимізувати логістику в розрізі поставок;
3. дозволить оптимізувати сировинну базу, на якій працює підприємство;
4. дає змогу сконцентрувати увагу на якості продукції – менша ширина асортименту дозволяє сконцентруватись на якості;
5. звуження асортименту потрібно при обмежених потужностях та необхідності заміни однієї позиції на іншу.

Також використання базисних елементів маржинального підходу на основі результатів маркетингових досліджень дає змогу виявити показники діяльності в «сезон» та «несезон», що дасть змогу вирішити наступні питання:

1. прогностні показники діяльності підприємства можна значно наблизити до реальності;
2. розробити план накопичення обігових коштів в «сезон» для використання в «несезон»;
3. правильне накопичення обігових коштів дасть змогу підприємству вчасно розраховуватись за свої зобов'язання, що дасть змогу уникнути погіршення репутації серед партнерів та, в окремих випадках, відмовитись від кредитування та залучення додаткових коштів.

В розрізі питання управління, та запропонованої концепції управління зокрема, варто більш детально розглянути підходи та поняття «Теорії обмежень»

та використання «Процесів мислення», що фактично знову ж ставлять в пріоритет гармонійне поєднання інтуїтивного та формалізованого підходів як основного інструменту оцінки та управління ефективністю.

Згідно теорії обмежень одночасне вирішення усіх проблем рівносильне відсутності будь-яких дій із використанням значного об'єму ресурсів. Причиною цього є те, що доки в структурі підприємства є проблема, що значно обмежує можливості всієї системи – до того часу розвиток інших напрямків є недоцільним, оскільки «широкі канали» будуть «пустими» через обмеженість каналу, який прийнято називати «вузьким місцем». Концептуальну схему циклічності процесу (циклу) вирішення проблем діяльності промислових підприємств представлено на рисунку 1.5.

Фактично «Теорію обмежень» можна розглядати як необхідну складову системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, що разом із класичним менеджментом та формалізованим підходом буде надійну базу та інструментарій для ефективної діяльності підприємства.

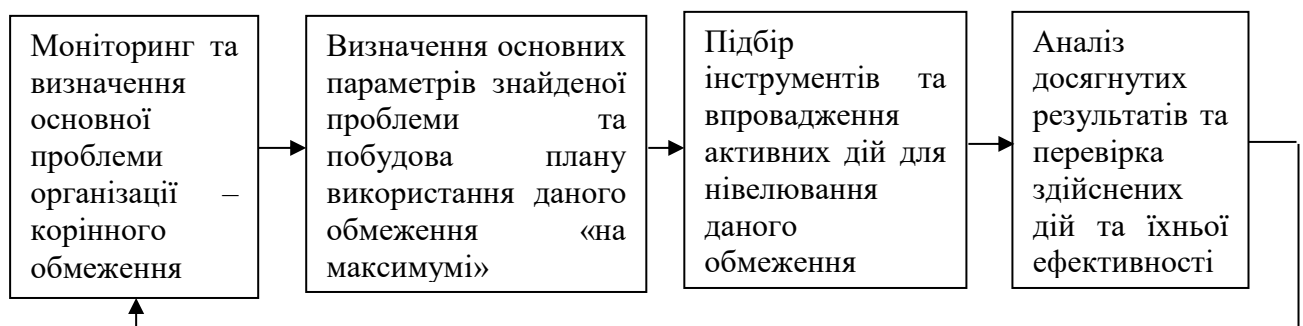


Рис. 1.5 – Концепція основного циклу вирішення проблем діяльності промислових підприємств

Джерело: скомпоновано на основі авторських досліджень

Наступною важливою проблемою і питанням, якому сучасні управлінці не надають достатньої уваги, є побудова системи підприємства із пріоритетом на працівника та розробки системи заходів для утримання працівників та

зменшення плинності кадрів. Дане питання досить важливе, оскільки працівники зі значним стажем роботи на даному підприємстві забезпечують високу ефективність діяльності. Водночас з тим потрібно підтримувати будь-яку ініціативність з боку працівників та дозволяти людям, що тільки прийшли в компанію вносити доцільні зміни в структуру, що склалась.

Також однією із сучасних проблем, як зазначалось в попередньому пункті, є проблема соціальної інженерії та економічної безпеки загалом. Дане питання досить актуальне, оскільки саме інформація є одним із основних ресурсів ефективної діяльності промислових підприємств.

Для підвищення економічної безпеки є декілька шляхів вирішення даної проблеми:

1. технічні засоби: захист внутрішньої мережі підприємства від зовнішніх атак шляхом встановлення антивірусів, firewall-ів, блокування/обмеження доступу до мережі за допомогою портативних накопичувачів, та інші;
2. управлінські засоби: ретельний підбір персоналу, що має доступ до важливої інформації, реальна мотивація персоналу задля попередження випадків промислового шпигунства, проведення семінарів та роз'яснень для працівників для ознайомлення останніх із можливими небезпеками та наслідками як для самого підприємства, так і для них зокрема.

Загалом, згідно системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, є досить велика кількість шляхів підвищення ефективності діяльності промислових підприємств:

1. зміна методів системи діяльності, оцінки ефективності та планування;
2. зміна підходів та поглядів до діяльності підприємства, а також підтримка структури підприємства відповідно до вимог ринку;
3. організаційні зміни.

Фактично ж при вирішенні проблем розвитку потрібно спочатку промоніторити всю систему та визначити корінні проблеми, які заважають компанії ефективно працювати та розвиватись. Проблеми можуть бути фізичними (устаткування, технологія,..), або ж логічними – зрозумілий для всіх рівнів фокус головних завдань, відповідність локальних та глобальних цілей, атмосфера в колективі... Визначення корінних проблем є дуже важливим, оскільки ресурси компанії є обмеженими, а тому їхнє використання є доцільним лише методично та планово згідно циклу вирішення проблем та нівелювання основних проблем.

Як узагальнення до методів усунення проблем, що спричиняють вплив на ефективність діяльності промислового підприємства варто зауважити, що в сучасних ринкових умовах та в кореляції із ситуацією на машинобудівних підприємствах України, будь-які концепції підвищення ефективності діяльності мають бути модульними та динамічними –містити ефективний інструмент формалізованої оцінки діяльності задля створення базису продуманої стратегії підвищення ефективності, що може адаптуватись до динамічних умов ринку.

Висновки до розділу 1

1. Вивчення теоретичних підходів до визначення ефективності діяльності промислових підприємств привело до висновку щодо значної роздробленості розуміння ефективності та його «структури». В зв'язку із цим було синтезовано загальне визначення ефективності на основі кращих та найбільш об'єктивних підходів інших авторів. Ефективність діяльності промислового підприємства варто розглядати як процес зміни відношення отриманих вигод до затрачених ресурсів, що спрямований на досягнення цілей компанії – ефекту. В бізнесі таким ефектом є прибуток і відповідно ефективність характеризується часом та розміром ефекту, порівняно із аналогічними показниками

- конкуrentів та планових завдань. Встановлено, що ефективність та ефект не є суто об'єктивними категоріями, а суб'єктивно-об'єктивними.
2. Встановлено, що практично будь-які дії прямо, чи опосередковано впливають на операційну діяльність та, відповідно, на операційний прибуток. У зв'язку з цим встановлено, що найбільш цікавим та важливим напрямком дослідження є саме економічна ефективність, яка є відображенням загальної ефективності діяльності підприємства та відображає практично усі зміни та нововведення в діяльності підприємства.
 3. Визначено, що однією із основних проблем сучасності є проблема вимірюваності показників економічної ефективності та побудови ефективної системи аналітики, що дала б змогу не тільки зробити вірні висновки, а й прийняти вірні управлінські рішення при плануванні діяльності промислового підприємства на майбутні періоди.
 4. В ході дослідження виявлено та описано ключові проблеми вітчизняних промислових підприємств сфери машинобудування та згруповано їх на формалізовані та неформалізовані. Даний розподіл важливий з огляду на вибір інструментів для кожного конкретного випадку.
 5. Систематизовано та згруповано основні недоліки та переваги систем, що найбільш поширені при оцінці діяльності підприємства (в т.ч. різні підходи до розподілу постійних витрат) та використовуються в плануванні його подальшої діяльності, що дає змогу однозначно та об'єктивно виявити переваги використання маржинального підходу.
 6. В результаті дослідження динаміки розвитку ринку та підприємств та корелюючи із динамікою розвитку систем оцінки діяльності та управління нею було зроблено висновок, що формалізованим базисом має стати система, що дозволяє на основі наявного екстенсивного виробництва розгорнути інструменти переходу до інтенсивного із максимально об'єктивними маркерами оцінки ефективності та

інструментами подальшого планування та аналітики. Найбільш придатною для цього є маржинальний підхід, який побудовано навколо показника маржинального прибутку, що є прямим показником ефективності діяльності та дозволяє вести розрахунки на основі наявних інформаційних систем, є максимально гнучким та динамічним і легким для сприйняття, а що найголовніше – практично не потребує значних додаткових затрат на імплементацію.

7. Розроблено та сформульовано критерії підходу до необхідної системи підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. Результатом цього стало формулювання системи управління ефективністю діяльності промислового підприємства на основі маржинального підходу. Дана концепція відповідає потребам сучасного ринку – формалізована та структурована з одного боку із значним фокусом на аналітику та модульна з іншого боку із основним фокусом на можливості адаптивності до умов мінливого ринкового середовища.
8. Описано та обґрунтовано взаємозв'язки та взаємний вплив формалізованого та неформалізованого базису системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, а також пояснено вибір тих чи інших складових та загальної структури даної концепції.
9. На основі проведеного аналізу встановлено і підтверджено необхідність систематичного та поступового вирішення основних проблем в порядку спадання їх впливу на інші проблеми; проблеми мають вирішуватись із критерієм – максимально низькі, або ж взагалі відсутні витрати на нівелювання основних проблем внаслідок відсутності «зайвих» ресурсів у підприємств як таких.

Результати досліджень опубліковані в наступних джерелах: 118, 119, 120, 129, 135

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Аналіз показників діяльності промислових підприємств України

Машинобудування є досить складною та диференційованою галуззю промисловості. Загальним для всіх підприємств машинобудування є:

1. складність продукції, що виробляється;
2. послідовність обробки та збирання продукції в різних цехах підприємства, що пов'язано зі значним за тривалістю циклом виробництва.

Різниця ж полягає у тому, що кількість продукції, яка виробляється різна для різних підприємств; одні підприємства характеризуються масовістю випуску одноманітної продукції, тоді як інші дрібносерійним або одиничним випуском різноманітної продукції.

Дані, що представлені Державною службою статистики [236] свідчать, що індекс промислової продукції за 2015 рік, порівняно з попереднім роком склав 87 (0,87 в разі вираження через коефіцієнт), а в 2016 році 102,8 (1,028). Співвідношення показників свідчить про найнижчий рівень серед усіх порівняльних показників періоду 2010-2016. Зокрема індекс промислової продукції 2010 року склав 112,2 (1,122 у разі вираження через коефіцієнт). Дане співставлення свідчить, що ефективність діяльності краща, ніж після значного падіння 2008 року, але позитивна динаміка 2016 року, порівняно з 2015 не підтверджується за період січень-липень 2017 року, оскільки індекс склав 99,3 (0,993). Динаміку індексів промислової продукції за період 2011-2016 років представлено на рисунку 2.1.

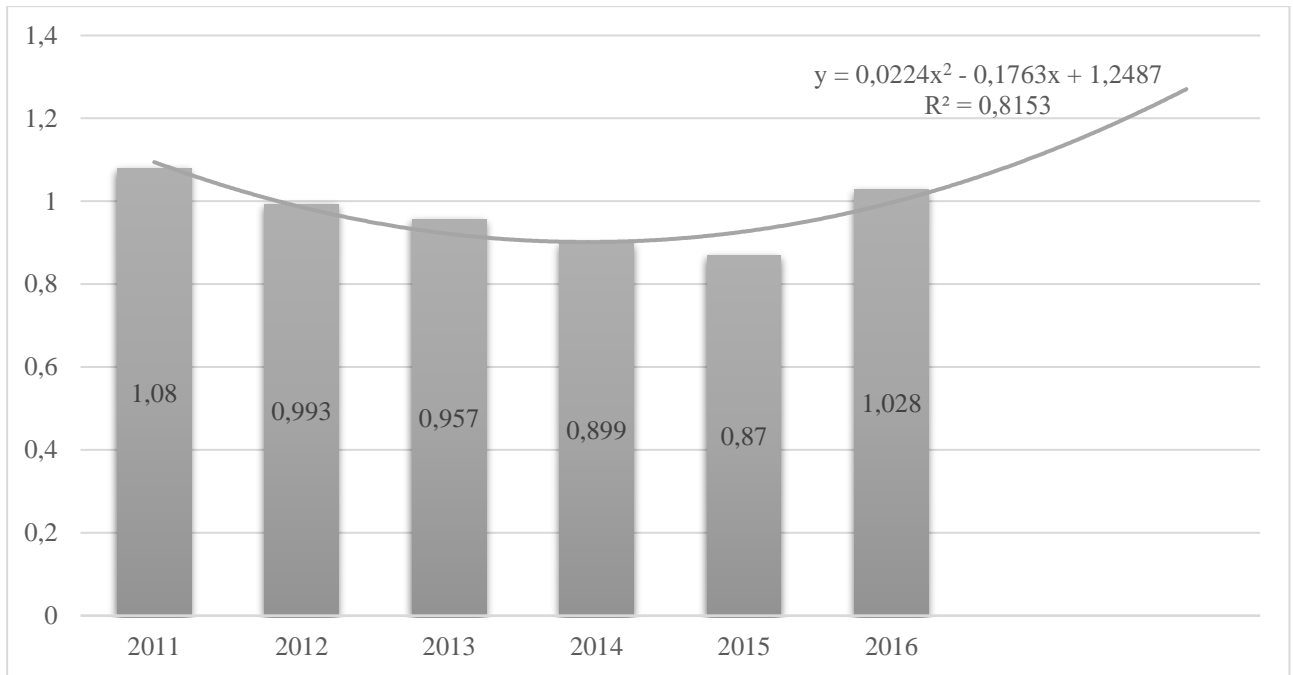


Рис. 2.1. Динаміка зміни індексів промислової продукції України (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції)

Джерело: 236

Згідно рисунку та поліноміальної лінії тренду 2-го порядку індекси промислової продукції 2017 та 2018-го років мають демонструвати зростання. Проте варто зазначити, що внаслідок того, що це відносні показники, то фактичний показник 2016-го року, відносно 2011 (якщо його прийняти за одиницю) склав 0,764, що фактично демонструє спад на рівні 33,6%.

Конкретно, щодо машинобудування, то даний показник склав 102,0 (1,020) за 2016 рік, порівняно із 2015. Найбільший індекс промислової продукції в даній галузі продемонстрував напрямок виробництва радіологічного, елетромедичного та електротерапевтичного устаткування – 139,8 (1,398). Загальна динаміка індексу промислової продукції в галузі машинобудування (крім ремонту та монтажу машин і устаткування) представлено на рисунку 2.2.

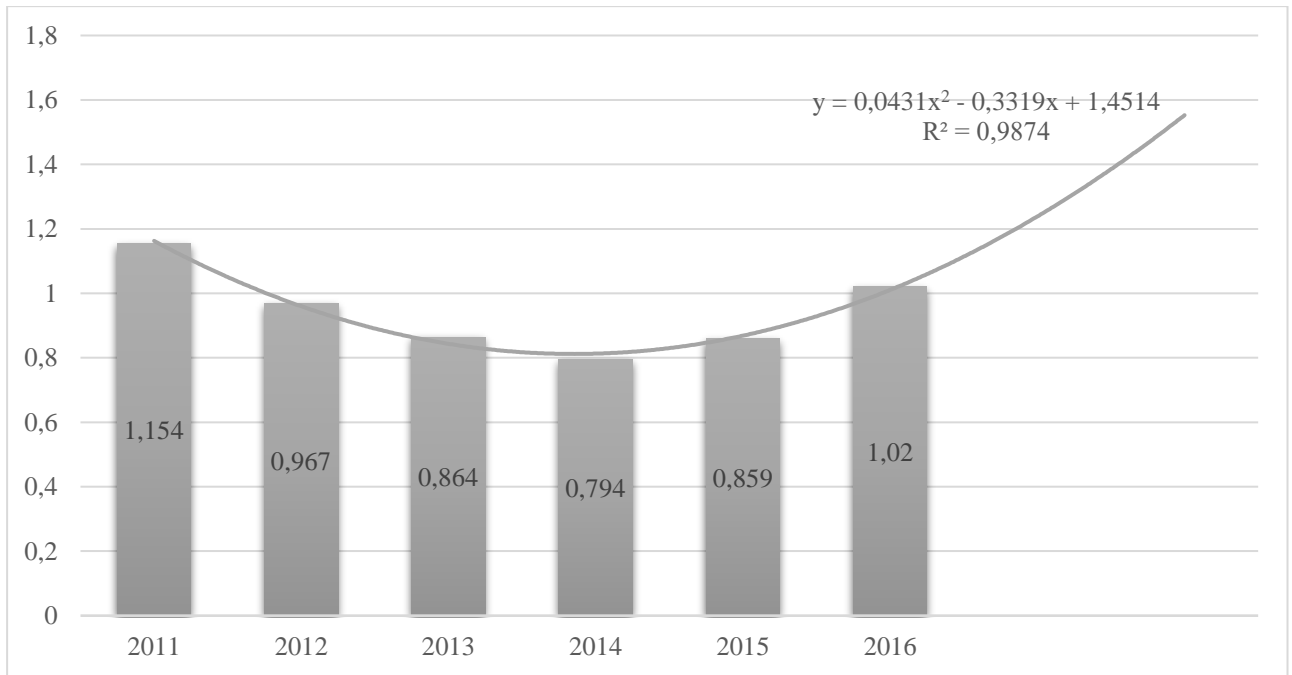


Рис. 2.2. Динаміка зміни індексів промислової продукції машинобудівної галузі України (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції)

Джерело: 236

Згідно рисунку та поліноміальної лінії тренду 2-го порядку індекси промислової продукції 2017 та 2018-го років також мають демонструвати зростання. Проте варто зазначити, що внаслідок того, що це відносні показники, то фактичний показник 2016-го року, відносно 2011 (якщо його прийняти за одиницю) склав 0,581, що фактично демонструє спад на рівні 41,9% і цей показник є значно гіршим, ніж в цілому по промисловості.

Для з'ясування причини ситуації, що склалась спочатку доцільно розглянути структуру промисловості України загалом і частку машинобудування в ній. Динаміка показників представлена на рисунку 2.3.

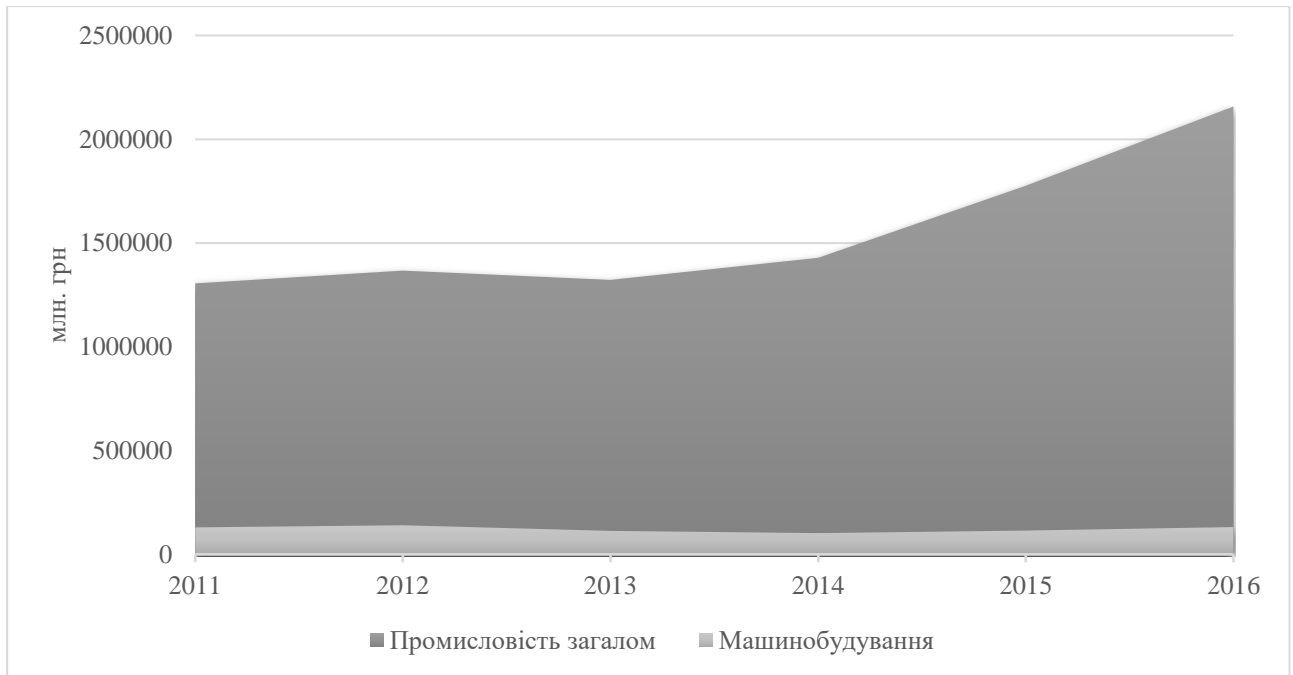


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізації промислової продукції України в діючих цінах (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції)

Джерело: 236

Рисунок 2.3 підтверджує гіршу динаміку машинобудівної галузі, порівняно із промисловістю загалом, хоч динаміка і демонструє незначне зростання в крайні досліджувані періоди.

У вартісному вираженні показники реалізованої продукції промисловості за 2016 рік склали 2,16 трлн. грн; з них 0,13 трлн. грн продукція машинобудування, що склало 6,02% усієї промислової продукції.

Узагальнюючи дані, що отримані вище, а саме порівняння індексів промислової продукції та обсягів реалізації, дані, що представлені державною службою статистики, свідчать про значний дисонанс між цими двома групами показників – з одного боку відбувається значне падіння виробництва, тоді як обсяги реалізації загалом по промисловості зростають (значну роль, а, можливо і основну, відіграло зростання цін), в той же час в галузі машинобудування

відбувається значне відставання, що по індексах, що по обсягах, а відповідно ситуація в даній галузі є незадовільною. Для розуміння загальної ситуації доцільно дослідити динаміку реалізації за межі країни продукції галузі машинобудування (машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання; засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби), рисунок 2.4.

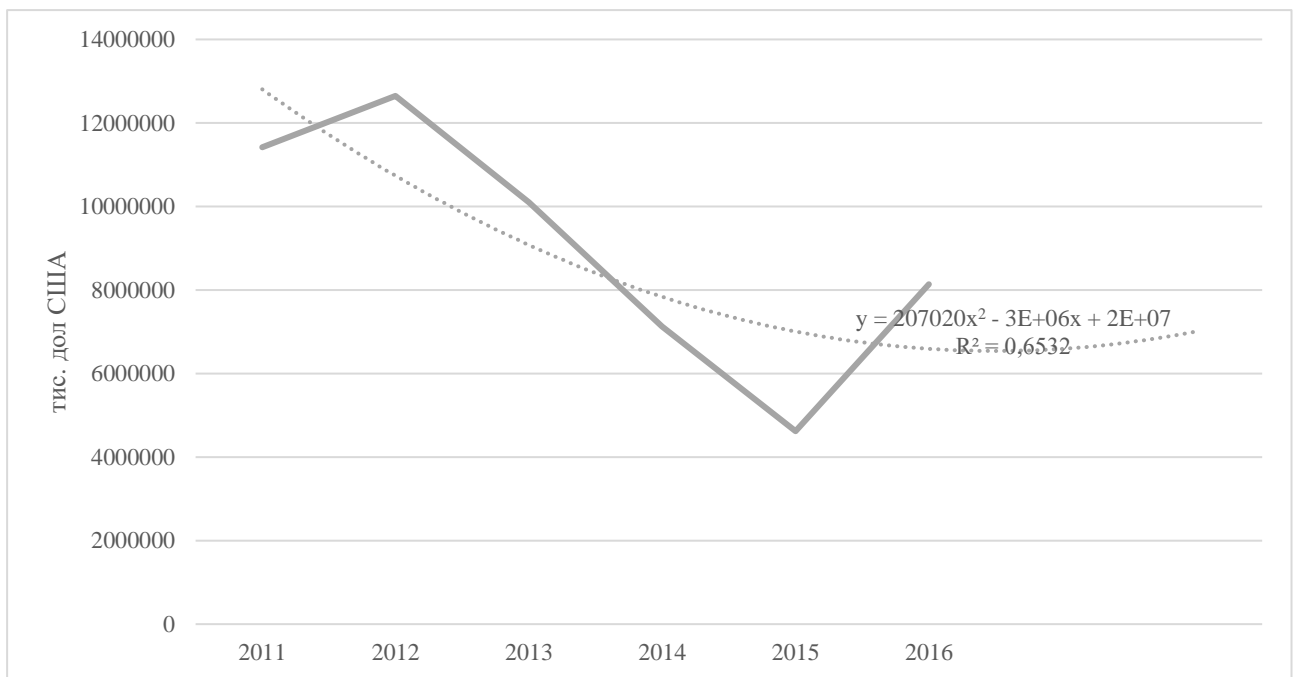


Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізації промислової продукції галузі машинобудування України за межами території України (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції)

Джерело: 236

Рисунок 2.4 відображає значний вплив зменшення обсягів експорту продукції галузі машинобудування на загальні показники діяльності (динаміка практично співпадає), а відповідно свідчить про велику інертність підприємств галузі (орієнтація на ринок Росії) та низьку конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

В зв'язку з вищенаведеними даними доцільно також дослідити і обсяг нових замовлень в сумі за групами:

1. виробництво електричного устаткування;
2. виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань;
3. виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів;
4. виробництво інших транспортних засобів.

Дані представлено на рисунку 2.5.

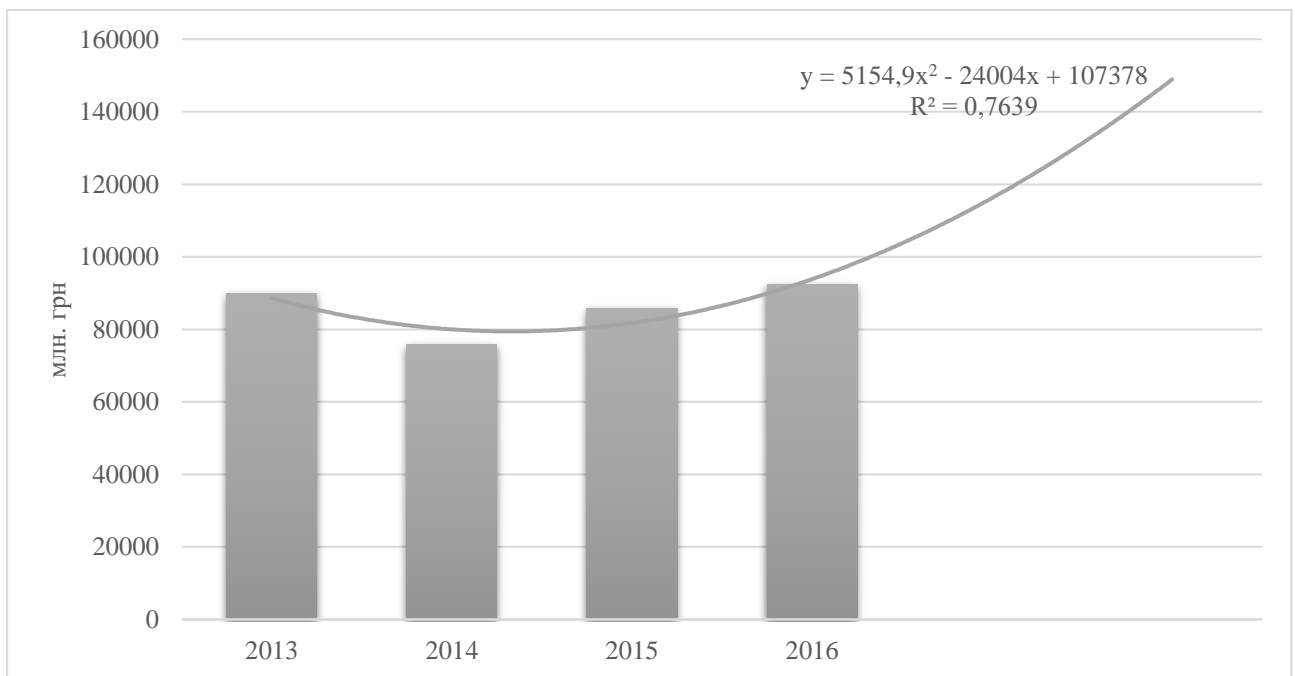


Рис. 2.5. Динаміка обсягів замовлення промислової продукції галузі машинобудування України (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції)

Джерело: 236

Поєднання всіх попередніх висновків формує гіпотезу, щодо початку зростання обсягів галузі машинобудування, але загальні тенденції також

свідчать, що дане зростання не буде швидким, а підприємства галузі потребують удосконалення в своїй структурі, що потребує додаткових ресурсів.

Згідно даних державної служби статистики [236] на 31 грудня 2016 року на території України діяло 306,4 тисяч підприємств, з них 382 великих та 14,9 тисяч середніх. З даного переліку великих промислових підприємств 206, а середніх 4,6 тисяч. За січень-березень 2017 року великі та середні промислові підприємства України в сукупних показниках отримали 23170,1 млн. грн чистого прибутку. З загальної кількості цих підприємств 62,4% забезпечили прибуток у розмірі 53639,5 млн. грн, тоді як інші 37,6% збиток – 30469,4 млн. грн.

Загалом в 2016 році великі та малі підприємства машинобудування України отримали збиток у розмірі 1756,7 млн грн; відношення підприємств, що отримали прибуток та збиток виражається відповідно у відсотках: 76,4% та 23,6%. В січні-березні 2017 року великі та середні промислові підприємства отримали прибуток в розмірі 2014,4 млн. грн: 66,5% отримали чистий прибуток 3987,1 млн. грн та 33,5% збиток – 1972,7 млн. грн.

Варто також зазначити, що серед промислових підприємств (дані 2016 року) 73,23% усіх витрат склала собівартість продукції, яку вони виробляли. Відповідні показники великих та середніх промислових підприємств у січні-березні 2017 року склали 79,46%. Це спричинило рентабельність операційної діяльності промислових підприємств України на рівні 8,4% (машинобудування 11,3%).

Згідно регіонального розподілу найвищий показник індексу промислової продукції за січень-липень 2017 рік продемонстровано в Одеській області (118 (1,180)), а найнижчий в Луганській (76,0 (0,76)) (показники АР Крим та регіонів АТО до уваги не брались). В Хмельницькій області даний показник склав 103,6 (1,036). На Хмельниччині (2016 рік) було зафіксовано 6228 підприємств; з них 6 великих та 357 середніх.

Варто також зважити на загальну позицію України на міжнародному ринку, що як прямо, так і опосередковано, впливає і на промисловість та

машинобудування зокрема. Відображенням цих показників є індекс конкурентоспроможності України та найбільш проблемні фактори, що мають вплив на підприємництво. [217] Показник GCI за період 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 років змінювався наступним чином: 2013-2012: 73 з 144; 2014-2013: 84 з 148; 2015-2014: 76 з 144; 2016-2015: 79 з 140; 2017-2016: 85 з 138; візуалізація показників представлена на рисунку 2.6.

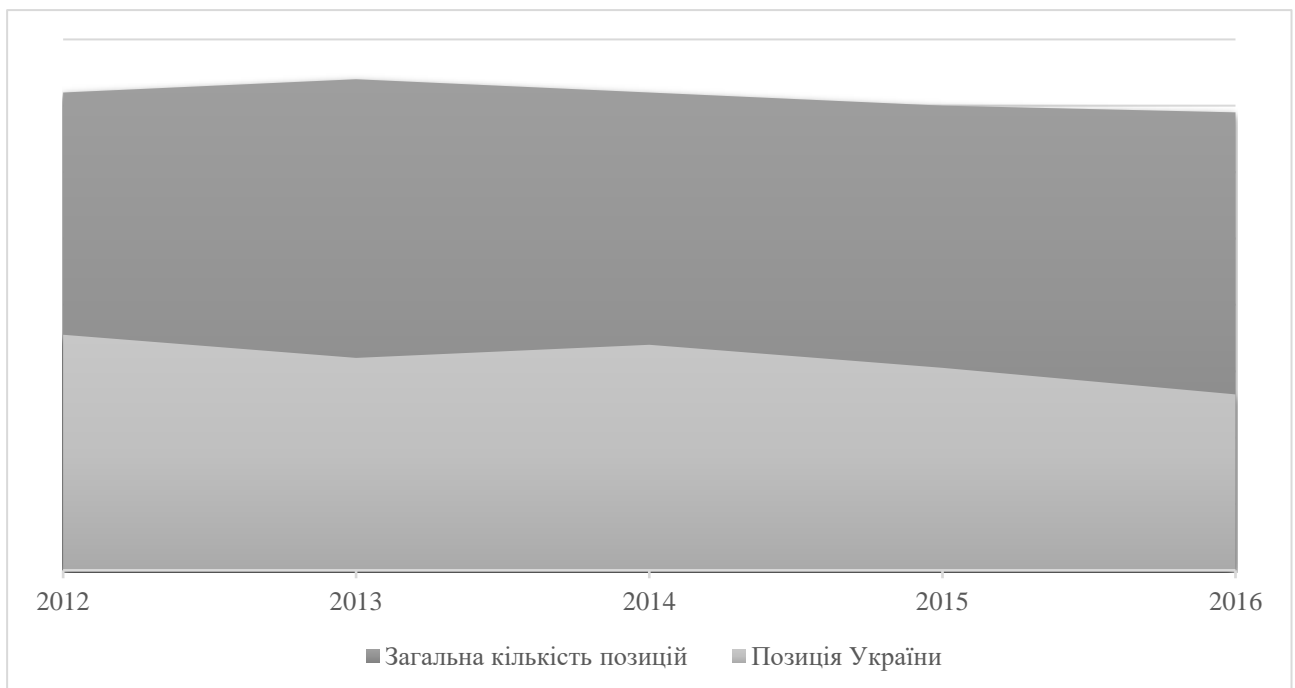


Рис. 2.6. Динаміка показників України в загальному рейтингу GCI

Джерело: 217

Фактично за аналізований період країна знаходилась практично на одній позиції. Проте динаміка, що спостерігається є негативною і все ж країна втрачає незначно свої позиції, порівняно із минулими роками. Відповідно, як наслідок, вона стає менш привабливою для співпраці та інвестицій, які можуть відіграти вирішальну роль у боротьбі із іноземними конкурентами та розвитку як промисловості загалом, так і машинобудівної галузі зокрема. Такі показники спричинила низка факторів, рисунок 2.7.



Рис. 2.7. Рівні та динаміка показників (у %) факторів, що найбільш негативно впливають на можливість ведення бізнесу в Україні

Джерело: 217

Згідно показників, що наведені на рисунку 2.7 можна зробити висновки, що протягом останніх років основними причинами проблем ведення бізнесу є обмеження доступу до фінансування, корупція, політична нестабільність, державна нестабільність та інфляція – фактично усі фактори є спричинені державою та потребують вирішення на найвищому рівні управління країною. Основною небезпекою цього стану є те, що за аналізовані роки «ключові» чинники практично не змінювались; неефективна державна політика призводить не лише до стану, коли вітчизняні підприємства на зовнішньому ринку не можуть конкурувати, значно гальмується можливість їхнього розвитку; іноземні компанії дуже повільно і неохоче заходять на ринок та створюють робочі місця із низьким рівнем оплати праці. Фактично в таких умовах країна має перетворитись із індустріальної не в постіндустріальну, а в аграрну, що є постачальником сировини на зовнішні ринки.

На основі попередніх даних для мікроекономічного аналізу діяльності було обрано наступні підприємства:

1. ПАТ «Завод «ТЕМП», що згідно КВЕД належить до наступних галузей діяльності: виробництво іншого електричного устаткування, виробництво машин для сільського та лісового господарства, виробництво інших верстатів. Вибір даного підприємства обумовлено тим, що на даному підприємстві вже використовувався маржинальний підхід та було зафіксовано зростання ефективності;
2. ПАТ «Укрелектроапарат», що згідно КВЕД належить до наступних галузей діяльності: виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів; виробництво електророзподільної та контрольної апаратури; дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Вибір даного підприємства обумовлено тим, що воно демонструє постійну негативну динаміку, проте демонструє прибутковість, невідмінно від інших підприємств;
3. ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес», що згідно КВЕД належить до наступних галузей діяльності: виробництво металообробних машин; виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин; установлення та монтаж машин і устаткування. Вибір обумовлено постійною діяльністю даного підприємства на грані збитку, що робить його цікавим для дослідження.
4. ПрАТ «Експериментально-механічний завод», що згідно КВЕД належить до наступних галузей діяльності: виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування; виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; виробництво радіаторів і котлів центрального опалення. Вибір обумовлено динамікою показника прибутку даного підприємства, який змінився від збитку в 2014 році до прибутку в 2016.
5. ПАТ «КВБЗ», що згідно КВЕД належить до наступних галузей діяльності: виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу; виробництво автотранспортних засобів; виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.. Вибір обумовлено тим, що це підприємства

є фактично єдиним в своєму роді в Україні, а фактично можна прирівняти до внутрішнього монополіста, що має демонструвати надвисоку ефективність, тоді як фактично підприємство є збитковим, що є чудовим індикатором стану галузі.

Згідно офіційної звітності окремих підприємств України отримано наступні дані [235], додаток 1.

В додатку 1 представлені основні техніко-економічні показники 5-ох підприємств України. Згідно наведених показників та співставлення із загальними показниками промисловості України та конкретно машинобудування не підтверджуються попередні висновки про поступове зростання обсягів продукції промислових підприємств України.

Згідно даних, що наведені в додатку 1 простежується позитивна динаміка до скорочення дебіторської заборгованості. В першу чергу це позитивно, оскільки зменшується рівень замороження обігових коштів, але причиною все ж є не збільшення оборотності та підвищення активності роботи з контрагентами, а навпаки – скорочення масштабів діяльності. Також співставлення показників дебіторської заборгованості із показниками доходу та зобов'язань підприємств простежується стабільність щодо питання можливості значного зменшення зобов'язань при зменшенні дебіторської заборгованості.

Конкретно по підприємствах спостерігається наступна динаміка:

1. Укрелектороапарат: спостерігається стабільна спадна динаміка в розрізі розміру доходу та прибутку, а відповідно і зниження рентабельності (з 36,14% до 7,52%); паралельно намітилась тенденція до постійного зростання витратомісткості на досить значний рівень (з 0,55 грн/грн до 0,91 грн/грн).
2. ТЕМП: підприємство з найбільш статистично нестабільними показниками, що робить його найбільш привабливим для більш детальних досліджень: у даного підприємства на фоні спадної динаміка рівня доходу утворилась практично стабільна динаміка

витратомісткості та коливання рівня рентабельності від позитивного до негативного і знову позитивного (6,03%, від'ємна та 1,38%).

3. «Пригма-Прес»: демонструє постійні негативні показники та ілюструє реальну проблему промисловості – наявність підприємств в яких стабільно знижується рівень прибутку, тоді як витратомісткість постійно зростає, що на фоні практичного скорочення доходу свідчить про неефективне виробництво низьку економічну ефективність.
4. КВБЗ: найбільше та практично єдине велике вагобудівне підприємство України демонструє постійно збиткову діяльність протягом досліджуваного періоду та знову ж таки свідчить про неякісне управління та неефективну політику держави.
5. Експериментально-механічний завод: середньостатистичне підприємство машинобудівної галузі, яке продемонструвало невеликий рівень рентабельності лише в 3 досліджуваному періоді (0,17%) та підтверджує своїми показниками попередні висновки.

Особливо цікавим з точки зору аналітики є і дослідження динаміки коефіцієнту беззбитковості та коефіцієнту маржинального прибутку досліджуваних підприємств протягом п'яти років аналізованого періоду. Систематизовано дані показники представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників коефіцієнтів беззбитковості та маржинального прибутку

Показник	Значення				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Завод «ТЕМП»					
Чистий дохід, тис. грн	44515	17201	82759	30335	25041
Коефіцієнт беззбитковості	0,92069	1,34780	0,95752	1,23186	0,97503
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,367	0,509	0,492	0,468	0,557

Продовження таблиці 2.1

Показник	Значення				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес»					
Чистий дохід, тис. грн	10949	7458	10483	8089	10802
Коефіцієнт безбитковості	0,98899	1,59551	0,95366	0,96130	0,97797
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,456	0,370	0,543	0,604	0,479
ПАТ «КВБЗ»					
Чистий дохід, тис. грн	7216141	3769154	2826676	1246362	2150001
Коефіцієнт безбитковості	0,39873	0,53467	2,039	3,20489	1,38591
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,180	0,242	0,118	0,147	0,132
ПрАТ «Експериментально-механічний завод»					
Чистий дохід, тис. грн	16919	14924	13234	18161	18988
Коефіцієнт безбитковості	0,86179	1,09157	1,56019	1,347349	0,98446
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,205	0,184	0,143	0,175	0,295
ПАТ «Хімтекстильмаш»					
Чистий дохід, тис. грн	1063	2370	2368	3497	–
Коефіцієнт безбитковості	4,22874	4,84086	5,13757	3,417847	–
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,465	0,196	0,160	0,202	–

Джерело: 235

Показники таблиці 2.1 демонструють доволі цікаві та закономірні показники, на основі котрих можна сформувавши додаткові висновки та гіпотези щодо функціонування досліджуваних підприємств:

1. ПАТ «Завод «ТЕМП»: простежується закономірна динаміка зростання коефіцієнту маржинального прибутку та зменшення коефіцієнту безбитковості, що разом із зменшення об'єму виручки все ж забезпечило отримання прибутку, а відповідно це є свідченням

- неефективної асортиментної політики, а саме ціни були менші за нижню межу цін, що «занижувало» ефективність продукції;
2. ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес»: загальний взаємозв'язок аналогічний до опереднього підприємства, окрім того, що зниження $K_{мп}$ призвело до зростання K_6 , хоча дохід і збільшився;
 3. ПАТ «КВБЗ»: демонструє постійну збитковість та порушену взаємозалежність, що продемонстрована двома попередніми компанія, а відповідно окрім неефективної асортиментної та цінової політики є проблеми і з системою управління, що призводить до дисбалансу;
 4. ПрАТ «Експериментально-механічний завод»: цілком підтверджує попередні висновки та демонструє зростання основних показників після зростання показника потенційної рентабельності продукції;
 5. ПАТ «Хімтекстильмаш»: практично підтверджує попередні висновки, але за 2016 рік офіційних даних вже не було оприлюднено, що може свідчити про банкрутство компанії.

Фактично, таблиця 2.1 демонструє зворотній зв'язок між коефіцієнтом маржинального прибутку ($K_{мп}$) та коефіцієнтом беззбитковості (K_6) – при зростанні першого коефіцієнта зменшується останній а відповідно – при збільшенні ефективності операційної діяльності покращуються основні показники діяльності. Попередні взаємозв'язки також підтверджують і те, що ключовою при аналізі ефективності діяльності є економічна ефективність.

Варто також зазначити, що ефективність окремих виробів залежить від обраної моделі визначення даного показника. Кожна із моделей має свої недоліки та переваги, тому за доцільне вважаємо розглянути показники ефективності оцінки виробів на прикладі ПАТ «Завод «ТЕМП», таблиця 2.2.

В таблиці 2.2 наведено показники згідно із затверджених калькуляцій підприємства, що відповідають оригінальним документам підприємства, які використовуються в господарській діяльності.

Таблиця 2.2

Калькуляції виробів діючого підприємства – завод «Темп»

Стаття витрат	Сума, грн		
	Кутник 3250	Барабан БГ-7.90 зі стойками	Гідростанція (МПТ1211.060100.000)
Матеріали основні, допоміжні	8850,00	10000,00	18500,00
Транспортні витрати на доставку матеріалів	265,50	500,00	925,00
Заробітна плата основних робітників	2100,00	4300,00	1200,00
Відрахування у соціальні фонди	462,00	946,00	264,00
Резерв відпусток	212,73	435,59	121,56
Інші прямі витрати	2100,00	4300,00	1200,00
Всього прямих витрат	13990,23	20481,59	22210,56
Амортизаційні витрати	1050,00	2150,00	1800,00
Загальновиробничі витрати	3150,00	6450,00	1200,00
Всього виробнича собівартість	18190,23	29081,59	25210,56
Адміністративні витрати, всього	2100,00	4300,00	1200,00
Витрати на доставку			3000,00
Всього витрат (повна собівартість)	20290,23	33381,59	29410,56
Ціна, грн/од	22319,25	36720,00	32351,62
Прибуток, грн/од	2029,02	3338,41	2941,06
Рентабельність виробу, %	10,00	10,00	10,00
Маржинальний прибуток, грн/од	8329,02	16238,41	10141,06
Кмп	0,373	0,442	0,313

Згідно таблиці 2.2, що доповнена показником маржинального прибутку та коефіцієнтом маржинального прибутку найменш ефективним виробом є гідростанція. Тоді, як згідно показника рентабельності виробу за повною собівартістю всі вироби є ідентичними (ідентичність зумовлена тим, що для усіх виробів використовуються стандартизовані коефіцієнти та «прийнятий рівень рентабельності», а це є свідченням відсутності гнучкості та реакцією на зміни парадигми ринку і діяльності компанії зокрема).

Також за 2016 рік склались наступні показники: чистий дохід від реалізації товарів, робіт послуг склав 25041 тис. грн. Постійні витрати підприємства склали 13600 тис. грн; витрати на оплату праці склали 7047 тис. грн.

Маржинальний прибуток підприємства від основної діяльності склав 13948 тис. грн; основні пункти розподілу постійних витрат на прикладі виробів, що наведені вище, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Співставлення основних показників продукції заводу «Темп»

Стаття	Виріб			Разом
	Кутник 3250	Барабан БГ- 7.90 зі стойками	Гідростанція (МПТ1211.060100.000)	
1	2	3	4	5
Маржинальний прибуток від основної діяльності загалом, тис. грн	-	-	-	13948,00
Постійні витрати основної діяльності, тис. грн	-	-	-	13600,00
Витрати на оплату праці загалом, тис. грн	-	-	-	7047,00
К _б	-	-	-	0,97503
З _н	-	-	-	0,02497
Ціна, грн/од	22319,25	36720,00	32351,62	-
Маржинальний прибуток, грн/од	8329,02	16238,41	10141,06	-
Постійні витрати, згідно розподілу по маржинальному прибутку, грн/од	8121,04	15833,94	9887,84	-
Постійні витрати згідно розподілу по заробітній платі, грн/од	5354,95	10964,90	3059,97	-
Постійні витрати згідно діючої калькуляції, грн/од	4200,00	6700,00	3000,00	-
Повна собівартість:				
при розподілі постійних витрат за маржинальним прибутком, грн/од	22111,27	36315,53	32098,40	-
-//- по заробітній платі, грн/од	19345,18	31446,49	25270,53	-
діюча, грн/од	20290,23	33381,59	29410,56	-
Прибуток, грн/од:				
постійні по маржинальному	207,98	404,47	253,22	-
постійні по заробітній платі	2974,07	5273,51	7081,09	-
постійні згідно діючих калькуляцій	2029,02	3338,41	2941,06	-

Продовження таблиці 2.3

Стаття	Виріб			Разом
	Кутник 3250	Барабан БГ- 7.90 зі стойками	Гідростанція (МПТ1211.060100.000)	
1	2	3	4	5
Рентабельність виробів, %				
при калькуляції за маржинальним підходом	0,94	1,10	0,79	-
при калькуляції згідно розподілу за ЗП	15,37	14,52	28,02	-
Згідно діючої калькуляції	10,00	10,00	10,00	-

Розрахунок основних показників від операційної діяльності:

1. коефіцієнт беззбитковості (K_6): 13600 тис. грн/13948 тис. грн=0,97503
2. запас надійності (Z_n): 1-0,97503=0,02497
3. ставка розподілу для постійних витрат згідно заробітної плати: 13600 тис. грн/7047 тис. грн=1,9299

Співставлення таблиць 2.2 та фінансових показників ПАТ «Завод «ТЕМП» наочно демонструють відносність усіх методів розподілу постійних витрат, але саме метод розподілу згідно маржинального підходу зберігає логіку ефективності: так згідно показників діяльності зафіксовано незначний прибуток з низьким рівнем рентабельності, що також відображено і в прибутковості кожного виробу на такому ж незначному рівні (згідно ж інших підходів до розподілу постійних витрат дана логіка порушена). Загальний результат, як вже відомо, зафіксовано на рівні, що близький до беззбиткового обороту, що корелює із тим, що важливо розуміти, що лише виготовлення в ринкових не є результатом – результатом є показники ефективності обміну на ринку, які виливаються в показники загальної ефективності, а відповідно продукт може бути ефективним, лише коли ефективна компанія – дану логіку зберігає лише маржинальний підхід, тоді як інші це спотворюють та можуть призвести до «дивних» ситуацій, що ефективніше виготовити велику кількість малоефективних товарів, ніж

декілька високоефективних (як з технічної, організаційної та економічних точок зору).

Варто наголосити, що коефіцієнт маржинального прибутку від основної діяльності по підприємству склав 0,4679, звідси рекомендовані нижні межі цін наступні: кутник 3250 – 26292,48 грн; барабан БГ-7.90 зі стойками – 38491,99 грн; гідростанція (МПТ1211.060100.000) – 41741,33 грн; якщо ж прийняти, що ефективність організаційної роботи невисока та її також потрібно перекрити, то для забезпечення позитивних результатів розрахунки наступні: коефіцієнт маржинального прибутку 0,5023, а нижні межі цін наступні: кутник 3250 – 28109,76 грн, барабан БГ-7.90 зі стойками – 41152,48, гідростанція (МПТ1211.060100.000) – 44626,40 грн. відповідно нижні межі цін на товари вищі на 5–38% за ті, що встановлені на підприємстві.

Згідно звітності за 2016 рік результатом господарської діяльності став незначний чистий прибуток в розмірі 991 тис. грн; частка собівартості продукції в чистому доході від реалізації склала 81,86%. Фактично таке незначне обчислення та співставлення свідчать про неефективну асортиментну політику підприємства, а також його облікову систему, оскільки об'єкти, що ми досліджуємо відповідають вимогам встановлення нижньої межі ціни.

Для аналізу доцільно також використати показники за останні 3 роки (на основі звітності підприємства), таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників протягом аналізованого періоду заводу
«Темп»**

Стаття	Сума, тис. грн		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації	82759,00	30335,00	25041,00
Постійні витрати виробничі	22632,40	8691,20	6696,20
Постійні витрати підприємства загалом	38997,4	17485,2	13600,00
Маржинальний прибуток	40727,40	14194,20	13948,00

Продовження таблиці 2.4

Стаття	Сума, тис. грн		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік
1	2	3	4
Валовий прибуток	18095,00	5503,00	5909,00
Прибуток від операційної діяльності	5788,00	(991,00)	268,00
Чистий прибуток	4811,00	(1011,00)	348,00
Коефіцієнт беззбитковості:			
основна діяльність	0,556	0,612	0,531
загалом	0,871	1,060	0,975
Запас надійності:			
основна діяльність	0,444	0,388	0,469
Сила впливу операційного важеля:			
основна діяльність	2,25	2,58	2,13
Необхідний чистий дохід для досягнення беззбитковості (загалом по підприємству)	72083,09	32155,10	24440,01

Показники, що наведені в таблиці 2.4 є досить неоднозначними. Це пов'язано із досить високими показниками коефіцієнту беззбитковості, запасу надійності згідно основної діяльності підприємства і, водночас з тим, неприпустимо низькими аналогічними показниками взагалі по підприємству – отримане співвідношення практично 1:2. Основні фактичні та гіпотетичні причини цього наступні:

1. часта зміна керівництва;
2. відсутність гнучкості підприємства при змінні ринкової кон'юнктури – підприємство не змогло швидко переорієнтуватись після втрати ринків;
3. поєднання проблем конкурентоспроможності разом із низьким рівнем ефективності промислового сектору України також спричиняє збільшення ринкових бар'єрів та зменшення його місткості;
4. використання неефективних управлінських систем, в тому числі і планування;
5. зменшення постійних витрат не шляхом нововведень, що спрямовані на це, а завдяки скороченню витрат шляхом економії.

Загалом отримані дані по діючому підприємству ПАТ «Завод «ТЕМП» свідчать про те, що неефективна організаційна робота може призвести до того, що ефективна виробнича діяльність не зможе дати кінцевого позитивного результату. Також, згідно показників, підтверджено висновки про те, що використання показників маржинального підходу зберігає загальну логіку ефективності діяльності: коли ефективне підприємство загалом – ефективні всі продукти; також використання показників маржинального підходу дає змогу швидко та ефективно оцінити динаміку показників результативності діяльності підприємства для прийняття оперативних рішень.

Загальний аналіз діяльності ПАТ «Завод «ТЕМП» та інших аналізованих підприємств промислового сектору України свідчить про негативну динаміку показників діяльності та «звуження» масштабів діяльності. Проведений аналіз підтвердив, що причиною такого явища є неефективна управлінська політика та назріла гостра необхідність до реального переосмислення засад діяльності та перебудова системи аналітики, планування і взагалі управління ефективністю діяльності промислових підприємств. Загалом результати даного розділу на основі реальних показників свідчить про високу ефективність маржинального підходу в розрізі управління та відсталість методів на основі сталих коефіцієнтів та використання повної собівартості – затратних методів.

Також, поєднання раніше отриманих показників та результатів, що тримані в даному пункті свідчить про необхідність покращення в першу чергу саме питань побудови ефективної управлінської системи, в тому числі і системи управління економічною ефективністю, а вже потім питань безпосередньо виробництва.

2.2 Оцінка рівня наявних чітко формалізованих проблем підвищення ефективності діяльності промислових підприємств

Згідно досліджень, що представлені в попередніх частинах роботи було отримано висновок про те, що ефективність діяльності промислових підприємств знижується, а разом із тим на сьогодні вже є реально дієві інструменти для сповільнення і припинення такого падіння.

Основою ефективного управління є аналітика, а відповідно і формалізовані показники.

В попередніх розділах роботи було розглянуто різні підходи щодо проблеми оцінки ефективності; насправді довгий час проблема якісної оцінки результатів ефективності залишалась поза зоною уваги більшості вчених-економістів. Про це також згадав в свої Нобелівській лекції і А. фон Хайек, яка так і називається – «Претензії знань» (Ф.А. Хайек є крайнім лібералістом та заперечує можливість контролю ринку).

Також цікавим є висновки У. Баумолля, що найбільший науковий прогрес можна знайти не в теоретичних новаціях, а в ході економічних досліджень та застосуванню теоретичних доробок для вирішення конкретних практичних завдань: «Справа в тому, що зростає рівень незадоволення теорією, яка не надає інструментів для аналізу ефективності і не піддається економічному тестуванню» [18, с. 120]. В першу чергу ці висновки стосуються захопленням багатьох вчених надмірним спрощенням, що взяте із макроекономіки: «Однак, саме метод надмірного спрощення, який має значний успіх в макроекономіці, потребує максимальної обережності, коли мова йде про те, щоб використати його в практичній діяльності» [18, с. 113]. Важливість ефективних економічних досліджень та розрахунків викликана відсутністю досконалого ринку та досконалої конкуренції, коли всі гравці мають однаковий доступ до ресурсів та, в першу чергу, інформації, а відповідно можуть вільно їх використовувати та не

потребують значних зусиль для з'ясування важливих питань та прийняття виважених управлінських рішень.

Щодо ефективності, як такої, економісти розрізняють статичну та динамічну ефективність.

Статична ефективність – це здатність надавати споживачу максимальний рівень задоволення потреб за рахунок наявних знань, ресурсів, техніки та технологій. В такому випадку проблем комплексного вимірювання та оцінки не існує. Інша справа з динамічною ефективністю, яка являє собою здатність економіки збільшити рівень задоволення попиту за рахунок внесення інновацій та технологічних змін. Так, дійсно, оцінка інновацій досить складна, але без неї неможливо кількісно та якісно оцінити ефективність діяльності промислових підприємств. Саме тому оцінка інновацій має бути в центрі уваги на рівні з іншими питаннями оцінки ефективності: «Для цього, відзначає Баумоль, необхідно «приблизити інновації до ядра» мікроекономічних теорій, а не «залишати їх на периферії»» [18, с. 115].

Цікавою та досить близькою до істини є позиція Р. Фостера та Дж.Куїна щодо неможливості кількісного вимірювання ефективності. Дж. Куїн свого часу писав: «Кожний, хто думає, що здатен кількісно обґрунтувати свої рішення є або брехуном, або дурнем... Тут занадто багато невідомих та змінних. В кінці кінців кожен має використовувати інструменти, які можуть бути отримані лиш з досвідом...». Дійсно ефективність вимірюється по різному в залежності від поставлених завдань та інструментів, що використовуються, а відповідно стільки невідповідностей існує в сучасній економічній думці; відповідно існує потреба в єдиному систематизованому підході.

В розрізі вивчення питання впливу формалізованих показників варто також більш детально розглянути роль основних показників:

1. дохід;
2. маржинальний прибуток;
3. прибуток.

Дохід розглядається як грошові та матеріальні надходження до суб'єктів підприємницької діяльності [211, с. 343]. На практиці дохід ототожнюється із виручкою та приймається лише у грошовому своєму виразі. Дохід є одним із основних показників діяльності підприємства у розрізі ефективності його діяльності та є одним із основних показників для потенційних інвесторів та покупців підприємства.

Маржинальний прибуток являє собою різницю між доходами підприємства та змінними витратами на виготовлення, що фактично відображає динамічну ефективність. Дане відображення знаходить свій прояв у тому, що при збільшенні ефективності технічних та технологічних процесів зменшуються змінні витрати, а відповідно зростає маржинальний прибуток. Варто також зауважити, що у випадку ринку послуг собівартість кожної з них краще розраховувати за допомогою АВС-методу.

Показники динамічної ефективності знаходять своє відображення в показниках маржинального підходу шляхом прямої залежності. При покращенні процесів виробництва та зменшенні змінних витрат (при збереженні рівня доходу) збільшується маржинальний прибуток. Також даний підхід дозволяє визначити/змоделювати зміну показників в коротші строки, порівняно із використанням інших підходів оцінки. Також варто зауважити, що даний показник прямо пов'язаний із показником загальної ефективності, а саме прибутком, який змінюється однаково зі зміною показника маржинального прибутку, що знову ж підтверджує становлення підходу, щодо недоцільності використання показника постійних витрат на всіх етапах розрахунку, окрім завершального. Продемонструємо ефективність використання показника маржинального прибутку на прикладі, таблиця 2.5.

Для визначення ефективності окремих виробів «Заводу «ТЕМП», можна скористатись різними підходами розподілу постійних витрат та показників ефективності підприємства загалом пропонуємо розглянути вплив запровадження у виробництво нового обладнання, що знизить витрати

заробітної плати та матеріалів по виробу Центратор і Циліндр гідравлічний (тоді як виріб Агрегат насосний і надалі буде виробляться без участі нового обладнання), але збільшить постійні витрати підприємства на 15 тис. грн (амортизаційні відрахування нового обладнання).

Таблиця 2.5

Показники ефективності виробів до і після впровадження нового станка

Показники	Агрегат насосний	Центратор	Циліндр гідравлічний	Разом
1	2	3	4	5
Вихідні показники				
Ціна, грн/од	7652,00	6720,00	5978,50	-
Обсяг продажу, шт	18	14	10	29
Дохід загалом, грн	137736,00	94080,00	59785,00	291601
Змінні витрати, грн	4857,00	2829,00	3570,00	-
В т.ч. заробітна плата, грн	1890,00	1680,00	1720,00	-
Маржинальний прибуток, грн	2795,00	3891,00	2408,50	-
Маржинальний прибуток загалом, грн	50310,00	54474,00	24085,00	128869
Витрати на заробітну плату загалом, грн	34020,00	23520,00	17200,00	74740
Постійні витрати, грн	-	-	-	107000
K_b	-	-	-	0,830
Z_n	-	-	-	0,170
Коефіцієнт розподілу постійних витрат по заробітній платі	-	-	-	1,432
Постійні витрати, грн/од:				
розподіл по маржинальному прибутку, грн/од	2319,85	3229,53	1999,06	-
розподіл по заробітній платі, грн/од	2706,48	2405,76	2463,04	-
Повна собівартість, грн/од:				
розподіл по маржинальному прибутку	7176,85	6058,53	5569,06	-
розподіл згідно ЗП	7563,48	5234,76	6033,04	-
Разом, грн	-	-	-	269693
Прибуток, грн/од:				
розподіл постійних витрат по маржинальному прибутку	475,15	661,47	409,44	-
рентабельність, %	6,62	10,92	7,35	-

Продовження таблиці 2.5

Показники	Агрегат насосний	Центратор	Циліндр гідравлічний	Разом
1	2	3	4	5
розподіл постійних витрат по заробітній платі	88,52	1485,24	-54,54	-
рентабельність, %	1,17	28,37	«від'ємна»	-
$K_{мп}$	0,365	0,579	0,403	0,442
Прибуток, грн	-	-	-	21900
Рентабельність, %	-	-	-	8,12
Показники після впровадження нового станка				
Ціна, грн/од	7652,00	6720,00	5978,50	-
Обсяг продажу, шт	18	14	10	29
Дохід загалом, грн	137736,00	94080,00	59785,00	291601
Змінні витрати, грн	4857,00	1975,00	2660,00	-
В т.ч. заробітна плата, грн	1890,00	1150,00	1350,00	-
Маржинальний прибуток, грн	2795,00	4745,00	3318,50	-
Маржинальний прибуток загалом, грн	50310,00	66430,00	33185,00	149925
Витрати на заробітну плату загалом, грн	34020,00	16100,00	13500,00	63620
Постійні витрати, грн	-	-	-	122000
K_6	-	-	-	0,814
Z_n	-	-	-	0,186
Коефіцієнт розподілу постійних витрат по заробітній платі	-	-	-	1,918
Постійні витрати, грн/од:				
при розподілі по маржинальному прибутку, грн/од	2275,13	3862,43	2701,26	-
при розподіл по заробітній платі, грн/од	3625,02	2205,70	2589,30	-
Повна собівартість, грн/од:				
розподіл по маржинальному прибутку	7132,13	5837,43	5361,26	-
розподіл згідно ЗП	8482,02	4180,70	5249,30	-
Всього, грн	-	-	-	263700
Прибуток, грн/од:				
при розподілі постійних витрат по маржинальному прибутку	519,87	882,57	617,24	-
рентабельність, %	7,29	15,12	11,51	-
при розподілі постійних витрат по заробітній платі	-830,02	2539,30	729,20	-
рентабельність, %	«Від'ємна»	60,74	13,89	-
$K_{мп}$	0,365	0,706	0,403	0,514

Продовження таблиці 2.5

Показники	Агрегат насосний	Центратор	Циліндр гідравлічний	Разом
1	2	3	4	5
Прибуток, грн	-	-	-	27900
Рентабельність, %	-	-	-	10,58

Показники таблиці 2.5 дають змогу отримати відповіді на важливі питання із використанням декількох показників:

1. розподіл постійних витрат згідно маржинального прибутку зберіг показники прибутковості усіх виробів, тоді як по заробітній платі спричинив викривлення, що спричинило збиткові показники по виробу «Агрегат насосний», який до впровадження нового обладнання був прибутковим. Це підтверджує більш ефективні розрахунки та отримані показники згідно маржинального підходу, інакше виходить, що запроваджувати нове обладнання не вигідно, оскільки це призводить до збитковості виробів;
2. зміна суми маржинального прибутку від запровадження склала 21,0 тис. грн, тоді як зміна прибутку 6,0 тис. грн. в даному випадку можна говорити про потребу аналітики і розуміння рівності $\Delta MP = \Delta P$, але як видно запровадження нового обладнання призвело до зростання постійних витрат на 15 тис. грн, що в сумі зі зміною прибутку дорівнює 21,0 тис. грн. Відповідно даний приклад вказує на те, що дана умова дійсна як для теоретичних ідеальних систем, так і для практичної діяльності, але потребує додатковий розрахунок зміни постійних витрат, а точніше аналітично оцінки відхилень. Фактично для розрахунку планової зміни прибутку потрібно розраховувати, окрім зміни маржинального прибутку, ще зміну розміру постійних витрат;
3. підтверджено важливість показника «коефіцієнт маржинального прибутку», який дає змогу без розрахунку повної собівартості та прибутку на одиницю виробу визначити найбільш та найменш

ефективні виробни в лінійці, а це значно зменшує затрати ресурсів на розрахунок та підвищує динамічність у прийнятті рішень, що посідає одну з ключових характеристик системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу.

Важливим елементом при плануванні діяльності та вирішенні проблем ефективності є прибуток підприємства. Показник прибутку використовується для визначення кінцевого результату діяльності, а також показників рентабельності вхідних грошових потоків – доходу та вихідних потоків – витрат. При використанні стандартних підходів визначення собівартості прибуток є не тільки кінцевим, а й основним обов'язковим показником для визначення ефективності. У разі ж використання маржинального підходу прибуток виступає в основному в ролі кінцевого показника для розрахунку рентабельності.

В ринкових умовах прибуток отримується не лише від виробництва, а й від інших напрямків діяльності:

1. прибуток від виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг;
2. прибуток від іншої реалізації;
3. прибуток від фінансових інвестицій;
4. прибуток від іншої господарської діяльності.

Якщо враховувати пункти, що перераховані вище, то поза основною виробничою діяльністю прибуток залишається основним та обов'язковим показником ефективності підприємства загалом, а не лише виробництва.

Варто зауважити, що на промислових підприємствах основним напрямком діяльності все ж є виробництво, а тому необхідно ефективність, в першу чергу, розглядати в розрізі саме виробництва. Одним із показників, що впливає на ефективність виробництва (дохід – маржинальний прибуток – прибуток) є собівартість продукції, що виробляється та реалізується.

Витратами виробництва (собівартістю) називають грошове вираження використаних у виробництві факторів, в результаті чого відбувається виробництво та реалізація продукції. [147, с. 125]. Управління затратами є

важливим пунктом в розрізі побудови ефективної системи управління ефективністю, адже неефективне управління може призвести до:

1. надмірних витрат фінансових ресурсів;
2. неефективне ціноутворення, про що йшлося вже не раз;
3. неефективний розподіл ресурсів та переправлення їх потоків в неефективному напрямку;
4. нерозуміння причин зростання витрат та причин цього і, як наслідок, зниження рівня рентабельності.

На сьогоднішній день прийнято виділяти два основних методи калькуляції:

1. метод загальної калькуляції – суть даного методу полягає в тому, що потрібно розрахувати повну собівартість виробів і лише на основі цього показника можна продовжувати подальші розрахунки, приймати рішення та здійснювати управлінську діяльність. Даний вид калькуляції враховує змінні та постійні витрати;
2. метод «величини покриття» базується на тому, що постійні витрати не мають впливу на ефективність кожного виробу, а відповідно і на ефективність його виробництва; тому даний вид калькуляції враховує лише змінні витрати.

Недоліком методу загальної (повної) калькуляції є те, що він практично не враховує ситуацію, що постійні витрати завжди залишаються сталими і практично не змінюються зі зміною обсягів виробництва. Тобто, розподіл постійних витрат лише призводить до збільшення часу на розрахунок основних показників та прорахунок різних моделей виробництва, що є недоцільним та по суті відображає те ж саме, що і метод «величини покриття».

Метод «величини покриття» лежить в основі планування діяльності промислового підприємства на основі маржинального підходу. «Величина покриття» передбачає розподіл по виробках лише змінних витрат, тоді як повна собівартість, прибуток та постійні витрати розраховуються при підведенні кінцевих підсумків в цілому по діяльності підприємства, або ж по конкретній

позиції. Це є можливим завдяки використанню показника маржинального прибутку, який є прямим відображенням зміни прибутку залежно від різних змін у виробництві. Також даний підхід відповідає вимогам сучасного ринку – динамічний підхід та оперативне прийняття рішень. Це стає можливим завдяки тому, що кожного разу при розрахунках не потрібно перераховувати всю модель та здійснювати перерозподіл усіх постійних витрат виробництва.

Підхід розрахунку методом покриття не відкидає також і розрахунку повної собівартості одиниці конкретного виробу. В даному випадку базою розподілу є маржинальний прибуток, що дозволяє швидко та найбільш точно розділити постійні витрати. Основний постулат підходу: «на прибутковому підприємстві всі вироби прибуткові» пояснює принцип розподілу, згідно якого навантаження постійних витрат відповідає внеску кожного продукту в загальну ефективність підприємства.

Досить цікавим та дієвим доповненням до оцінки ефективності діяльності, а відповідно і до управління та планування діяльності, згідно положень системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу є використання збалансованої системи показників. Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем. Її призначення – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію – є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники. [224] В основі даної системи лежать наступні показники: економічна додана вартість (EVA); прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA); ринкова додана вартість (MVA); показник сукупної акціонерної доходності (TSR); грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI). Показником, що найбільше корелює із логікою маржинального підходу та близький до системи динамічних показників є EBITDA, в розрахунках якої не враховані податки та інші статті, що залежать в першу чергу від економічної

політики системи в якій функціонує підприємство, а не від діяльності як такої, розрахунок показника представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка ЕВІТДА ПАТ «Завод «ТЕМП»

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Чистий прибуток, тис. грн	4811	(1011)	348
Витрати по податку на прибуток, тис. грн	1143	20	0
Відшкодований податок на прибуток, тис. грн	0	0	0
Надзвичайні витрати, тис. грн	0	0	0
Надзвичайні доходи, тис. грн	0	0	0
Відсотки сплачені, тис. грн	0	0	0
Відсотки отримані, тис. грн	0	0	0
Амортизаційні відрахування по матеріальних та нематеріальних активах, тис. грн	5697	2155	2216
Переоцінка активів, тис. грн	0	0	0
ЕВІТДА, тис. грн	11651	1164	2564

Важливість показника, що наведений в таблиці 2.7 пов'язана з тим, що фактично відображає ринкову важливість підприємства через показники «зацікавленості інвесторів». Так показник ЕВІТДА, яка показує реальну ефективність підприємства як цілісного комплексу та нівелює вплив на цей показник суми податків та виплат згідно законодавства та «внутрішніх» зобов'язань; обрахунок показника ефективності до виплати відсотків, дивідендів та податків є важливим, оскільки перераховані виплати не є результатом діяльності суб'єкта господарської діяльності та їх вирахування з чистого прибутку фактично спотворює показник ефективності. Загалом отримані дані свідчать про незадовільну ефективність діяльності ПАТ «Завод «ТЕМП» як єдиного комплексу, оскільки ЕВІТДА демонструє негативну динаміку і незначне зростання за останній аналізований період нижча за показник 2014 року (із врахуванням інфляції показники ще гірші).

В питаннях управління, планування та оцінки ефективності діяльності підприємства в розрізі формалізованих показників (окрім управління

асортиментом, ціноутворення,...) важливим є питання ефективного управління наявним на підприємстві техніко-технологічним забезпеченням.

Одним із показників, що допоможе ефективно розпоряджатись техніко-технологічними ресурсами доцільно визначити показник рівня завантаження обладнання. Раніше за планової економіки використовувались і показники виробничої потужності, але внаслідок значно вищої динаміки ринку цей показник втрачає свою актуальність.

Виробничою потужністю прийнято вважати максимально можливий обсяг виробництва при повному завантаженні та наявності усіх необхідних елементів згідно проекту та структури даного підприємства. Основним завданням даного показника в сучасній ринковій економіці є розуміння максимальних можливостей підприємства задля забезпечення виконання замовлень в строки та мінімізувати ризик зриву поставки, оскільки це призводить не тільки до явних втрат – виплата штрафних санкцій, а й до неявних – погіршення іміджу та зменшення гудвілу.

Виробнича потужність відображає можливості підприємства, але внаслідок високої динаміки ринку, що постійно змінює структуру виробництва, актуальним стало питання розрахунку пропускної здатності та завантаженості обладнання; саме ці показники дають змогу розрахувати можливості підприємства на поточний момент для встановлення точок контролю виконання наявних контрактів та заключення нових.

В основі аналізу ефективності використання обладнання в розрізі його завантаження лежать наступні основні показники: коефіцієнту завантаженості обладнання, коефіцієнти режимної та реальної змінності роботи.

Розрахунок показника виробничої потужності є доцільним в розрізі прийняття управлінських рішень, щодо оптимізації масштабів виробництва в перспективі (рік):

1. дає розуміння планової максимальної потужності підприємства з теоретичною структурою виробництва;

2. є одним із орієнтирів при прийнятті рішення про використання потужностей, що «на простой»;
3. динаміка використання виробничої потужності (при відсутності інтенсивних заходів збільшення ефективності) є віддзеркаленням стану ринку та позицій підприємства на ньому;
4. при неможливості виконати замовлення та низькому відсотку використання виробничих потужностей формується сигнал про наявність недоліків та/або про помилку проектування чи перехід підприємства в інший сектор ринку, порівняно із проектом;
5. є одним із індикаторів при прийнятті рішення про «відмову» від надлишкових виробничих потужностей та шляхи цієї відмови;
6. є одним із показників для прийняття рішення про диференційовану цінову політику (встановлення рівня цін залежно від особливостей попиту: «сезон» та «несезон», що спливає на завантаженість обладнання).

В свою чергу, показники завантаженості обладнання використовуються для прийняття оперативних рішень та оцінки ефективності використання обладнання в реальних умовах діяльності підприємства, що відповідає основним положенням системи управління економічною ефективністю діяльності на основі маржинального підходу:

1. дає змогу оцінити реальну економічну ефективність підприємства в розрізі використання обладнання при даних сучасних умовах;
2. розрахувати запас потужностей для виконання замовлень в строк та можливості прийняття нових замовлень;
3. оцінити основні недоліки в наявній структурі обладнання та прийняти рішення, щодо їх усунення – наприклад зміна режиму роботи обладнання;
4. більш повна синхронізація трудомісткістю продукту та виробничих можливостей;

5. деталізація стратегії управління підприємства в розрізі оптимізації структури обладнання.

Фактично оцінка виробничих потужностей та завантаження обладнання є необхідною, оскільки показує реальні обсяги «заморожених» коштів, що разом із співставленням динаміки завантаження дає змогу прийняти рішення про продаж/здачу в оренду даних потужностей для збільшення ліквідності в розрізі зменшення постійних витрат на утримання та отримання додаткових доходів. Актуальним дане питання є і в розрізі того, що сьогодні обладнання піддається швидкому моральному старінню і його утримання в «неактивному» стані є більш збитковим та ризиковим, ніж прийняття рішення про його продаж або здачу в оренду.

Варто ще раз наголосити, що в сучасних ринкових умовах більш важливим є саме оцінка завантаженості обладнання, а не розрахунок виробничих потужностей підприємства загалом.

Окрім загальної оцінки потужностей виробництва важливим питанням є оцінка матеріаломісткості продукції та досягнення кращих показників завдяки використанню інструментів аналізу динамічної ефективності.

Матеріаломісткість відображає ефективність виробництва продукції в розрізі частки витрат матеріалів на виготовлення в ціні/доході від реалізації даного виду продукції.

Знизити рівень матеріаломісткості можна завдяки інтенсивним резервам зростання виробництва:

1. модернізація наявної техніки;
2. покращення, адаптація, удосконалення наявної технології;
3. впровадження нової техніки та технологій;
4. покращення конструкції виробів;
5. використання більш прогресивних та сучасних елементів;
6. пошук альтернативних матеріалів з кращими якісними параметрами;
7. підвищення особистої відповідальності працівників.

В реальних умовах виробництва на одному рівні із формалізованими показниками ефективності у вигляді показників собівартості стоїть персонал підприємства. Персонал є одним із найважливіших факторів, оскільки втілює в собі всі навички, що були здобуті і адаптовані до конкретного підприємства для підвищення його ефективності. Разом із втратою когось із персоналу автоматично розривається ланцюг та замінюється іншою ланкою, що має інші характеристики та потребує часу на адаптацію, що опосередковано впливає на загальну ефективність.

В ретроспективі власного досвіду автором пропонується змінити підхід до підбору працівників неробітничих професій. Дане питання пов'язане із тим, що більшість роботодавців розглядають в основному кандидатів із досвідом роботи на аналогічних або близьких посадах, тоді як варіант випускників ВНЗ без досвіду роботи є неприйнятним, або граничним. На практиці ж це не відповідає дійсності, оскільки потрібно розуміти, що беручи на роботу такого випускника можна виростити спеціаліста під конкретне підприємство, що дасть змогу максимально ефективно використовувати даний ресурс. Також дане рішення дозволяє знизити негативний вплив минулого досвіду, що досить часто не забезпечує очікуваного результату від даного працівника, який звик робити по конкретній схемі та не хоче, або не зможе адаптувати її до нових умов.

Авторська пропозиція називати підхід вибору саме випускника без досвіду роботи «Чистим листом». Така назва повністю відповідає реальності ситуації, оскільки випускник має лише сформоване мислення та теоретично знає «що» робити, але не «як». В зв'язку з цим за допомогою декількох інструментів можна отримати спеціаліста, що задовільнить всі вимоги підприємства:

1. навчання;
2. підтримка;
3. поступова самостійність;
4. підвищення складності завдань;
5. підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації;

6. підвищення рівня відповідальності;
7. горизонтальне та вертикальне переміщення в структурі;
8. повна відмова від системи: «кинути на глибині – впливе сам»;
9. прийняття та сприйняття нового з відкиданням системи «так завжди було – ми краще знаємо»;
10. не вважати такого працівника «нижчим» в рівні розвитку;
11. не вбивати ініціативність.

Завдяки використанню даних інструментів виникає реальна можливість створити власного «дорогого» спеціаліста, ефективність якого буде в декілька раз вище, ніж коли приймається «готовий».

З іншого боку дана система пов'язана зі значними ризиками та вимагає високої компетентності керівників та HR-менеджерів в розрізі підбору випускників, з яких реально виростити потрібних працівників і правильної та своєчасної ротації і переміщення таких працівників.

Згідно результатів розділу 1 та пункту 2.1 стає зрозуміло, що наявний рівень проблем українських промислових підприємств, зокрема і машинобудування, зосереджений в невідповідності технічного та технологічного стану підприємств до вимог ринку, що сформовані іноземними конкурентами. Також є проблеми і з вибором бази для розрахунку собівартості та відпускної ціни на продукцію. В свою чергу перелічені проблеми впливають на економічну ефективність діяльності підприємства, що як було обґрунтовано раніше, є ключовою при оцінці діяльності підприємства.

Серед першочергових проблем високого рівня, що потребують окремого розгляду, варто звернути увагу на недосконалість українського законодавства в розрізі підтримки підприємств та підтримки інноваційної діяльності.

Важливість інноваційної діяльності не може бути заперечена в будь-якому розрізі внаслідок того, що вона є одним із найефективніших інструментів переходу від екстенсивного до інтенсивного способу виробництва; також даний напрямок є, фактично, вимогою сучасного ринку задля підвищення ефективності

діяльності в розрізі ефективного та вірного використання ресурсів та створення необхідних благ.

Інноваційна діяльність – вид діяльності, пов’язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи покращений продукт введений на ринок, в оновлений чи вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до реалізації соціальних послуг, їх адаптацію до актуальних вимог суспільства [226].

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [220].

Згідно визначення, що запропоновано інтернет-енциклопедією та Закону України виникає розбіжність між поняттями. З матеріалу енциклопедії випливає поняття, що інноваційною є діяльність спрямована на створення і введення нового продукту, технології або нового підходу до вирішення проблеми та виведення його на ринок, тоді як згідно Закону України пріоритетним є саме продукт. Згідно цього виникає висновок, що підтримка країни спрямована саме на продукт, тоді як технологія його виготовлення є другорядною та такою, що є прийнятною в теперішньому вигляді. З іншого боку, визначення, що наведено в законі про інноваційну діяльність, доповнюється законом про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності на період 2011–2021 рр.

Згідно закону України про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності до 2021 року такими напрямками є [221]:

1. освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
2. освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;

3. освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
4. технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
5. впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
6. широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;
7. розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Згідно даних положень виникає ситуація, коли все ж є підтримка розвитку технології, але нічого не сказано про продукт, а точніше про основну його складову – товар. Саме продукт в ринкових умовах є одним із основних стимулів для розвитку технологій, оскільки «технологія заради технології» є неефективним підходом до розвитку. Водночас з тим прямо зазначено про підтримку агропромислового комплексу, енергетичного господарства та окремих напрямків машинобудування, а саме: медичне, ракетно-космічне, авіа, суднобудування та військового комплексу. По суті закон про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності не підтримує даний напрямок як такий загалом, а лише окремі напрямки промисловості, що є пріоритетними в даний період часу. Фактично ж це також непрямо вказує на незацікавленість держави в інноваційному розвитку підприємств як такому.

Питання ж інноваційної діяльності є дуже важливим в розрізі конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасного глобального ринку. Саме завдяки інноваціям можна досягти стрімкого зростання конкурентоспроможності українських підприємств. Це пов'язано з тим, що саме інтенсивні фактори підвищення потужностей є ефективними та корисними; екстенсивні ж фактори автор взагалі пропонує відкинути від розгляду та вважати такими, що є шкідливими. Варто зазначити, що з 2011 року частка підприємств, що займалась інноваціями не перевищувала 18,9%, в 2016-му – 18,9%, але «...у

зв'язку зі змінами в організації та проведенні державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності промислового підприємства безпосереднє порівняння даних за 2015 (2016) рік з аналогічними даними попередніх років є некоректним» [236]; в 2016 році держава профінансувала інноваційну діяльність на 0,77% від загальної суми, а впровадили інновації в 2016 році 16,6% від усіх промислових підприємств країни (дані лише кількісні без кореляції із якісною складовою) [236], що практично робить константою нездатність більшості українських підприємств ефективно функціонувати на зовнішньому ринку. Інноваційний розвиток підприємства прямо пов'язаний з інноваційною діяльністю підприємства. Це обумовлено тим, що лише підприємство, яке стало на шлях інноваційної діяльності може розвиватись у цьому напрямку.

Інноваційний тип розвитку характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними й управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, щодо мікроекономічних та макроекономічних процесів розвитку (створення технопарків, технополісів, проведення політики ресурсозбереження та інтелектуалізації всієї виробничої діяльності). Інноваційний розвиток має певні особливості, що добре корелюються за масштабами підприємств:

1. малі та середні підприємства не мають достатніх потужностей для того, щоб вести масштабні дослідження та розробки, оскільки їм для цього просто не вистачить коштів. Тому для таких підприємств оптимальним рішенням є залучення досягнень певних наукових організацій, венчурних та великих підприємств, або ж об'єднання задля досягнення спільних цілей;
2. для великих промислових підприємств найбільш оптимальним рішенням буде поєднання досягнень власних наукових відділів, а також залучати досягнення та розробки ззовні.

Варто зазначити, що на сьогодні в Україні з інноваційною діяльністю і розвитком підприємств є складнощі, про що свідчить низький відсоток промислових підприємств, які запроваджують інновації; для подолання цих негативних процесів автором пропонується список основних заходів підтримки з боку держави:

1. надання пільг на закупівлю інновацій і на їх розробку;
2. впровадження податкових пільг для інноваційних підприємств;
3. фінансова підтримка підприємств, хоча б найбільш важливих для економіки;
4. підтримка науковців та експертів з інноваційного розвитку;
5. забезпечення підприємств, які цього потребують, висококласними спеціалістами;
6. певна протекція вітчизняних підприємств;
7. контроль за проходженням інноваційного розвитку підприємств, що отримали допомогу;
8. стимулювання підприємств до інноваційного розвитку;
9. допомога з пошуку інвесторів і, якщо потрібно, надання державних гарантій.

Підтримка держави є насправді дуже важливою, про що в свої роботах згадували також Дж. Стігліц та колеги: «Дж. Стігліц та його колеги в своїх роботах показали, що висновки інформаційної економіки спростовують положення трьох головних складових сучасної теорії фірми: фінансування корпорацій, корпоративного управління і вибору організаційних схем. Концепція інформаційної асиметрії і засновані на ній моделі підводять мікроекономічному базу під кейнсіанські положення про множинність можливих економічних рівноваг. Тим самим доводиться необхідність державного втручання в економічний процес як інструмент переформатування економіки зі стану менш ефективної рівноваги в стан більш ефективної» [213, с. 23]

Водночас з цим варто розуміти, що дана підтримка потребуватиме від держави значних ресурсів, що в кореляції із сучасним фінансовим станом є важким завданням. Тому автором пропонується підхід слідування принципу «2Z»:

1. Захист вітчизняного виробника без закриття кордонів для імпортованих товарів.
2. Залучення коштів інвесторів для розвитку наявних підприємств та будівництва нових за спеціальними умовами, при умові використання українських потужностей та робочої сили.

Завдяки дотриманню даного принципу можна буде вирішити декілька проблем, зокрема захист вітчизняного виробника дасть змогу підтримувати виробництво на високому рівні, що в свою чергу дасть змогу накопичити кошти для подальшого розвитку, але такий захист не має бути у вигляді повного протекціонізму з перекриттям кордонів, оскільки це навпаки призведе до відсутності конкуренції, а отже і до практичної зупинки динаміки ринку; фактично це буде підтримка неконкурентоздатного продукту на зовнішньому ринку. Вирішити дане питання можна в формі орієнтації основних державних замовлень та надання пільг підприємствам, які використовують саме вітчизняний продукт у своїй діяльності. Фактично це дасть змогу не порушувати саморегуляцію ринку та конкурентного середовища з одного боку та забезпечити підтримку вітчизняного виробника для подальшого розвитку. Наступним пунктом є активне залучення інвесторів; в даному пункті передбачається встановлення цін на оренду/продаж виробничих потужностей навіть дещо нижчих за ринкові, але з умовою, що інвестор купує підприємство не на «запчастини», а в його розвитку буде активно використовувати український продукт та робочу силу. Даний компроміс буде вигідним як для держави, що отримує можливість розвивати свою промисловість шляхом залучення ресурсів, так і для інвестора, що отримує фактично діюче підприємство за ціну, що нижча ринкової; дана різниця між фактичною та ринковою ціною може стати тим

стартовим капіталом, що піде на розвиток підприємства, а також буде елементом консолідації вимог держави та побажань інвестора.

Отже, взаємозв'язок усіх названих проблем призводить до того, що підприємства починають все більше відставати від динаміки ринку та програвати у конкурентній боротьбі іноземним компаніям. Це в першу чергу обумовлено екстенсивним виробництвом, яке не може бути протиставлене іноземним компаніям, що активно використовують надбання науки та техніки; дане питання також погіршується внаслідок відсутності конкретної підтримки з боку держави.

2.3 Аналіз існуючих методів планування (бюджетування) діяльності промислових підприємств та оцінка неформалізованих проблем діяльності

В умовах централізованого управління вся система планування була зорієнтована на планування «від досягнутого рівня». В умовах такої системи інакше бути не могло – показники «спускались згори» в директивному порядку: показники обсягів виробництва продукції, собівартості, продуктивності праці. Держава через свої органи також здійснювала і ціноутворення на продукцію. Система, що базувалась на показниках «від досягнутого рівня» не потребувала значного оновлення продукції, чи технологій виробництва. Можна навести наступний вираз: «в економічному плані корабель соціалізму був перекинутий хвилями науково-технічної революції».

Незважаючи на те, що в умовах самостійності ніхто не встановлює підприємствам планових показників, тим більше таких, що базуються на звітному році, необхідність максимально точного планування з виходом на планові показників є вимогою розвитку, або «виживання» підприємства в умовах ринкової конкуренції. Колись існував міф, що в умовах капіталізму та «анархії» стихійних ринкових цін не існує умов для реального планування; дійсно, в умовах ринку організація планування є для підприємства важким та складним процесом, оскільки керівництву та профільним спеціалістам підприємства

доводиться самим вирішувати яку продукцію виробляти, в кого купувати матеріали та напівфабрикати, який рівень цін встановлювати згідно ринкової кон'юнктури, вирішувати ряд інших питань. Фактично, підприємства залишилися «сам на сам» із «стихією ринку» – з боку держави немає ніяких методичних вказівок, чи рекомендацій. В таких умовах працівники підприємств, в основному, стали орієнтуватись на вітчизняні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку. В реальності ж, бухгалтерський облік вирішує зовсім інші завдання, що не відносяться до планування собівартості та прибутку. Власне бухгалтерський облік ніколи і не ставив своєю ціллю розрахунок фактичної собівартості і прибутку за видами продукції.

В рамках цього дослідження досить цікавим є вивчення пропозицій по вирішенню даних проблем в роботах провідних вчених в галузі економіки.

Іноземні економісти питання планування (бюджетування) розглядають в основному в монографіях та підручниках з управлінського обліку; окрім планування та контролю в рамках управлінського обліку також розглядаються питання планування капіталовкладень, ціноутворення, інвестування.

Найбільш повно основні засади та проблеми планування (бюджетування) описані в роботі А. Апчерча «Управлінський облік: принципи і практика» [9]. «Дамо, – пише А. Апчерч, – найбільш повне та явне визначення «бюджету» – це квантифікований (описаний кількісно) план, що орієнтований на досягнення цілі, чи цілей організації» [9, с. 541]. Водночас з тим А. Апчерч формулює питання: «Чому плани необхідно квантифікувати?» та відповідь на нього: «Якщо плани не відображаються кількісно, то вони не мають значної цінності...» [9, с. 541]. Водночас з тим він стверджує, що насправді точні оцінки давати важко, а тому бюджетування багато в чому ґрунтується на досвіді, знаннях та професійних якостях експертів. Між іншим, без точних кількісних оцінок керувати процесом планування та оцінювати його результативність досить непросто.

Іноземні економісти в своїх роботах основну увагу приділяють «бюджетування з приростом» та «бюджетуванню з нуля».

«Бюджетування з приростом» відображає свою суть в тому, що бюджет планового року рівний бюджету минулого року, плюс деякий відсоток зростання. На думку А. Апчерча, подібний підхід суперечить концепції ефективного планування. [9, с. 590] За своєю сутністю такий підхід близький до «планування від достатнього рівня», що був основним методом планування в умовах централізованої економіки; різниця лиш в тому, що при централізованій економіці «приріст» встановлювався директивами «згори», а в умовах ринкової економіки їх самостійно планують підприємства.

«Бюджетування з нуля» виникло, як спроба побороти наявні обмеження в 60-х роках ХХ століття. На відмінно від «бюджетування з приростом» «бюджетування з нуля», відбувається незалежно від досягнутого рівня попереднього року.

Переваги планування «з нульовою базою» перед традиційними («бюджетуванням з приростом») за словами спеціалістів наступне [61, с. 549]:

1. в традиційних системах спостерігається тенденції «екстраполяції» попередніх результатів шляхом додавання до показників попереднього періоду відсоткової надбавки. При складанні кошторисів з «нульовою» базою відсутні недоліки «кошторисів з приростом», а тому можна говорити про те, що це є «кроком вперед»;
2. при становленні системи складання кошторисів з «нульовою» базою з'являється більш критичний підхід до всіх статей, порівняно із «традиційним підходом»;
3. при складанні кошторисів «з нульовою базою» основний вплив при розгляді принципу «цінності» надається кінцевим результатам.

В 70-х роках цей метод став одним із найуживаніших. Проте, до кінця цього десятиліття розповсюдженість даного методу значно скоротилась; «Можна сміливо стверджувати, що складання кошторисів «з нульовою базою»

ніколи не досягало такого широкого розповсюдження, як очікували його прибічники» – підкреслив К. Друрі [61, с. 556] Основною причиною зниження зацікавлення даним методом полягає в тому, що він занадто дорогий та вимагає значних витрат часу.

Також, для боротьби із невизначеністю майбутнього економістами пропонуються декілька наступних підходів.

Згідно думки А. Аперча, одним із засобів, що може допомогти зменшити елементи невизначеності, є перехідний бюджет. Проте А. Аперч одразу акцентував увагу на тому, що перехідні бюджети занадто витрато- та трудомісткі. [9, с. 600]

Аналогічна ситуація до тієї, що описана вище, і з нормативним калькулюванням (система «Стандарт-кост»); хоча, на думку А. Аперча, при цьому методі підвищується точність бюджетів і є можливість аналізувати відхилення. В той же час він супроводжується значними витратами на впровадження та використання системи. «Доцільно проте пам'ятати, – акцентує увагу А. Аперч, – що взаємний вплив відхилень від бюджетів можуть виявитись настільки сильними, що їхній аналіз виявиться дорожчим, ніж приріст прибутку, що отриманий як наслідок від запроваджених заходів...» [9, с. 704]. До того ж, планування на основі нормативних коефіцієнтів неможливе у випадку неоднорідності продукції.

А. Аперч також розглядає, хоч і дуже коротко, планування за видами діяльності. Планування за видами діяльності (АВВ) побудовано на тих же основах, що і АВС-метод. В свою чергу АВС-метод побудований на даних бухгалтерського обліку та є досить дорогим у впровадженні та використанні. Тому варто погодитись з А. Аперчем, що у випадку, коли плани не дають ні значення цін, яка є продажною, ні якісного індикатору результативності діяльності, то такий план взагалі не можна вважати планом [9, с. 542]. Водночас з тим він же стверджує, що насправді точні значення отримати важко, а тому планування в основному базується на досвіді, знаннях та припущеннях

експертів. Як наслідок, пише А. Апчерч.: «... хоча планування і вказує нам «що» слід робити, але не показує «як» це слід робити...»[9, с. 542].

Цікавим інструментом боротьби із невизначеністю ринкового середовища при плануванні є гнучке планування, що дозволяє врахувати відхилення цін, витрат, об'ємів виробництва; зміну структури виробництва, що виникла в процесі діяльності.

Ч. Хорнгрен, разом із співавтором вважають, що гнучке бюджетування формується на основі планового об'єму доходу, або планових витрат, що коригуються на фактичний об'єм виробництва продукції. На його думку, система гнучкого бюджетування відрізняється від статичного (жорсткого) тим, що при розробці гнучкого використовується фактичний розмір доходу, а для статичного – плановий дохід. [195, с. 294]. Таким чином, практично вся робота зводиться до аналізу відхилення гнучкого бюджету від статичного (додаток 2).

В. Савчук ототожнює гнучке бюджетування з гнучким плануванням непрямих витрат. «Одним із підводних каменів наявного планування, – стверджує Савчук, – є непрямі витрати, що можуть значно спотворити загальні показники та призвести до явища невідповідності планів та результатів, а відповідно прирівняти до нуля всі зусилля менеджерів, що були спрямовані на вирішення проблем ефективності діяльності промислових підприємств» [168, с. 204].

Зовсім по іншому розглядає гнучке планування А. Апчерч – в основі лежить припущення, що витрати та дохід знаходяться в лінійній залежності від об'єму випуску, тобто ціна продажу та непрямих витрат в усьому діапазоні релевантності однакові, а на величину постійних витрат об'єм випуску не впливає [9, с. 627].

На погляд автора, розглянуті вище підходи гнучкого планування не вирішують проблему невизначеності та мінливості ринкового середовища. Наприклад, запропонований Ч. Хорнгреном та співавторами підхід до гнучкого планування зводиться до перерахунку плану на фактичні показники обсягу

виробництва/продажу. В гнучкому плануванні навряд чи варто настільки значну увагу звертати на непрямі витрати. Проблема полягає зовсім в іншому – «традиційні» методи розподілу постійних витрат дуже сильно спотворюють показники собівартості, прибутку та рентабельності за видами продукції. В реальності, в ході виконання плану можуть набувати нового значення змінні витрати, ціни, структура асортименту та, можливо, незначно умовно-постійні витрати. Як наслідок відбувається перерозподіл постійних витрат і показники прибутку та рентабельності за видами продукції також змінюються.

Що ж стосується гнучкого планування, яке запропоноване А. Апчерчем, то в даному випадку основою є вибір вірного об'єму виробництва в умовах однономенклатурного виробництва: «Вище було сказано, – пише А. Апчерч – що базисом для складання гнучких планів є одиниця виробництва продукції (тобто, калькуляційна одиниця). Проте, слід акцентувати увагу на тому, що це можливо лише в умовах, коли виробляється лише один вид продукції» [9, с. 633]. В умовах багатноменклатурного виробництва такий метод не є дієвим, оскільки є практично неможливим збільшення обсягу виробництва на такий же відсоток, як і збільшення обсягу продажу, і навпаки.

Також варто звернути увагу, що як і говорилося раніше, основним в плануванні діяльності промислового підприємства, як і ефективності діяльності загалом, є операційна діяльність. Підтвердженням цього є і генеральні бюджети, що приводяться економістами, зокрема приклад, що наводить Ч. Хорнгрен в своїй роботі, рисунок 2.8. Проте, знову ж, представлені зразки являють собою стандартні плани, що є цілком буденними. Такий план призначений для забезпечення статичної ефективності, що буде досягнутою завдяки наявним об'ємам виробництва, ресурсів та технологій. Така ситуація близька до тієї, що описали Е.Дж. Долан та Д.Є.Ліндсей, а саме – ринки досконалої конкуренції: «На ринку досконалої конкуренції підприємства не займаються нововведеннями та рекламною діяльністю, їхня продукція за своєю природою є ідентична як по наповненню, так і за сприйняттям споживачів. В таких умовах не потрібно

здійснювати ніяких нововведень в сферах ціноутворення, оскільки кожна фірма, фактично, приймає ринкову ціну як єдино можливу» [58, с. 167]. І далі: «В умовах досконалої конкуренції – стверджують ці експерти – нововведення буде досить скоро скопійовано конкурентами і прибуток від його впровадження швидко перетвориться в «нуль»» [58, с. 167].

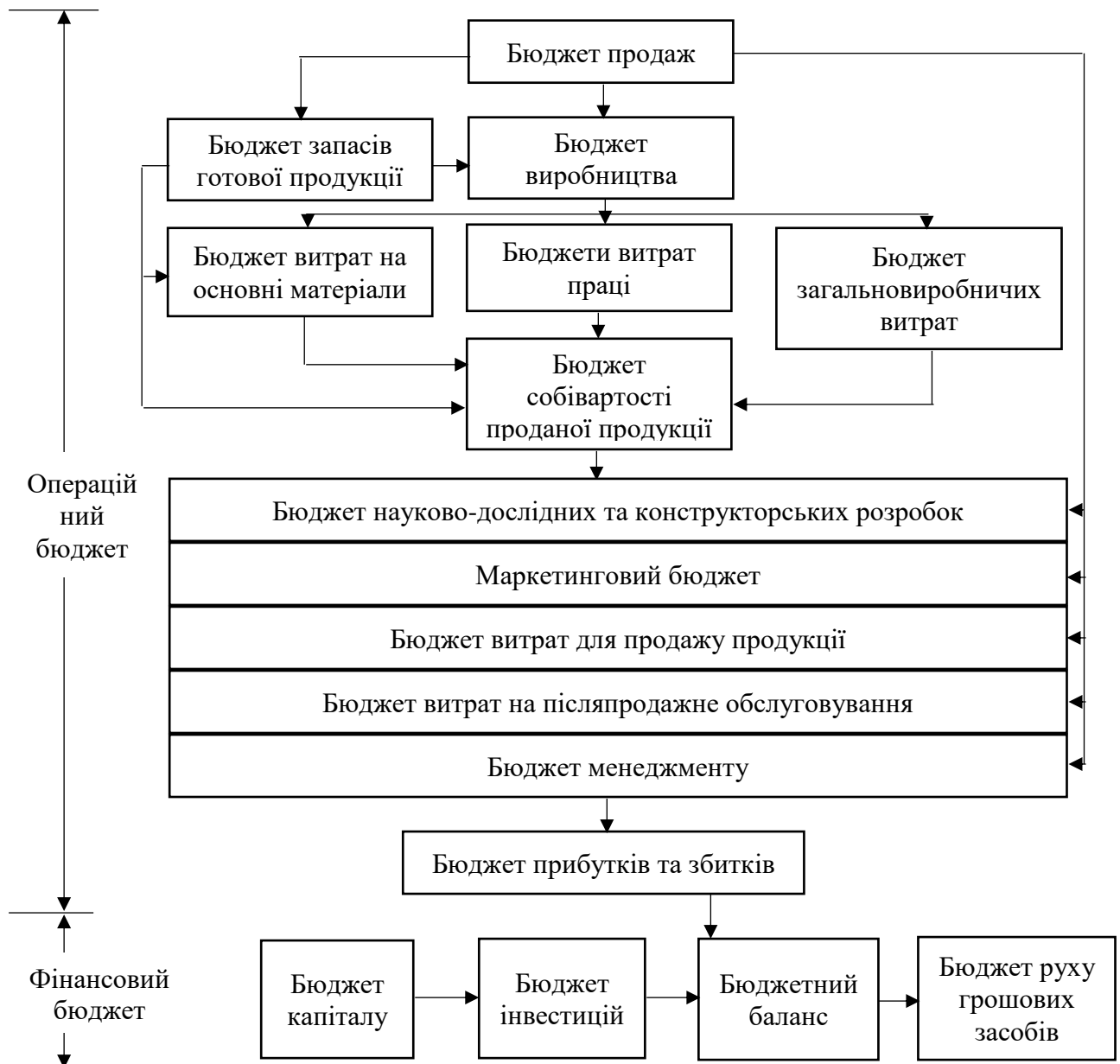


Рис. 2.8. Структура генерального бюджету компанії Stylistic Furniture

Джерело: 195, с. 255

Прийняття «умов» досконалого ринку в плануванні не є припустимим, оскільки ще Й. Шумпетер писав про те, що доскональна конкуренція є дурницею і не має прийматись до уваги, адже побудова бюджету витрат праці та матеріалів шляхом множення на кількість виробів та відповідні норми витрат є консервативним розрахунком в якому немає зв'язку з інноваціями. Про те, що інновації мають бути в центрі, а не на «периферії» сказав також і У. Баумоль.

Найбільш явною причиною ситуації, що склалась із плануванням діяльності є розгляд цього процесу як частини управлінського обліку. Саме тому в третьому розділі роботи одним із головних завдань є реалізація системи управління економічною ефективністю підприємства. Головним інструментом такої системи в розрізі управління витратами, прибутком та цінами є маржинальний підхід, який дозволяє врахувати вплив інновацій та подолати проблему якісного вимірювання показників.

Окрім проблем системи планування, що окрім чітко формалізованої основи має і неформалізовану складову у вигляді спеціалістів, що займаються побудовою цієї системи, варто розглянути ще окремі питання, які стосуються неформалізованих проблем.

Нагальною проблемою ефективної діяльності промислових підприємств, що має практично прямий вплив на операційну діяльність є проблема маркетингу. Розуміння маркетингу як такого на вітчизняних промислових підприємствах є досить розмитим, тому автором вбачається за доцільне навести кілька визначень маркетингу з різних джерел:

1. Маркетинг (англ. marketing) – це діяльність спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. [227]
2. Маркетинг – форма людської діяльності, що спрямована на задоволення потреб шляхом обміну. [88]
3. Американська асоціація маркетингу (ААМ) вважає, що маркетинг – це процес планування та управління розробкою виробу, ціноутворення,

просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій. [84]

Згідно даних трьох підходів до визначення маркетингу стає зрозуміло, що маркетинг є діяльністю, яка спрямована на дослідження ринку в розрізі розуміння трьох констант:

1. ми;
2. конкуренти;
3. споживач.

Завдяки розумінню цих трьох основних складових формується концепція маркетингової стратегії згідно переваг та недоліків компанії – її конкурентних сил, а також розробляються інструменти для максимально ефективного використання конкурентних переваг в синтезі із баченням, очікуваннями та «слабкими сторонами» споживачів, що дадуть змогу сформувати потрібну кон'юнктуру попиту.

Варто зауважити, що сьогоdnішній маркетинг це не лише дослідження ринку та задоволення потреб фірми за рахунок конкурентних переваг, а саме формування конкурентних переваг та ринку загалом. В даному випадку варто навести приклад Apple, які зробили своєрідну революцію та фактично сформували попит та ідеологію свого продукту; на той момент вже були аналоги, які ринок свого часу відкинув. Саме завдяки дослідженню ринку та формуванню інструментів компанія досягла успіху та перетворилась із середньостатистичної американської компанії в світового лідера галузі та найдорожчу компанію світу: прибуток компанії в першому кварталі 2006 року склав 6,749 млн. доларів (iPhone з'явився в 2007 році), вже в четвертому кварталі 2010 року цей показник складав 18,906 млн. доларів, а в другому фінансовому кварталі 2016 року показник чистого прибутку склав 10,5 млрд. доларів [215].

Згідно цього, ми вважаємо за потрібне сформувати визначення маркетингу в наступному виразі – це діяльність, що спрямована на

формування/переформатування ринку та створення конкурентних переваг задля задоволення потреб сторін шляхом обміну.

Основною помилкою вітчизняних підприємств є те, що вони ототожнюють маркетинг в основному з рекламою продукту. Фактично це призводить до того, що недотримується концепція 5P: ціна (пов'язано із проблемою ціноутворення, про що йшлося в попередніх розділах), продукт (продукт виводиться в основному згідно незначної частки інформації, що найлегше отримати), місце (досить часто продукт представляють не в тій локації), зв'язок (реклама є важливим, але не самодостатнім джерелом зв'язку з клієнтом), люди (фронти та беки ринку). Важливо також зазначити, що однією з основних умов ефективного маркетингу є його клієнтоорієнтованість.

Вирішенням описаних проблем можливе лише шляхом зміни парадигми мислення управлінського персоналу та ротація старих кадрів, що звикли «бо так було» на молодих, амбітних та зухвалих менеджерів і маркетологів.

Проблемою багатьох підприємств, яку також варто проаналізувати, є нестача оборотних активів для покриття зобов'язань та забезпечення операційної діяльності підприємства. Згідно даних Державної служби статистики на 1 січня 2017 року співвідношення оборотних активів промислових підприємств до поточних зобов'язань склало 0,95:1, тоді як 31 березня 2017 це співвідношення вже становило 0,97:1. Дана динаміка свідчить як про нестачу обігових коштів, так і про відсутність покращення ситуації.

Інструментом покращення даної ситуації є залучення та запозичення активів, що є дефіцитними. В даному випадку потрібно звернутись до фінансових інструментів управління грошовими потоками. Перш за все наведемо перелік основних факторів, що впливають на формування грошових потоків підприємства, рисунок 2.9.

Взаємозв'язок даних факторів, а також ефективність менеджменту компанії в розрізі їх передбачення, управління та прогнозування в результаті дають позитивний ефект, або ж призводять до проблем у вигляді погіршення

показників діяльності підприємства, в тому числі і фінансових у вигляді нестачі оборотних активів (оборотних коштів).

Для поповнення оборотних коштів, як правило використовуються запозичені кошти. При проведенні політики, щодо оптимізації грошових потоків, важливим кроком є визначення ризиків, що пов'язанні із діяльністю з використання запозичених коштів. Як відомо агрегований ризик визначають як добуток сили впливу операційного важеля на силу впливу фінансового важеля [167].



Рис. 2.9. Фактори, що впливають на формування грошових потоків підприємства

Джерело: 63

На основі вірного визначення впливу факторів, а також сили їхнього впливу, можна побудувати досить ефективну систему управління грошовими потоками із чітким розумінням сприятливих та негативних факторів впливу. Відповідно можна розбудувати ефективну систему управління грошовими потоками із оптимальним співвідношенням ширина каналу входу та виходу.

Варто також звернути увагу на те, що управління економічною ефективністю має бути синхронізовано із управлінням ефективністю підприємства та оптимізацією даної системи загалом, рисунок 2.10.

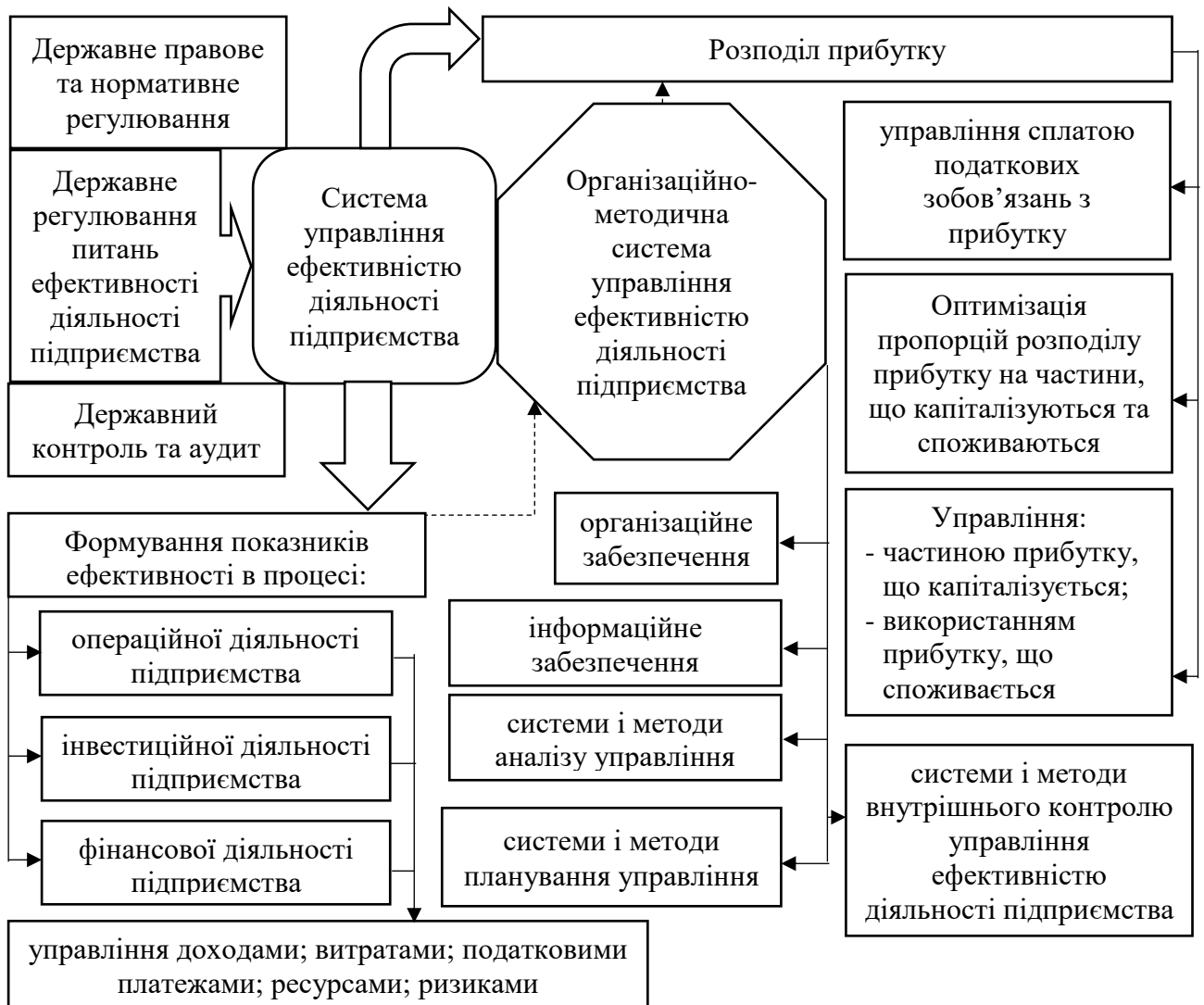


Рис. 2.10. Структурна схема управління ефективністю підприємства

Джерело: 17

Нівелювання проблем ефективної діяльності промислових підприємств – це складна, багатоетапна та практично безперервна діяльність управлінського апарату підприємства, що пов'язана зі зниженням, а з часом і практично повним усуненням проблем, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності. Згідно ієрархії проблем, ми вважаємо за доцільне проводити нівелювання в наступній послідовності (важливо пам'ятати про обов'язкову адаптацію в кожному конкретному випадку):

1. вирішення проблем із ефективністю використання обладнання та робочої сили;
 2. вирішення проблем із фінансуванням та ринками збуту (в т.ч. асортиментна політика);
 3. вирішення питань внутрішнього маркетингу;
 4. вирішення проблем безпеки, в першу чергу – інформаційної;
- вирішення проблем інноваційної діяльності.

Дана послідовність сформована згідно основної вимоги концепції системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, яка передбачає, що в перш чергу потрібно підвищувати ефективність за рахунок використання управлінського та аналітичного інструментарію, що дозволить перейти від статичної до динамічної ефективності.

Схема, що представлена на рисунку 2.10 об'єднує практично усі основні елементи, концентрація на яких дає змогу ефективно управляти моделлю промислового підприємства. Але в даній моделі допущено одну грубу помилку – вона є теоретичною і у зв'язку із цим не враховує один важливий фактор. Цим фактором є саме управління як таке: стиль управління, погляди, переконання схильність до ризику та інші особливості підходу до управління ТОП-менеджерів компанії. Врахування даного моменту є важливим, оскільки саме від управлінців вищої ланки залежить напрямок, куди рухається підприємство, якість фокусу для усіх інших рівнів, а також якість комунікацій та якості

виконання завдань. При неефективних управлінцях виникають наступні організаційні проблеми:

1. неузгодженість стратегії та поточної діяльності;
2. точкова оптимізація;
3. повільна реакція;
4. неякісні управлінські рішення;
5. повільні поліпшення;
6. обмежений доступ до інформації;
7. поставлені цілі систематично не досягаються.

Висновки до розділу 2

1. Сформовано загальний огляд та намічено основні тенденції розвитку промислових підприємств України та машинобудівної галузі зокрема, що дає змогу прослідкувати основні взаємозв'язки та потенційні і фактичні джерела впливу, що спричинили наявну та прогнозу динаміку.
2. На основі проведеного аналізу динаміки основних показників діяльності деяких промислових підприємств України та Хмельницького регіону зокрема, підтверджено негативну динаміку показників діяльності компаній. А отже і зниження економічної ефективності діяльності.
3. Співставлення показників Всесвітнього економічного форуму, Державної служби статистики та законів України, що спрямовані на інноваційну діяльність демонструють відсутність якісної підтримки вітчизняного виробника на стадії переходу від екстенсивного до інтенсивного виробництва.
4. На основі показників діяльності реального підприємства доведено, що аналітичний інструментарій управління ефективністю діяльності

призводить до зміщення фокусів, а це в свою чергу веде до неефективного управління витратами, як частини загальної системи управління ефективністю діяльності.

5. На конкретному прикладі доведено ефективність використання показників маржинального підходу, що дає змогу сформувати ефективну систему асортиментної політики та ціноутворення, а відповідно і ефективного управління витратами, що дає наступні переваги:
 - a. виробництво конкурентоспроможної продукції із найвищим коефіцієнтом маржинального прибутку;
 - b. наявність своєчасної, об'єктивної та ефективної інформації по кожному з товарів;
 - c. можливість гнучкого ціноутворення та моделювання впливу різних дій на ефективність діяльності в короткі строки;
 - d. можливість отримання бази для якісних управлінських рішень.
6. Проаналізовано найбільш поширені системи планування діяльності підприємства та обґрунтовано рішення про необхідність імплементації більш ефективного інструментарію планування та побудови аналітичної системи, що дозволить перейти до динамічної ефективності.
7. На основі реальних прикладів та теоретичних положень, обґрунтовано важливість використання показників, що можуть бути імплементовані в короткі строки без значних додаткових затрат.

Результати досліджень опубліковані в наступних джерелах: 2, 120, 121, 125, 131

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Маржинальний підхід як основний базис системи ефективного управління

Організація економічного співробітництва та розвитку на сьогодні є провідним центром по вивченню питань інновацій. Дана організація спільно з керівництвом Євростату розробили «Керівництво ОСЛО», що являє собою діючий методологічний інструмент в області статистики інновацій та є міжнародним стандартом. В ранніх редакціях «Керівництва ОСЛО» йшлося лише про технологічні інновації, тоді як в крайніх варіантах документу було виділено продуктові, процесні, маркетингові та організаційні інновації [211].

В умовах сучасного ринку та конкуренції з боку іноземних виробників та потужних міжнародних корпорацій і груп компаній важливим питанням постає використання сучасних та «динамічних» інновацій і методик оцінювання ефективності діяльності промислових підприємств. Такий підхід дасть змогу ефективно та оперативно оцінювати та перевіряти усі показники з мінімальним часовим лагом, що забезпечить дотримання основних вимог до інформації: актуальність, повнота, доступність і дозволить побудувати дієву систему управління ефективністю, що забезпечить системність (відповідну до структури та стану організації), динамічність, гнучкість, адаптивність та плановість.

Саме тому, в контексті даного питання та «Керівництва Осло» витікає необхідність у використанні одного з сучасних методів побудови бази аналітики та управління бізнесом на основі маржинального підходу, що забезпечує необхідну гнучкість та динамічність подальшої системи управління. Також у зв'язку із шириною досліджуваного питання, що визнано і на міжнародному

рівні, буде висвітлено питання не лише технологічних нововведень, а й організаційних на основі систематизації інструментів маржинального підходу в єдину управлінську систему.

В ході дослідження було здійснено глибокий аналіз переваг та недоліків маржинального підходу. Основні висновки систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки маржинального підходу

Напрямок розрахунку	Переваги	Недоліки
Визначення собівартості, прибутку, рентабельності, точки беззбитковості по видах продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1) Забезпечує розподіл всіх постійних витрат 2) Формування собівартості, прибутку, рентабельності за видами продукції повністю кореспондується із показниками потенційної рентабельності (коефіцієнту маржинального прибутку) 3) Не потребує повного перерахунку показників собівартості при змінні структури виробництва 4) Забезпечує гнучке управління витратами, прибутком та рентабельністю за видами продукції 5) Розрахунок точки беззбитковості повністю відповідає вимогам системи «СVP» 6) Може слугувати базою для планування заходів по підвищенню економічної ефективності діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Всі витрати розглядаються як постійні, а не умовно-постійні
Розрахунок цін на нову продукцію	<ol style="list-style-type: none"> 1) Підхід, що забезпечує встановлення вихідних цін без розрахунку повної собівартості виробів 2) Можливість розрахунку верхньої межі цін 3) Встановлення цін підтримує справедливий розподіл цінності між виробником та покупцем 	-//-

Дані таблиці 3.1 свідчать про вірно обраний формалізований базис системи управління економічною ефективністю. Така позиція обґрунтовується можливістю проводити аналітику економічних показників діяльності як підприємства в цілому, так і кожної окремої позиції в режимі реального часу. Така ситуація є можливою завдяки використанню показників, що не зав'язані на повну собівартість, а відповідно не потребують повного перерахунку всіх показників при зміні структури виробництва/продажу. Також такі передумови дають змогу отримувати об'єктивні показники не лише в розрізі аналітики, а й планування та ціноутворення. Детальний огляд оголошених моментів представлено в даному розділі, а також розроблено інструмент подолання недоліку маржинального підходу.

Запровадження системи управління економічною ефективністю на засадах маржинального підходу на промисловому підприємстві не передбачає глобальної перебудови системи управління, фінансово-економічної та інших систем, оскільки можуть бути використанні наявні системи із незначними доопрацюванням. Значні зміни будуть потрібні при наступних обмеженнях:

1. наявна система є нефункціональною та не відображає повноти картини, наприклад: система дає розподіл лише витрат по сировині;
2. відсутня система управління та планування як така та використовуються норми та стандарти багаторічної давності.

Переваги маржинального підходу лежать в основі усіх показників концепції для розрахунку яких можна використати уже наявні дані, що використовуються в системах з іншими базами, тоді як для інших підходів, наприклад АВС-методу, потрібно значні часові та фінансові ресурси для побудови, тоді як кінцевий результат не буде ефективним (постійні витрати, що не пов'язанні з виробництвом залишаються «підвішеними» та нерозподіленими).

Важливість побудови ефективної бази аналітики не може бути перебільшеною, оскільки саме аналітика є відправним елементом циклу

ефективного управління: аналіз – гіпотеза, перевірка – апробація та впровадження – аналіз. Коротке пояснення кожної складової:

1. аналіз та аналітика є обов'язковою складовою будь-якої управлінської дії та господарської діяльності загалом. Завдяки цьому вивчаються попередні результати роботи та формуються фокуси і завдання майбутніх дій;
2. гіпотеза та її перевірка є наслідком аналізу, оскільки не всі результати можуть бути в один момент достовірно перевіреними, а тому формуються гіпотези, які потім спрощуються або підтверджуються шляхом самовиключення або детального аналізу та емпіричної перевірки;
3. адаптація та впровадження є наступним етапом, який ґрунтується на результатах дослідження та перевірки гіпотез, що дає змогу поправити помилки минулих періодів та запровадити більш ефективні системи роботи та управління.

Третій етап не є завершальним, оскільки надалі все повторюється циклічно та знову повертається до аналізу. Варто зазначити, що аналіз виділений окремим елементом, але фактично він є постійно: як при перевірці гіпотез, так і при імплементації напрацювань.

Впровадження маржинального підходу для використання в аналітиці та управлінні існуючого підприємства охоплює декілька моментів, що не несуть значних додаткових фінансових та часових затрат. Основні моменти представлені на рисунку 3.2.

Моменти, як зазначалось раніше, що зазначенні на рисунку 3.2 не є критичними та не потребують значних змін, оскільки практично всі дані, що необхідні для розрахунку основних показників вже є в нормально функціонуючих системах. Відповідно основними критичними моментами є саме система виробництва: наявність можливості позамовної калькуляції, чи її відсутність та потреба застосування попроцесної калькуляції згідно відділів та

ділянок. Відповідно до цих особливостей обирається підхід, щодо формування системи, на якій базуватиметься система управління ефективність.

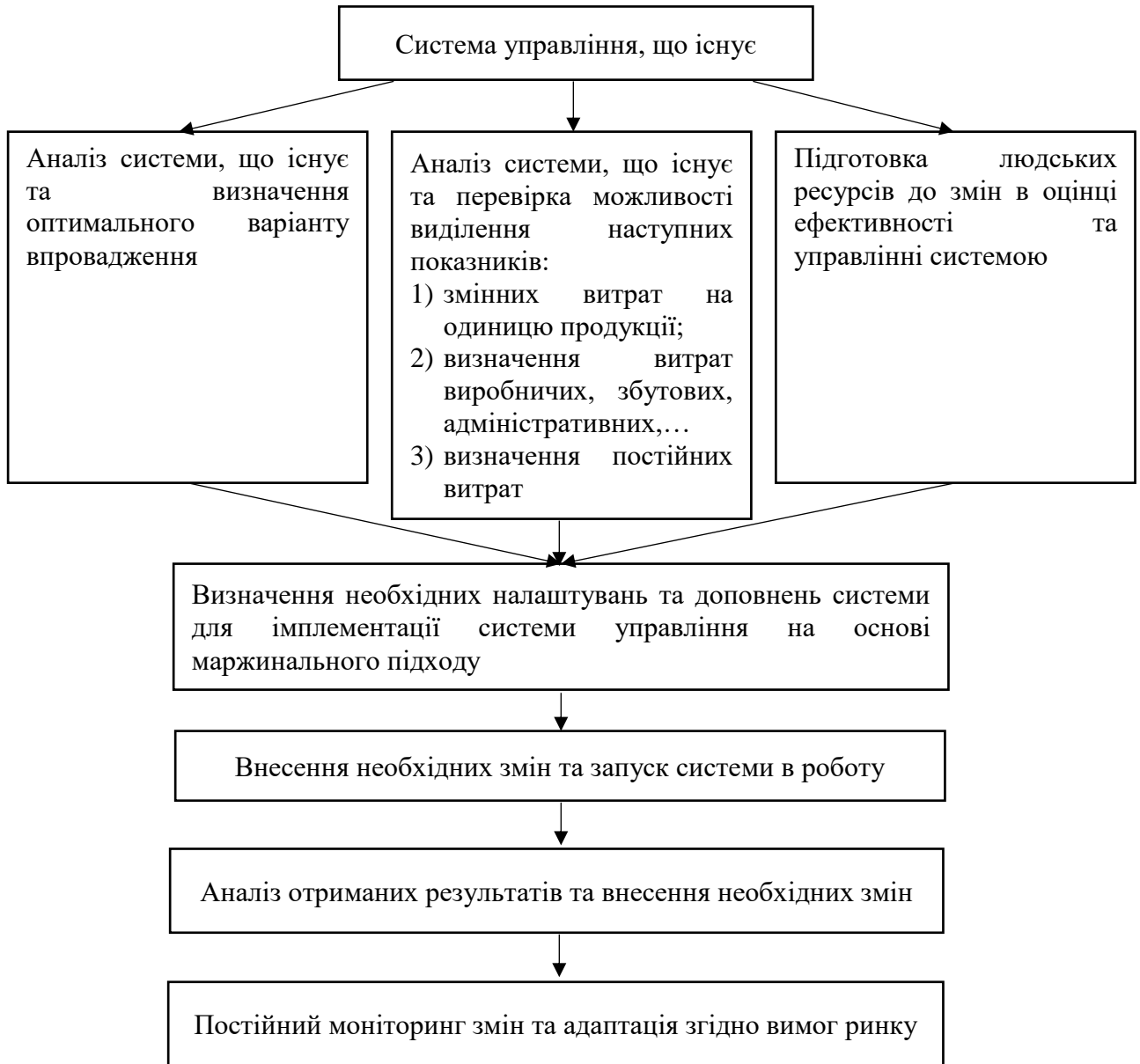


Рис. 3.1. Етапи імплементації системи управління на основі маржинального підходу

Джерело: авторська розробка

При виявленні умов, що відповідають вимогам маржинального підходу варто одразу починати впровадження такої системи управління із використанням основних показників даного підходу [146]:

1. маржинальний прибуток – показник, що відображає перевищення доходу над змінними витратами – фактично забезпечує оперативний аналіз асортименту у визначенні пріоритетності позицій. Розраховується: $M=D-V_{зм}$, де D – дохід, виручка, або ж ціна одиниці виробу, $V_{зм}$ – змінні витрати;
2. операційний важіль – демонструє залежність зміни прибутку залежно від зміни рівня доходу. Розраховується наступним чином: $W=M/\Pi$, або $W=1/Z_n$;
3. ефективним в розрізі динамічного аналізу та легким в розрахунку є коефіцієнт беззбитковості: $K_б=V_{пост}/M$;
4. тісно із коефіцієнтом беззбитковості пов'язані точка беззбитковості ($T_б$) та беззбитковий оборот ($B_{об}$), що є фактично натуральним та вартісним вираженням коефіцієнту беззбитковості: $T_б=K_б*N$, де N – кількість певного виробу, що випускається (для вартісного вираження даний показник можна помножити на ціну), $B_{об}=K_б*D$;
5. запас надійності відображає межу зниження доходу, яку може «дозволити» собі підприємство до межі збитковості, розраховується: $Z_n=1-K_б$, або ж $Z_n=1-V_{пост}/M$;
6. прибуток та рентабельність на одиницю виробу $\Pi_i=Z_n*PM_i$, $R_i=(Z_n*PM_i)/(Ц_i-Z_n*PM_i)$;
7. коефіцієнт маржинального прибутку $K_{мпі}=PM_i/Ц_i$, де $Ц_i$ – ціна i -го виробу. Даний показник дає змогу швидко та якісно зрівняти потенційну рентабельність та відповідно ранжувати продуктову лінійку;
8. нижня межа ціни на новий виріб: $Ц_n=V_{зм}/(1-K_{мпб})$, де $K_{мпб}$ – коефіцієнт маржинального прибутку по продукції, що заміняється або по аналогічній;
9. при розробці нового продукту відповідно формуються витрати на його створення, а відповідно для покриття цих витрат формується ціна

лімітна $\Pi_{л} = \Pi_{н} + P_{оп} / \sum T$, де $P_{оп}$ – витрати на проектування та освоєння, а T – плановий об'єм випуску за плановий життєвий цикл.

важливим питанням також є встановлення верхньої межі ціни на новий продукт за якого покупець ще буде зацікавлений в корисності даного продукту: $\Pi_{в} = \Pi_{0} * A_{1} / A_{0} + ((V_{зм0} - V_{зм1}) + E_{н} * (K_{0} - K_{1})) / (E_{н} + P_{ал})$, де $\Pi_{в}$ – верхня межа цін на новий продукт, грн; Π_{0} – ціна за одиницю базового виробу (машини), грн; A_{1} , A_{0} – річна продуктивність нового та базового продукту (машини) відповідно, грн; $V_{зм0}$, $V_{зм1}$ – змінні витрати на одиницю продукції по базовому та новому виробу, грн; $E_{н}$ – нормативний коефіцієнт ефективності; K_{0} , K_{1} – супутні капітальні витрати, грн; $P_{ал}$ – норма амортизації (реновації) по новому виробу. Завдяки використанню показника верхньої межі ціни встановлюється показник, вище якого пропозиція стане просто нецікавою для потенційного клієнта, а відповідно буде неконкурентоспроможною.

Поєднання показників верхньої та нижньої межі цін є дуже важливим, оскільки демонструє чіткі рамки ефективності нового продукту як для виробника та для покупця. В машинобудуванні, де кількість продавців та покупців є значно обмеженою, порівняно із споживчим ринком, це найефективніший підхід до встановлення цін, тоді як на споживчому ринку верхню межу цін встановлюють фактично із результатами маркетингового дослідження ринку.

Варто також зауважити, що всі наведені вище формули ціноутворення стосувались нового виробу, що вже виготовлявся на підприємстві і завдання полягало лиш в тому, щоб рентабельність цього виробу була не нижче, ніж в цілому по підприємству, чи по аналогічному виробу, що вже виготовляється. Коли ж мова йде про створення і реалізацію інноваційного продукту, то тут неприпустимо звичайне порівняння та статистичний розрахунок. В такому випадку стратегія ціноутворення є частиною завдання маркетингу в розрізі «отримання цінності», яка створена для покупця, але частково повертається до виробника. [58, с.385] Таку цільову ціну необхідно формувати ще на стадії

розробки, оскільки від правильно визначеної ціни по стадіям життєвого циклу залежить дохідність цього продукту. Іноземні економісти чомусь не прислухались до поради, що свого часу запропонував Бьом-Бавер: зміст поради полягав у тому, що кожен учасник обміну дає суб'єктивну оцінку речам, які віддає та отримує взамін; може пропонувати завищену, чи занижену ціну лише до певної межі, а потім відмовляється від угоди. Якщо ж не звертати уваги на «суб'єктивні оцінки», то фактично мова йде про межі цін:

1. нижню – продавець не погоджується продавати певний продукт нижче цієї ціни;
2. верхню – покупець не погоджується купувати цей же продукт вище цієї ціни.

Прихильники «ціннісного підходу» в ціноутворенні не дали чітких формалізованих методів визначення нижньої межі цін в своїх роботах, а про верхню взагалі не згадують. На думку Е. Долана та однодумців необхідно розрізняти довгострокові та короткострові нижні межі: «В довгострокових планах ціна має покривати повну собівартість» [58, с. 385]. Тобто в такому випадку нижня межа цін визначається повною собівартістю. «В короткостроковому плані, стверджують ці ж автори, – товар можна продавати, якщо його ціна перевищує змінні витрати, що забезпечує «позитивний вклад» в покриття постійних витрат» [58, с. 46]. Але на основі чого визначати цей позитивний вклад та як підтвердити, що він дійсно покриває постійні витрати автори не визначають. «Вклад», тобто маржинальний прибуток, може бути і позитивним (ціна вище змінних витрат), але не факт, що буде покриття постійних витрат на рівні, щоб виріб був прибутковим. Фактично ж на основі рівня змінних витрат, що визначаються на основі конструктивної та технологічної документації на стадії розробки, та коефіцієнту маржинального прибутку нижня межа ціни визначається досить просто (дана формула згадувалась раніше, тому наводимо її для наочності):

$$Ц = \frac{B_{зм}}{1 - K_{мп}} \quad (3.1)$$

Ціна, що розрахована по даній формулі забезпечує мінімальну рентабельність на рівні, що є не нижчим за середній рівень по підприємству.

Так як постійні витрати практично не впливають на криву прибутку та на ціну, то варто зауважити, що використовувати постійні витрати при встановленні ціни недоцільно. Проте це не означає, що постійні витрати не входять до складу ціни. При формуванні ціни по формулі, що наведена вище, постійні витрати не беруть участі в розрахунку, проте в сам коефіцієнт маржинального прибутку закладено таке співвідношення змінних та постійних витрат, за якого відбувається покриття постійних витрат та збереження рівня прибутку і рентабельності на рівні, що не нижчий за заданий.

Щодо верхньої межі цін, то іноземні економісти в своїх працях не розглядають дане питання. В роботі вже було згадано про розрахунок даного типу ціни, згідно пропозицій Орлова О.О.. Розрахунок по запропонованій формулі має певні обмеження:

1. розрахунок можна проводити лиш по інноваційній продукції, що виконує одну функцію (наприклад, екскаватор);
2. в формулі присутня ціна базової машини (або тієї, що замінюється).

Таким чином нова машина порівнюється з базовою машиною, що вже випускається даним підприємством, а відповідно це обмежує використання даної формули в умовах ринкової конкурентної економіки. Суть цієї проблеми в тому, що в умовах ринку при розрахунку верхньої межі ціни необхідно враховувати також техніко-економічні характеристики та ціни продукції конкурентів. Крім того необхідно враховувати і можливість корегування ціни інноваційного продукту на протязі його життєвого циклу.

В умовах, що зазначенні вище верхню межу цін доцільно розраховувати по наступній формулі:

$$C_B = C_H + \Delta C(E_H + A) \quad (3.2)$$

де, E_H – норма ефективності капіталовкладень (норма прибутку, «процент за кредитом», тобто цей прибуток відображає альтернативні можливості розміщення капіталу);

A – норма амортизації нового обладнання;

ΔC – це така надбавка до нижньої межі ціни, яка з врахуванням капіталовкладень і амортизації прирівняє її до ціни, за якої покупець відмовиться від угоди. Даний показник в залежності від ринкової кон'юнктури може збільшуватись та зменшуватись; фактично «вираз» є тією величиною «цінності», яку слід розділити між виробником та споживачем. При розрахунку також потрібно враховувати і продукцію-замінник від конкурентів.

Наведемо реальний приклад: німецький виробник багатоцільових станків отримав інформацію від потенційного покупця з Нідерландів про те, що його продукція коштує 2,5 млн німецьких марок, тоді як від італійського конкурента – 1,5 млн – фактична різниця в ціні становить 60%. Покупець вище оцінював цінність станків німецького виробника, але не на 60% і тому було обрано італійського виробника [195, с.76]. В описаній ситуації ціна станка для голландського покупця в 2,5 млн виявилась його верхньою межею ціни і він відмовився від угоди. Можливо, якби ціна була на рівні 2,0 млн голландський покупець погодився б на угоду. Цілком природно, що в умовах ринку і конкуренції можливий і компроміс, але він має базуватись на економічних розрахунках.

Фактично сенс верхньої межі цін полягає в тому, що при оцінці нового обладнання споживач буде мати витрати на нову продукцію, які практично будуть залежати від того наскільки зменшаються витрати на оплату праці, сировину та енергію. Важливим також є зростання витрат на амортизацію та

капіталовкладення. Фактично покупцю немає сенсу купувати нове обладнання по максимальній ціні, якщо це перевищить вигоди від її купівлі.

Нижня межа цін забезпечує рівновигідність нової продукції із тією, що випускається, або замінюється. Але для інноваційної продукції цього недостатньо, оскільки необхідно відшкодувати витрати, що пов'язанні з розробкою і запуском цього продукту. В зв'язку із цим варто використовувати показник лімітної ціни, що дає можливість враховувати приріст маржинального прибутку по роках життєвого циклу з врахуванням економічної ефективності проекту. При встановленні ціни на рівні лімітної NPV буде рівний нулю. Продажна ціна має бути вище лімітної. Саме по цій ціні інноваційний продукт виводиться на ринок, а величина його маржинального прибутку приєднується до маржинального прибутку по підприємству та створює значний вплив на прибуток та рентабельність як в цілому по підприємству, так і по окремих видах продукції, формула також вже наводилась раніше, тому її наведено ще раз без пояснень:

$$C_{л} = C_{н} + \frac{P_{оп}}{\sum T} \quad (3.3)$$

Візуальне розміщення кожної із цін на «ціновому проміжку» наведено на рисунку 3.2.

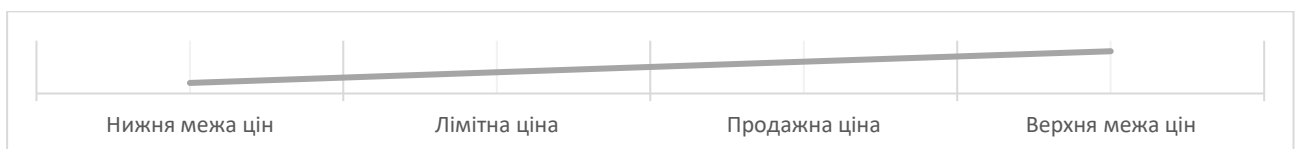


Рис. 3.2. Розміщення «видів ціни» на «ціновому проміжку»

Окрім ефективної системи ціноутворення, використання маржинального підходу дає змогу оцінювати економічну ефективність шляхом безпосередньої кореляції із показниками прибутку. Дане положення дає змогу ще динамічніше

керувати підприємством, оскільки фактичне управління асортиментом можна починати вже із показника ефективності діяльності компанії, а саме з показника прибутку від діяльності (зокрема корелювати його із показником прибутку від операційної діяльності).

Основні причини необхідності використання кореляції із показником прибутку від операційної діяльності та вплив показника чистого прибутку:

1. чистий прибуток підприємства відображає кількість активів/коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства після сплати всіх обов'язкових платежів, таких як податок. Таким чином цей показник ефективний з погляду показників потенціалу фірми для реінвестування та подальшого розвитку, але водночас з тим цей показник «спотворює» показник ефективності управління асортиментом внаслідок того, що аналогічні підприємства за різних податкових умов можуть продемонструвати різні кінцеві показники. Також зберігається відповідь про ефективність асортименту: від'ємний показник – вироби збиткові; позитивний – вироби прибуткові;
2. прибуток від діяльності до оподаткування відображає максимально «чисту» результативність діяльності та відображає загальний стан підприємства;
3. прибуток від операційної діяльності є найбільш точним та близьким до основного напрямку діяльності промислового підприємства та найбільш точно дає відповідь на питання про ефективність продукту.

Фактично дані показники розміщені в зворотному порядку важливості оцінки прибутковості асортименту. Так, якщо прибуток (чистий прибуток) є від'ємними, прибуток від операційної діяльності є позитивним то це свідчить про прибутковість основного продукту діяльності компанії, тоді як інші напрямки, наприклад фінансова діяльність, є неефективним та потребують перегляду цього напрямку активності компанії. Важливість цього підходу пов'язана із тим, що постійні витрати залишаються практично незмінними незалежно від обсягів

виробництва. Відповідно, коли одна із класичних систем надає показники, що засвідчують збитковість одного із виробів постійні витрати перерозподіляються і «збитковим» стає наступний за ним виріб. Це пов'язано із тим, що як прибуток, так і збиток формується підприємством як єдиною системою, а не окремими відділами, чи продуктами. Відповідно дана ситуація свідчить ще раз про доцільність використання показників динамічної ефективності для оцінювання ефективності підприємства, тоді як постійні витрати враховувати лише при аналізі кінцевого результату. В даному випадку коефіцієнт маржинального прибутку також виступає як індикатор, що непрямо демонструє наскільки неефективна система підприємства в розрізі оптимізації постійних витрат.

Варто також загадати і про недолік маржинального підходу, який полягає у використанні позамовної калькуляції покриття. У випадках наявного розподілу по відділах, дільницях варто згадати про ABC-метод, а саме використати його методологію в частині калькуляції виробів. Фактично для нівелювання недоліків обох систем пропонується використати гібридну систему ABC-методу та методу на основі маржинального підходу, де перший буде використовуватись на етапі розрахунку змінних витрат на виріб, а вже всі інші основні показники будуть використовуватись на основі положень маржинального підходу.

Фактично в даному випадку розрахунок буде вестись наступним чином:

1. визначити основні підрозділи та напрямки діяльності, що пов'язанні із виробництвом;
2. визначити витрати по кожному з процесів (інколи називають «пул витрат»). Важливою умовою даного етапу, що відрізняє його від традиційного ABC методу, є відмова від врахування умовно-постійних витрат на даному етапі;
3. визначити драйвери по всіх процесах;
4. розрахувати ставку драйвера для кожного носія затрат (розраховується шляхом ділення пулу затрат на кількість драйверів);

5. застосувати розраховані ставки для кожного з об'єктів витрат.

За допомогою даних 5 кроків нівелюється попроцесна прив'язка та розраховується позамова калькуляція методом покриття, що дає змогу надалі використовувати показники маржинального підходу. Такий інструмент дає змогу нівелювати недоліки обох методів та об'єднати їх переваги. Етапи прийняття рішення про впровадження системи оцінки ефективності представлені на рисунку 3.3 [авторська схема].

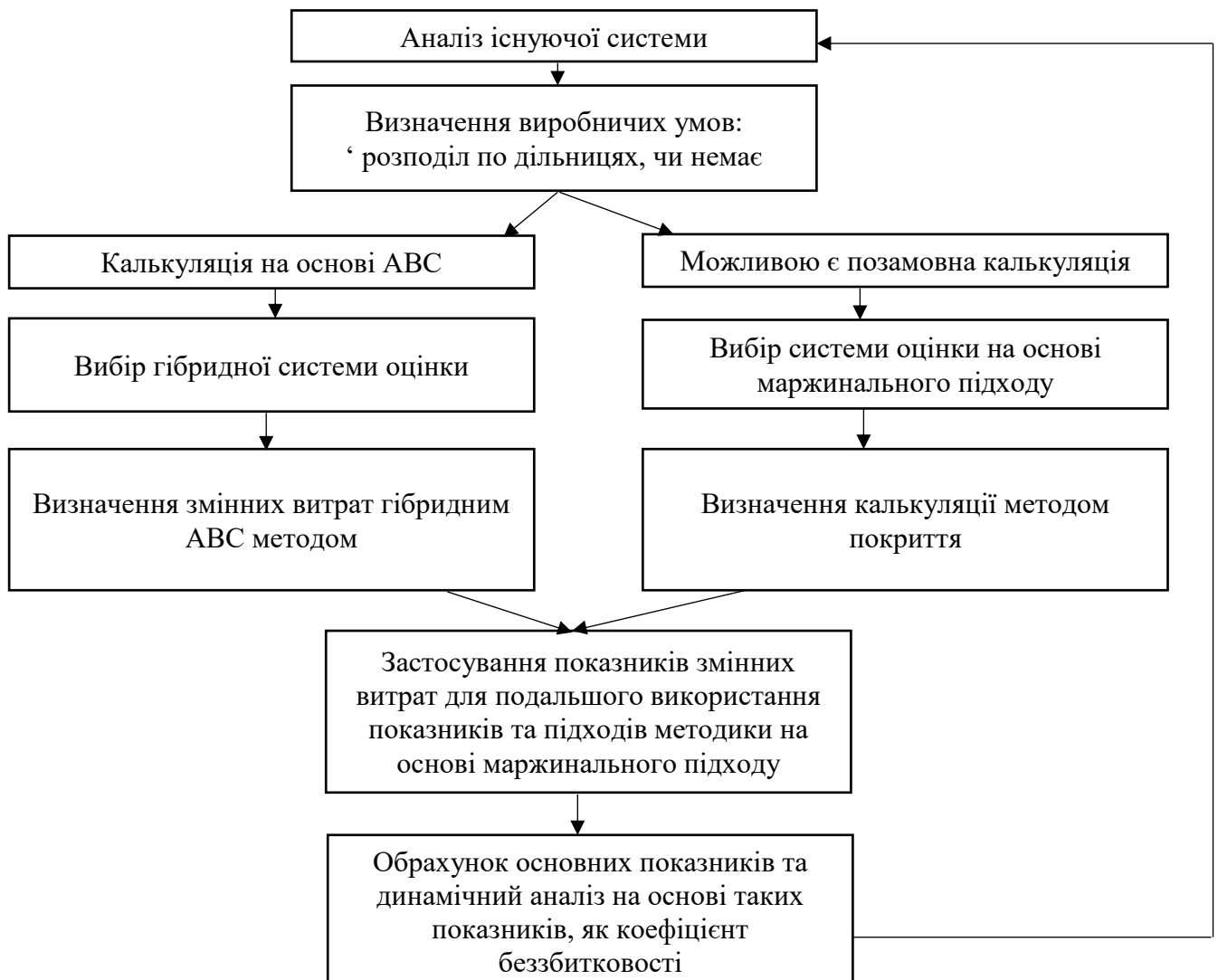


Рис. 3.3. Етапи вибору та побудови оптимальної системи оцінки та управління ефективністю із імплементованим базисом маржинального підходу

Джерело: скомпоновано автором на основі власних досліджень

Приклад для порівняння класичного та гібридного методів (прийmemo, що переналадки та контроль якості є рівноцінними по кожному виробу), таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння класичного та гібридного методів АВС

Статті	Гідропоршень	Пневмопоршень	Покращений гідропоршень
1	2	3	4
Вихідні дані			
Змінні витрати, грн	150	150	150
Ціна	230	200	290
Кількість, шт	10000	20000	30000
Кількість заявок	1200	1800	2000
Кількість переналадок	240	260	300
Контроль якості, грн	800000		
Переналадка обладнання, грн	760000		
Розрахункові дані класичним методом			
Ставка контролю якості	$800000/(1200+1800+2000)=160$		
Ставка переналадки обладнання	$760000/(240+260+300)=950$		
Проведення процедур контролю якості, грн	$160*1200/10000=19,2$	$160*1800/20000=14,4$	$160*2000/30000=10,7$
Проведення процедур переналадки, грн	$950*240/10000=22,8$	$950*260/20000=12,4$	$950*300/30000=9,5$
Повна собівартість, грн	$150+19,2+22,8=192$	$150+14,4+12,4=176,8$	$150+10,7+9,5=170,2$
Прибуток, грн	$230-192=38$	$200-176,8=23,2$	$290-170,2=119,8$
Рентабельність, %	16,52	11,6	41,3
Прибуток загалом, тис. грн	4438		
Розрахункові дані гібридним методом			
Маржинальний прибуток, грн/од	$230-150=80$	$200-150=50$	$290-150=140$
Маржинальний прибуток загалом, грн	$80*10000=800000$	$50*20000=1000000$	$140*30000=4200000$
Ставка контролю якості	$800000/(800000+1000000+4200000)=0,1333$		

Продовження таблиці 3.2

Статті	Гідропоршень	Пневмопоршень	Покращений гідропоршень
1	2	3	4
Ставка переналадки обладнання	$760000/(800000+1000000+4200000)=0,1267$		
Проведення процедур контролю якості, грн/од	$0,1333*80=10,67$	$0,1333*50=6,67$	$0,1333*140=18,67$
Проведення процедур переналадки, грн	$0,1267*80=10,13$	$0,1267*50=6,33$	$0,1267*140=17,73$
Повна собівартість, грн/од	$150+10,7+10,1=170,8$	$150+6,7+6,3=163$	$150+18,7+17,7=186,4$
Прибуток, грн/од	$230-170,8=59,2$	$200-163=37$	$290-186,4=103,6$
Рентабельність, %	25,74	18,50	35,72
Прибуток загалом, тис. грн	4438		
Розрахункові дані гібридним методом			
Маржинальний прибуток, грн/од	$230-150=80$	$200-150=50$	$290-150=140$
Маржинальний прибуток загалом, грн	6000000		
«Постійно-змінні витрати», грн	$800000+760000=1560000$		
Ставка розподілу	$1560000/6000000=0,2600$		
Постійні витрати, грн/од	$0,2600*80=20,8$	$0,2600*50=13,0$	$0,2600*140=36,4$
Повна собівартість, грн/од	$150+20,8=170,8$	$150+13,0=163,0$	$150+36,4=186,4$
Прибуток, грн/од	$230-170,8=59,2$	$200-163=37,0$	$290-186,4=103,6$
Рентабельність, %	25,74	18,50	35,72
Прибуток загалом, тис. грн	4438		

Приклад, що представлений в таблиці 3.2 демонструє етапи, які передбачені ABC методом та можливість їх зведення до маржинального підходу, що дозволяє відмовитись від зайвих розрахунків, таких як ставки, а відповідно і значно зменшити затрати ресурсів та підвищити мобільність, оскільки в реальності ставок в рази більше, ніж представлено в прикладі. При розрахунку ABC-методом враховуються всі постійні витрати, які розраховуються згідно

драйверів та ставок розподілу, що призводить до необхідності перерахунку при будь-яких змінах структури. Сам процес також є досить ресурсоємним (людські ресурси та час) сам по собі, оскільки на промислових підприємствах таких драйверів та ставок може бути велика кількість, що фактично призводить до результату, коли отримані дані на час отримання не є актуальними. Використання ж маржинального підходу дає змогу діяти з постійними витратами за стандартною схемою – всі витрати, що раніше розподілялись через ставки приймаються як єдина сума постійних витрат, що розподіляється згідно маржинального прибутку (ставки розподілу) та нівелює затрати часу на розрахунок драйверів, ставок та інших необхідних для ABC-методу показників, тоді як кінцеві результати є абсолютно співставними.

Також, згідно таблиці 3.2, стає зрозуміло, що гібридний метод дає змогу зберегти умову, що при ефективній діяльності підприємства всі продукти є ефективними, так і навпаки. Також в ході розробки методу виявилось, що завдяки зміні ставки розподілу всі процесні витрати можна звести до «змінно-постійних» сумарно, а не по процесах та використовувати надалі інструменти маржинального підходу. Завдяки цьому значно спрощуються розрахунки та «усуваються» додаткові складники кінцевого результату. Надалі, залежно від рівня процесу, відбувається подальша калькуляція, або ж розподіл усіх інших витрат.

На основі етапів, що представлені на рисунку 3.3 та в таблиці 3.2 формується ефективна, а що головне, практично універсальна система перебудови системи управління та планування діяльності підприємства для максимально ефективної роботи із мінімізованими затратами на її впровадження та підтримку діяльності. Даний підхід дає змогу нівелювати, або ж знизити недоліки обох систем:

1. використання при наявності розподілу виробництва на відділи, дільниці без потреби значних часових та фінансових затрат на впровадження;

2. відсутня необхідність значних затрат на навчання персоналу та оптимізації наявної системи обліку;
3. отримання більш точних результатів оцінки (проблеми, що виникають при використанні лише ABC-методу зазначенні в розділі 1).

Водночас з тим на багатьох підприємствах більш доцільним було б використовувати калькуляцію за ABC-методом, в окремих випадках її адаптовану версію – цехову собівартість. Це пов'язано з тим, що в багатьох випадках досить важко точно визначити змінні витрати на виготовлення певних видів продукту при певних виробничих циклах. Так зокрема досить часто виникають ситуації за яких змінні витрати на кожну позицію можна визначити лише в розрізі затрат сировини та витрат на заробітну плату, тоді як технологічну енергію та інші види витрат практично неможливо рознести по виробках і вони стають умовно-постійними для цих виробів. Прикладом такої ситуації може бути виробничий цикл, коли обробка декількох різнотипних виробів відбувається одночасно за допомогою одного інструменту, наприклад обпалювальна піч. Водночас з тим попроцесний метод калькуляції (ABC-метод) є досить складним, тим більше для людей, що не звикли працювати з такою системою. Саме в таких ситуаціях і проявляється основне призначення гібридного ABC-методу, який об'єднує в собі можливості ABC-методу та маржинального підходу, що максимально прийнятний для сприйняття і не потребує значних затрат на перебудову системи обліку.

Окрім питання «внутрішньої оцінки», що зав'язана на питаннях управління та планування діяльності важливим також є і зовнішня оцінка підприємства, що безпосередньо впливає на один із основних показників, що може мати як позитивний, так і негативний вплив – гудвіл. Згідно думки Еріка Хелфєрта оцінка ефективності функціонування фірми є неоднозначною і неоднорідною. Це пов'язано з тим, що залежно від рівня, на якому відбувається оцінка, встановлюються різні фокуси основних показників. У зв'язку з цим у свої

праці «Техніка фінансового аналізу» Е. Хелферт виділив три точки зору на ефективність [193]:

1. з погляду менеджерів;
2. з погляду власників;
3. з погляду кредиторів.

Автором пропонується розширити даний список, ще точкою погляду інвесторів та покупців (в розрізі купівлі фірми) (потенційних та теоретичних), а також опосередкованої «оцінки» від покупців кінцевого продукту.

Згідно перших трьох груп Е. Хелферт пропонує використовувати наступні показники [193, с.115]:

1. з погляду менеджерів: коефіцієнт експлуатаційних затрат, коефіцієнт прибутковості виробничої діяльності, рівень рентабельності, ЕВІТ, ЕВІАТ, коефіцієнт витрат, контрибуційна маржа (коефіцієнт маржинального прибутку), оборотність активів, час обороту активів (оборотність чистих активів, час обороту чистих активів), питома вага товарно-матеріальних запасів до доходу, питома вага товарно-матеріальних запасів по відношенню до собівартості, оборотність товарно-матеріальних запасів (по доходу), оборотність товарно-матеріальних запасів (по собівартості), дохід в день, оборотність в днях (дебіторська заборгованість по доходу в день), ставка доходності активів, ставка доходності чистих активів, ставка доходності середньої загальної величини активів по ЕВІТ, ставка капіталізації по ЕВІТ, ставка доходності середньої загальної величини активів по ЕВІАТ, ставка капіталізації по ЕВІАТ;
2. з погляду власників: ставка доходності власного капіталу, ставка доходності акціонерного капіталу, коефіцієнт чистого доходу на акцію, потік грошових засобів на акцію, поточна доходність, показник виплати дивідендів, мультиплікатор доходів;

3. з погляду кредиторів: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності, ліквідаційна вартість компанії, частка боргових зобов'язань в активах, частка позикового капіталу в капіталізації, співвідношення позикового та власного капіталу, коефіцієнт покриття відсоткових виплат, коефіцієнт покриття боргових зобов'язань.

Для більш глибокої та об'єктивної оцінки автором пропонується додати наступні групи показників:

1. з погляду інвесторів та потенційних покупців компанії рекомендується додати показники: ринкової вартості фірми, частки інноваційної продукції в загальному асортименті компанії, частка постійних витрат в загальних витратах компанії (в кореляції із сегментом діяльності компанії), показник коефіцієнту беззбитковості та динаміка даного показника за останні 5 років із кореляцією із якісними показниками, частка реінвестованого прибутку в загальному прибутку фірми;
2. з погляду покупців (опосередковано): частка ринку компанії та її динаміка, динаміка кількості покупців та динаміка постійних покупців, динаміка частки ринку в кореляції із кількістю відомих конкурентів.

В п'яти перелічених пунктах зазначено сорок п'ять показників. Така кількість показників є неприйнятною та «шкідливою» з точки зору оцінки ефективності діяльності компанії згідно маржинального підходу, а тому основний фокус спрямовано на наступних одинадцять показників:

1. з погляду менеджерів:
 - a. рівень рентабельності підприємства «за доходом» – даний показник важливий з огляду того, що відображає частку грошових коштів, які залишаються після отримання доходу у вигляді активів, що можна реінвестувати;
 - b. ЕВІТ – даний показник важливий, оскільки відображає фактичний результат діяльності компанії без спотворення

податками; особливо даний показник важливий при оцінці підприємств з різних країн з різною системою оподаткування;

- c. чистий прибуток – відображає, яка сума коштів отримана в безпосереднє «розпорядження» підприємства без умови повернення;
- d. коефіцієнт маржинального прибутку – відображає «оперативну потенційну рентабельність», а по факту ефективність динамічну, оскільки не враховує постійних витрат, які практично не змінюються незалежно від активності підприємства;

2. з погляду власників:

- a. ставка дохідності власного капіталу – відображає наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси;
- b. ставка дохідності акціонерного капіталу – відображає наскільки ефективно вкладати кошти в дане підприємство;

3. з погляду кредиторів:

- a. коефіцієнт поточної ліквідності – для кредиторів важливо бути впевненими у забезпеченні своїх коштів та ризиків, а відповідно покращення даного показника дає змогу підприємству запозичити необхідну кількість коштів на вигідних умовах;
- b. частка боргових зобов'язань в активах – відображає наскільки активне підприємство та наскільки забезпечене ресурсами, а також ефективність їхнього використання;

4. з погляду інвесторів та потенційних покупців компанії:

- a. ринкова вартість фірми – відображає положення компанії на ринку, а також, фактично, ставлення до неї потенційних інвесторів та інших суб'єктів ринку;
- b. показник коефіцієнту беззбитковості та динаміка даного показника за останні 5 років із кореляцією із якісними показниками;

5. з погляду покупців (опосередковано):

- а. динаміка частки ринку в кореляції із кількістю відомих конкурентів – дозволяє проаналізувати безпосередню зовнішню активність підприємства на ринку.

Зазначений перелік дає змогу оперативно та ефективно оцінити компанію, а також її положення на ринку. Також для співставлення показників без потреби додаткового якісного аналізу та створення співставних показників пропонується використовувати зважений показник інтегрованої оцінки діяльності компанії на основі показників, що зазначенні вище. Дана оцінка фактично є експертною, оскільки саме експерти роблять висновки на основі отриманих даних, але сам показник є максимально очищеним від суб'єктивізму. Розрахунок показника пропонується проводити наступним чином:

1-й етап: розрахунок кожного з обраних 11-ти показників;

2-й етап: згідно отриманих результатів присвоєння кожному показнику значення від 0 до 1, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Присвоєння значень отриманих коефіцієнтів для розрахунку інтегрального показника діяльності підприємства

Показник	Значення, що присвоюється при умові 1	Значення, що присвоюється при умові 2	Значення, що присвоюється при умові 3	Значення, що присвоюється при умові 4
1	2	3	4	5
Рівень рентабельності	Рівень рентабельності менше 0 => 0	Рівень рентабельності нижчий за середньоринковий => 0,5	Рівень рентабельності рівний середньоринковому та вищий за нього => 1	
ЕВІТ	Від'ємний та нульовий => 0	Позитивний => 1		
Чистий прибуток	Від'ємний => 0	Нульовий => 0,5	Додатний => 1	
Коефіцієнт маржинального прибутку	До 0 => 0	Від 0 до 0,5 => 0,5	Від 0,5 => 1	

Продовження таблиці 3.3

Показник	Значення, що присвоюється при умові 1	Значення, що присвоюється при умові 2	Значення, що присвоюється при умові 3	Значення, що присвоюється при умові 4
1	2	3	4	5
Ставка доходності власного капіталу	Ставка менше середньоринкової => 0	Ставка дорівнює середньоринковій => 0,5	Ставка вища за середньоринкову => 1	
Ставка доходності акціонерного капіталу	Ставка менше середньоринкової => 0	Ставка дорівнює середньоринковій => 0,5	Ставка вища за середньоринкову => 1	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт близький до 0 => 0	Коефіцієнт менший або більший за 2 більш, ніж на 10% => 0,5	Коефіцієнт в межах 1,8-2,2 => 1	
Частка боргових зобов'язань в активах	Частка більше 100% => 0	Частка менше 100% => 1		
Ринкова вартість компанії	Менша за аналогічні компанії => 0	Дорівнює або ж вища за аналогічні компанії => 1		
Показник коефіцієнту беззбитковості та динаміка за 5 років	Прямує до 1 (не менше 0,7) з негативною динамікою => 0	Прямує до 1 (не менше 0,7) з позитивною динамікою => 0,33	Менший за 0,7 з негативною динамікою => 0,66	Менший за 0,7 з позитивною динамікою => 1
Частка ринку в кореляції з кількістю відомих конкурентів	Частка ринку зменшується разом зі зменшенням кількості конкурентів => 0	Частка ринку зменшується без зміни кількості конкурентів, або збільшенням їхньої кількості => 0,33	Частка ринку незмінна або ж збільшується із зменшенням кількості конкурентів => 0,66	Частка ринку збільшується зі збільшенням кількості конкурентів => 1

*=> - позначає стрілку, а не менше-рівне

*Середньоринкові – мається на увазі середньоринкові в галузі для такого типу виробництва

Джерело: розроблено автором

Відповідно, згідно значень, що можуть бути отриманні як результуючі даної таблиці (проста арифметична сума) компанія може отримати від 0 до 11 балів. Фактично 0 балів – це компанія, що практично зі 100% ймовірністю зазнає краху та 11 балів – це «зірка» ринку; деталізована «шкала ефективності» пропонується в наступному вигляді:

1. компанії, які практично на межі банкрутства: 0-3 бали;
2. компанії, які демонструють низьку ефективність: 4-6 балів;
3. компанії, які демонструють роботу, що дозволяє їм нормально функціонувати, але не може бути названа ефективною: 7-8 балів;
4. компанії із високою ефективністю: 9-10 балів;
5. найбільш ефективні компанії – лідери ринку: 11 балів.

3-й етап: експертна оцінка отриманих даних та, при потребі, проведення додаткових досліджень.

Інтегральний показник може бути розширеним іншими показниками, але при використанні «стандартизованої» системи можна без будь-яких додаткових затрат оцінювати ефективність практично будь-яких компаній з будь-яких галузей і лише корелювати їх з абсолютними показниками для прийняття остаточної оцінки/рішення. Приклад використання інтегрального показника (частка ринку та ринкова вартість в даному ознайомчому прикладі не використовується) для оцінки реальних підприємств; вихідні дані таблиця 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунку основних показників, що використовуються для інтегрального показника діяльності промислових підприємств

Показник	Значення (2016 рік), тис. грн				
	ПАТ «Завод «ТЕМП»	ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес»	ПАТ «КВБЗ»	ПрАТ «Експериментально-механічний завод»	ПАТ «Хімтекстильмаш» (наведено дані 2015 року)
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	348	22	(112848)	32	(627)
Чистий дохід	25041	10802	2150001	18988	3497

Продовження таблиці 3.4

Показник	Значення (2016 рік), тис. грн				
	ПАТ «Завод «ТЕМП»	ПрАТ ХЗКПО «Пригма- Прес»	ПАТ «КВБЗ»	ПрАТ «Експериментал бно-механічний завод»	ПАТ «Хімтекстильма ш» (наведено дані 2015 року)
1	2	3	4	5	6
ЕВІТ	268	113	(90891)	97	(1024)
Витрати змінні	11093	5628	1866201	13387	2791
Власний капітал середньорічний	26612	11390	1995412	19688	1433
Активи	34575	15421	3135506	21919	11224
Боргові зобов'язання	7935	4031	1140095	2231	9792
Чистий прибуток на акціонерний капітал	348	22	(112848)	32	(627)
Акціонерний капітал	600	402	41333	2700	995
Витрати постійні	13600	5060	394343	5514	2413
Прибуток маржинальний	13948	5174	283800	5601	706
Оборотний капітал	26062	5914	2123427	4505	4948
Короткострокові зобов'язання	6613	2717	617199	2231	8477

Джерело: 235

Таблиця 3.5

**Розрахункові значення показників та показники інтегральної оцінки для
кожного з показників та підприємств**

Показник	Значення (2016 рік), тис. грн				
	ПАТ «Завод «ТЕМП»	ПрАТ ХЗКПО «Пригма- Прес»	ПАТ «КВБЗ»	ПрАТ «Експериментал бно-механічний завод»	ПАТ «Хімтекстильма ш» (наведено дані 2015 року)
1	2	3	4	5	6
Рівень рентабельності	1,39% (0,5 балів)	0,20% (0,5 балів)	Від'ємний (0 балів)	0,17% (0,5 балів)	Від'ємний (0 балів)
ЕВІТ	268 (1 бал)	113 (1 бал)	(90891) (0 балів)	97 (1 бал)	(1024) (0 балів)
Чистий прибуток	348 (1 бал)	22 (1 бал)	(112848) (0 балів)	32 (1 бал)	(627) (0 балів)

Продовження таблиці 3.5

Показник	Значення (2016 рік), тис. грн				
	ПАТ «Завод «ТЕМП»	ПрАТ ХЗКПО «Пригма- Прес»	ПАТ «КВБЗ»	ПрАТ «Експериментал ьно-механічний завод»	ПАТ «Хімтекстильма ш» (наведено дані 2015 року)
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,557 (1 бал)	0,479 (0,5 балів)	0,132 (0,5 балів)	0,295 (0,5 балів)	0,202 (0,5 балів)
Ставка доходності власного капіталу	0,131 (0,5 балів)	0,002 (0 балів)	Від'ємна (0 балів)	0,002 (0 балів)	Від'ємна (0 балів)
Ставка доходності акціонерного капіталу	0,58 (0,5 балів)	0,055 (0 балів)	Від'ємна (0 балів)	0,012 (0 балів)	Від'ємна (0 балів)
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,941 (0,5 балів)	2,177 (1 бал)	3,440 (0 балів)	2,019 (1 бал)	0,583731 (0 балів)
Частка боргових зобов'язань в активах	22,95% (1 бал)	26,14% (1 бал)	36,36% (1 бал)	10,18% (1 бал)	87,24% (1 бал)
Показник коефіцієнту беззбитковості та вплив його динаміки	0,975 (0 балів)	0,978 (0 балів)	1,386 (0 балів)	0,984 (0,33 бали)	3,417847 (0 балів)
Інтегральна оцінка	6,0	5,0	2,5	5,33	1,5

В даному прикладі наведено оцінку підприємств, що за аналогічний період оцінки отримали різні результати і, фактично, найбільш привабливим є ПАТ «Завод «ТЕМП» з кращими показниками. Як зазначалось важливим є і кореляція з абсолютними та відносними показниками, згідно яких більш знову ж цікавим є ПАТ «Завод «ТЕМП». В зв'язку з тим, що можуть виникати ситуації однакових сумарних оцінок, було прийнято умову про оцінку коефіцієнту беззбитковості саме через динаміку за останні п'ять років (як мінімум три при відсутності даних). Динаміка та показники коефіцієнту по підприємствах, що досліджуються наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка показника коефіцієнту безбитковості досліджуваних підприємств

Показник	Значення				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Завод «ТЕМП»					
Чистий дохід, тис. грн	44515	17201	82759	30335	25041
Маржинальний прибуток, тис. грн	16353	8763,65	40727,4	14194,2	13948
Постійні витрати, тис. грн	15056	11811,65	38997,4	17485,2	13600
Коефіцієнт безбитковості	0,92069	1,34780	0,95752	1,23186	0,97503
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,367	0,509	0,492	0,468	0,557
ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес»					
Чистий дохід, тис. грн	10949	7458	10483	8089	10802
Маржинальний прибуток, тис. грн	4993	2759	5692	4886	5174
Постійні витрати, тис. грн	4938	4403	5428	4697	5060
Коефіцієнт безбитковості	0,98899	1,59551	0,95366	0,96130	0,97797
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,456	0,370	0,543	0,604	0,479
ПАТ «КВБЗ»					
Чистий дохід, тис. грн	7216141	3769154	2826676	1246362	2150001
Маржинальний прибуток, тис. грн	1298905	912135	333548	183215	283800
Постійні витрати, тис. грн	517913	487691	680104	587185	394343
Коефіцієнт безбитковості	0,39873	0,53467	2,039	3,20489	1,38591
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,180	0,242	0,118	0,147	0,132
ПрАТ «Експериментально-механічний завод»					
Чистий дохід, тис. грн	16919	14924	13234	18161	18988
Маржинальний прибуток, тис. грн	3473	2752	1894	3187	5601
Постійні витрати, тис. грн	2993*	3004*	2955*	4294	5514

Продовження таблиці 3.6

Показник	Значення				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт безбитковості	0,86179	1,09157	1,56019	1,347349	0,98446
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,205	0,184	0,143	0,175	0,295
ПАТ «Хімтекстильмаш»					
Чистий дохід, тис. грн	1063	2370	2368	3497	–
Маржинальний прибуток, тис. грн	494	465	378	706	–
Постійні витрати, тис. грн	2089	2251	1942	2413	–
Коефіцієнт безбитковості	4,22874	4,84086	5,13757	3,417847	–
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,465	0,196	0,160	0,202	–

*Показник очищено від інших операційних доходів та витрат для більш об'єктивних результатів

Джерело: 235

В даному випадку коефіцієнт безбитковості по підприємствах, а саме його динаміка підтверджують зроблені раніше висновки про якість роботи підприємств, а саме те, що більшим потенціалом володіє саме «Завод «ТЕМП»»; водночас з тим «якісно» динаміка коефіцієнту безбитковості ПрАТ «Експериментально-механічний завод» є значно привабливішою. Підприємства «КВБЗ» та «Хімтекстильмаш» отримали оцінки, що свідчать про діяльність на грані банкрутства і в 2016 році останнє з них вже не представило звітності, а «КВБЗ» гіпотетично виживає за рахунок державної підтримки. Для більш детального дослідження даного питання візуалізуємо отримані дані та зробимо прогноз на основі логарифмічної кривої, рисунок 3.4.

Окремо варто звернути увагу на показник коефіцієнту маржинального прибутку, який при співставленні із коефіцієнтом безбитковості, непрямо демонструє ефективність управлінської системи. В даному випадку цей прояв

видно по «Хімтекстильмаш» де доволі високий $K_{МП}$ водночас із низьким K_6 , що якраз і свідчить про відносно ефективну операційну діяльність та неефективне управління.

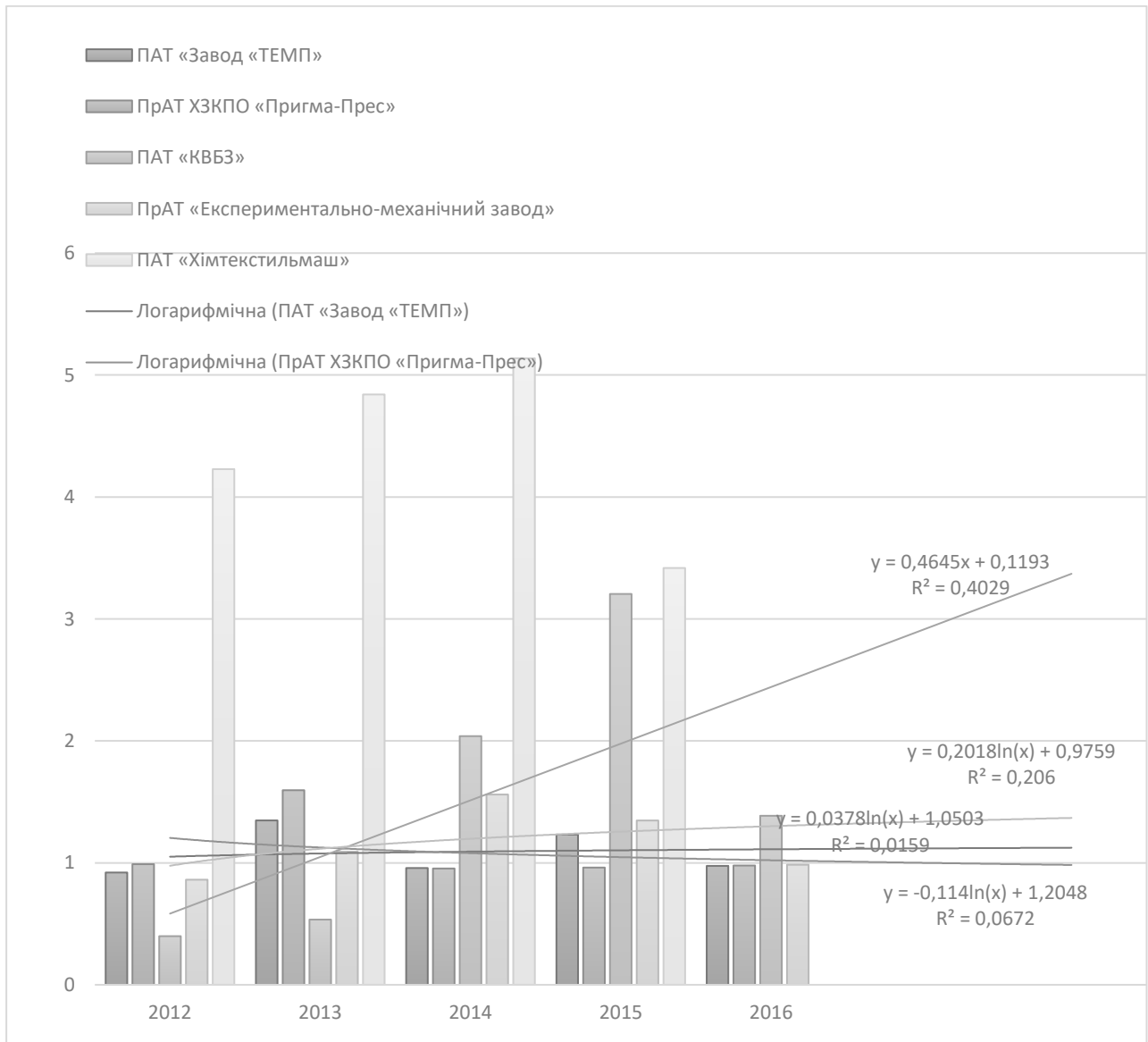


Рис. 3.4. Візуалізація наявної та прогнозованої динаміки показників коефіцієнтів безбитковості

Згідно отриманих даних коефіцієнти безбитковості будуть в наступні періоди практично на одному рівні, тоді як показник «КВБЗ» буде і надалі зростати при відсутності втручання у ситуацію, що склалась. Фактично

інтегральний показник діяльності надає перевагу саме «Завод «ТЕМП». Це пов'язано зі значення оцінки, що отримана, а також із динамікою коефіцієнту беззбитковості, який незначно гірший від «Експериментально-механічного заводу».

Така увага до показника коефіцієнту пов'язана з тим, що він одразу ж дає відповідь про ефективність діяльності промислового підприємства в розрізі прибутковості, ризиків перетину точки беззбитковості, а також розуміння того яка динаміка руху до цієї точки.

Варто також окремо виділити перевагу даного інтегрального показника в розрізі необхідних ресурсів для його розрахунку та впровадження. Даний показник розраховується без додаткових фінансових витрат та часу і персоналу в розрізі усіх показників окрім частки ринку та вартості підприємства. Щодо показників частки ринку та ринкової вартості підприємства то тут потрібні додаткові затрати ресурсів для отримання даних показників, але знову ж дане питання можна вирішити за допомогою сторонніх організацій, що профільно займаються даним питанням.

Цікавою особливістю інтегрального показника є також і його можливість оцінювати зміну ефективності діяльності протягом досліджуваного періоду. В такому випадку інтегральний показник розраховується для одного підприємства для кожного із періодів та згідно динаміки кінцевого показника та «шкали ефективності» визначається яким чином змінювалась ефективність діяльності промислового підприємства.

Поєднання ж гібридної системи оцінки ефективності та інтегрального показника діяльності підприємства дозволяє побудувати єдину систему внутрішньої та зовнішньої оцінки діяльності підприємства, що буде відповідати основній вимозі сучасного ринку – високій динамічності.

Отже, використання формалізованого базису запропонованої концепції системи управління економічною ефективністю маржинального підходу для побудови ефективної системи управління підприємством відповідає сучасним

вимогам на використання високодинамічної системи, що оцінює підприємство як єдину систему.

Розглянуті вище інструменти дають змогу побудувати ефективну систему управління підприємством без значних додаткових затрат ресурсів (фінансових, часових, людських,..), а на виході отримати найбільш реальні, точні та адекватні показники; інтегральна система оцінки дає змогу оцінювати та співставляти підприємства абсолютно різних галузей та характеристик для швидкої пріоритизації та вибору кращих (дана інтегральна оцінка особливо цінна для інвесторів та потенційних покупців/кредиторів). Дієвий інструментарій ціноутворення та розрахунку основних показників дає змогу також побудувати дієву систему аналізу та планування, що представлена в наступних пунктах.

3.2 Маржинальний підхід як інструмент побудови ефективної та об'єктивної системи оцінки ефективності діяльності промислових підприємств

Впровадження систем, що ґрунтуються на маржинальному прибутку дозволяє уникнути значних прорахунків в плануванні та прийнятті оперативних рішень в розрізі управління організацією. Це пов'язано із тим, що, знову ж, управління на основі маржинального підходу практично прибирає вплив умовно-постійних витрат та відображає динамічну ефективність діяльності підприємства і реальний вклад у кінцеві показники ефективності кожної складової в розрізі ефективності продукту.

Для ілюстрації впливу показників маржинального підходу на реальність показників наведено приклад таблиці 3.7. Таблиця побудована на основі порівняння найбільш поширеного підходу до розподілу постійних витрат пропорційно витратам на оплату праці. Фактично пряме порівняння принципів маржинального підходу та одного із «традиційних» однозначно підтверджує важливість вірного підходу до роботи із формалізованими показниками та їхньої аналітики.

Таблиця 3.7

Калькуляція та основні показники основних виробів

Стаття витрат	Сума, грн			Разом
	Циліндр гідравлічний БТС	Барабан БГ-7.90 зі стойками	Гідростанція (МПТ1211.060100.000)	
1	2	3	4	5
Матеріали основні, допоміжні/од	9750,00	10000,00	18500,00	-
Транспортні витрати на доставку матеріалів/од	265,50	500,00	925,00	-
Заробітна плата основних робітників/од	2000,00	3200,00	1000,00	-
Відрахування у соціальні фонди/од	462,00	946,00	264,00	-
Резерв відпусток/од	212,73	435,59	121,56	-
Інші прямі витрати/од	2100,00	4300,00	1200,00	-
Всього прямих витрат/од	14790,23	19381,59	22010,56	-
Ціна, грн/од	22319,25	36720,00	32351,62	-
Маржинальний прибуток/од	7529,02	17338,41	10341,06	-
Обсяг продажу, од.	800	500	100	1400
Дохід, тис. грн	17855,4	18360,0	3235,2	39450,6
Маржинальний прибуток, тис. грн	6023,22	8669,21	1034,11	15726,53
Постійні витрати підприємства загалом, тис. грн	-	-	-	17485,2
Прибуток підприємства, тис. грн	-	-	-	(1758,67)
К _б	-	-	-	1,1118
З _н	-	-	-	-0,1118
Постійні витрати, згідно розподілу по заробітній платі/од	10597,09	16955,35	5298,55	-
Постійні витрати, згідно розподілу по маржинальному прибутку/од	8370,98	19277,34	11497,48	-
Прибуток на 1-цю:				-
постійні по заробітній платі	(3068,07)	383,06	5042,51	-
постійні по маржинальному прибутку	(841,96)	(1938,93)	(1156,42)	-
К _{мп}	0,337	0,472	0,320	0,399

Згідно наведених даних формується чітке розуміння викривлення даних, що негативно вплинуть на майбутню діяльність, оскільки в даному випадку вимальовується дві основних гіпотези:

1. одна із систем викривляє реальну ситуацію. Ця гіпотеза заснована на кардинально різних показниках ефективності аналізованих продуктів;
2. аналізовані продукти є ефективними і лише один продукт збитковим (згідно калькуляції при розподілі по заробітній платі) значить цей продукт є вкрай не вигідним та переважає позитивні результати аналізованих, що призводить до збитку, а відповідно діюча управлінська система є вкрай неефективною, оскільки дозволяє усвідомлене створення збиткових продуктів, які в розрізі тактики, швидше за все і стратегії, призводить до зниження ефективності діяльності аналізованої системи.

Для перевірки даних гіпотез побудовано модель, куди додано два продукти індикатори – змін, відповідно незначно збільшились і постійні витрати, оскільки впровадження нових продуктів відбулось за рахунок введення нового обладнання і збільшення амортизаційних відрахувань, таблиця 3.8.

Таблиця 3.8

Теоретично доповнена модель для перевірки гіпотези про вплив показників маржинального підходу

Стаття витрат	Сума, грн					
	Циліндр гідравлічний БТС	Барабан БГ-7.90 зі стойками	Гідростанція (МПТ1211.0 60100.000)	Агрегат насосний ЦВ-3	Блок К415	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Матеріали основні, допоміжні/од.	9750,00	10000,00	18500,00	9000,00	7400,00	-
Транспортні витрати на доставку матеріалів/од.	265,50	500,00	925,00	700,00	150,00	-
Заробітна плата основних робітників/од.	2000,00	3200,00	1000,00	6300,00	1900,00	-
Відрахування у соціальні фонди/од.	462,00	946,00	264,00	750,00	1100,00	-

Продовження таблиці 3.8

Стаття витрат	Сума, грн					
	Циліндр гідравлічний БТС	Барабан БГ-7.90 зі стойками	Гідростанція (МПТ1211.0 60100.000)	Агрегат насосний ЦВ-3	Блок К415	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Резерв відпусток/од.	212,73	435,59	121,56	253,25	506,5	-
Інші прямі витрати/од.	2100,00	4300,00	1200,00	2500,00	5000,00	-
Всього прямих витрат/од.	14790,23	19381,60	22010,56	19503,25	16056,50	-
Постійні витрати/од.	3117,69	4988,31	1558,85	9820,73	2961,81	-
Ціна/од.	22319,25	36720,00	32351,62	28691,84	31949,50	-
Маржинальний прибуток/од.	7529,02	17338,40	10341,06	9188,59	15893,00	-
Прибуток/од (згідно наявної системи)	4411,33	12350,10	8782,21	(632,14)	12931,19	-
Продано (вироблено), од.	800	500	100	1000	1700	-
Дохід, тис. грн	17855,4	18360,0	3235,2	28691,8	54314,2	122456,5
Маржинальний прибуток, тис. грн	6023,2	8669,2	1034,1	9188,6	27018,1	51933,2
Постійні витрати, тис. грн	-	-	-	-	-	20000,0
Прибуток, тис. грн	-	-	-	-	-	31933,2
Рентабельність, %	19,76	33,63	27,15	Від'ємна	40,47	26,08

Таблиця 3.8 побудована згідно логіки попередньої таблиці, що фактично є свідченням неефективної системи управління. Цей факт підтверджується показниками таких виробів, як агрегат насосний ЦВ-3 та блок К415. При ефективному управлінні та відповідному рівні діяльності підприємства «неефективні» (умовно збиткові) вироби можуть випускатись лише на етапі впровадження, коли змінні витрати «впровадження» перевищують дохідність цих виробів (етап «важкі діти»).

Для реальної оцінки ефективності варто використовувати інструменти аналізу динамічної ефективності, що значно спрощує процес розрахунку та надає показники реальної ефективності, оскільки такий показник як умовно-постійні витрати не є динамічним та практично не змінюється від зміни кількості продукту, що виробляється. Варто зауважити, що згідно таблиці 3.8 та аналізованого підходу варто зняти з виробництва агрегат насосний ЦВ-3 для

того, щоб підприємство збільшило прибутковість (хоча вже на цьому етапі зрозуміло, що це не так – до впровадження «збиткових» виробів підприємство було збитковим, тоді як з ними з'явився прибуток), проте перерахунок через показники маржинального підходу дає зовсім інші результати. Перерахунок представлено в таблиці 3.9, що є результуючою від таблиці 3.8.

Таблиця 3.9

**Зміна показників ефективності продукту при використанні
маржинального підходу**

Стаття витрат	Сума, грн					
	Циліндр гідравлічний БТС	Барабан БГ-7.90 зі стойками	Гідростанція (МПТ1211.06 0100.000)	Агрегат насосний ЦВ-3	Блок К415	Разом
Дохід, тис. грн	17855,4	18360,0	3235,2	28691,8	54314,2	122456,6
Постійні витрати, тис. грн	-	-	-	-	-	20000,0
Маржинальний прибуток, тис. грн	6023,2	8669,2	1034,1	9188,6	27018,1	51933,2
K_6	-	-	-	-	-	0,3851
Z_n	-	-	-	-	-	0,6149
Змінні витрати/од.	14790,23	19381,60	22010,56	19503,30	16056,50	-
Ціна/од.	22319,25	36720,00	32351,62	28691,80	31949,50	-
Маржинальний прибуток/од.	7529,02	17338,40	10341,06	9188,59	15893,00	-
Постійні витрати/од.	2899,50	6677,19	3982,45	3538,62	6120,55	-
Прибуток/од.	4629,52	10661,20	6358,62	5649,97	9772,45	-
$K_{мп}$	0,3373	0,4722	0,3196	0,3203	0,4974	0,4241
Рентабельність, %	20,74	29,03	19,65	19,69	30,59	26,08
Прибуток на одиницю згідно аналізованої системи (для порівняння) (дані табл. 3.8)	4411,33	12350,10	8782,21	(632,14)	12931,20	-

Як видно із таблиці 3.9 одразу підтверджується гіпотеза, що була підкреслена ще згідно результатів таблиці 3.8 – нові продукти не можуть бути збитковими, оскільки завдяки їх введенню підприємство отримало прибуток, тоді як до того було збитковим, що явно свідчить про необхідність прозорого

легкого в застосуванні інструментарію, щодо оцінки ефективності виробу, який міститься в маржинальному підході, тоді як «стандартні коефіцієнти», що використовуються для розрахунку показників собівартості (повної в розрізі розрахунку постійних витрат; в прикладі це наочно відображено) є такими, що спотворюють реальну ситуацію, а також викликають математичні парадокси.

Порівняння таблиць 3.8 та 3.9 дають наступні результати:

1. при маржинальному підході в разі збитковості всі вироби є збитковими і навпаки, на відмінно від аналізованої системи. Даний підхід є найбільш сучасним та життєздатним, оскільки основна ефективність виробів, яка «залежить від них» визначається маржинальним прибутком, тоді як умовно-постійні витрати практично завжди залишаються незмінними і практично не залежать від структури виробництва (за виключенням значних перебудов, форс-мажорів та інших значних змін в системі виробництва та реалізації загалом, а не в самій асортиментній позиції);
2. також згідно отриманих даних спостерігається значна зміна показників ефективності продуктів. Так при використанні логіки аналізованого підходу збитковим мав би бути агрегат насосний ЦВ-3, але при перерахунку було підтверджено ефективність додаткових продуктів; згідно коефіцієнту маржинального прибутку блок К415 є найбільш ефективним. Більш детально про використання маржинального підходу в асортиментній політиці йтиметься далі.

Фактично порівняння даних підходів дає відповіді на підтвердження гіпотез, що висунуті вище:

1. невірною обрана система управління значно викривляє ситуацію внаслідок невірного підходу до розгляду ефективності та балансування системи;
2. в ефективній системі всі складові ефективні і навпаки;

3. маржинальний підхід повністю відповідає сучасним вимогам щодо динамічної оцінки ефективності.

Згідно отриманих даних також варто навести визначення ефективного підприємства, яке ґрунтується на основних напрацюваннях даної роботи. Ефективне підприємство (відповідно ефективна діяльність та ефективне управління) – це те підприємство, яке є збалансованою системою та всі його складові відповідно є прибутковими, коли є прибутковим підприємство, і навпаки. В сучасних реаліях все більш актуальним є питання оцінки саме динамічної ефективності.

Прикладом вище було продемонстровано вплив введення нових виробів на загальну систему підприємства та на показники існуючих виробів. Водночас з тим окремим питанням є реально оцінка та прийняття рішення щодо доцільності введення цих нових продуктів.

Основним показником, що використовується при даній оцінці є NPV:

$$NPV = -I + \frac{ND_1 - NZ_1}{(1 + d)^1} + \dots + \frac{ND_n - NZ_n}{(1 + d)^n} \quad (3.4)$$

де, NPV – чиста приведена вартість, грн;

-I – інвестиції – витрати, що пішли на створення продукту, грн;

ND_n – чисті надходження грошових коштів n-ого періоду в цінах початкового періоду;

NZ_n – чисті відтоки грошових коштів n-ого періоду в цінах початкового періоду;

d – ставка дисконтування;

n – номер періоду (як правило рік).

Чисельник формули фактично є показником рівня прибутку по аналізованому проекту по роках.

Одним із важливих недоліків даного підходу є те, що показники позитивних потоків та ставки дисконтування є прогностичними, а показники негативних грошових потоків взагалі практично нереально порахувати. Варто пояснити кожен із пунктів:

1. ставка дисконтування обирається згідно побажань інвесторів на основі показників відсотків по банківських вкладах, прогнозованому темпу інфляції, проценту володіння акціями та інше. В зв'язку з цим виникає ситуація, коли один і той же інвестиційний проект може бути прибутковим, або ж збитковим залежно від обраної ставки дисконтування;
2. чисті надходження грошових коштів вираховуються на основі планових продаж даного продукту, але ж ці грошові потоки залежать від ціни та обсягів продажів. Відповідно при плануванні нового інноваційного (інвестиційного) проекту виникає ситуація, коли потрібно також спланувати і ціну продукту (продукту фактично ще немає, оскільки даний показник прораховується на самому першому етапі) та обсяги продажу, що відповідно потребує також і розробки певної ринкової моделі, яка теоретично відобразить попит на продукт в розрізі його життєвого циклу. Дані показники, хоч і наближено, все ж можна прорахувати;
3. чисті відтоки грошових коштів – це фактично повна собівартість продукту. Прорахувати даний елемент, хоча б на рівні позитивних грошових потоків, можна при однономенклатурному виробництві, тоді як в реальних умовах це стає практично нереально. Це пов'язано із тим, що потрібно побудувати модель майбутньої діяльності підприємства на рівні, який охоплюватиме всю структуру виробництва компанії та відобразить всі структурні зміни в діяльності компанії. Включно із прогнозуванням можливості появи майбутніх інновацій; на практиці даний аспект можна вважати нереальним та таким, що можна отримати

Обмеження даного варіанту розрахунку чистої приведеної вартості, що згадувались раніше також є підтвердженням найбільш суттєвого недоліку стандартного підходу NPV, а саме придатність лише для підприємств, що випускають один вид продукту – фактично ж це значить, що він придатний лише для теоретичних моделей.

Згідно таблиці 3.11 – проект, що аналізується є неефективним, але водночас з тим при виборі іншої ставки дисконтування показник значно змінює свою ефективність. Наприклад, обрано ставку іншого банку, яка дорівнює вже 11%: NPV=1,80 тис. грн – фактично без будь-яких реальних змін проект зі збиткового став прибутковим. Згідно цього також стає зрозумілим, що один і той же інвестиційний проект може бути як прибутковим, так і збитковими залежно від бачення та бази на яку спирається аналітик. Фактично даний показник стає лиш теоретичним, а прийняття рішень відбувається на інтуїтивному рівні.

Якщо прийняти, що ставка дисконтування буде для всіх інвестиційних проектів обиратись одна і таж, позитивні грошові потоки будуть плануватись за одним і тим же принципом, то проблема планування негативних потоків є теоретично можливою, але практично це потребуватиме значних ресурсів (побудова надскладної моделі), що дадуть безліч можливих ситуацій, серед яких потрібно буде обрати лише одну, що знову ж повертає до визначення проблеми в розрізі «бачення» ТОП-менеджерів. Вирішення цієї проблеми запропонував Орлов О.О. на основі показників маржинального підходу: «... Насправді не має сенсу розраховувати прибуток за новою продукції, так як в умовах багатомономенклатурного виробництва не відбивається її реальний внесок в ефективність інноваційного продукту. Справа в тому, що величина прибутку за новою продукції дуже сильно залежить від ступеня активності роботи підприємства-інноватора, і її величина може бути навіть негативною.

Цю проблему можна вирішити з використанням в цих розрахунках не прибутку, а маржинального прибутку ... » [151]. Видозмінена формула, що є

придатним інструментом для використання в діяльності промислових підприємств може набувати одного з двох варіантів:

1. інвестиції в удосконалення наявного обладнання [150, с. 48]:

$$NPV = -I + \frac{\Delta M_1 \times n_1}{(1 + \alpha_1)} + \dots + \frac{\Delta M_t \times n_t}{(1 + \alpha_t)^t} \quad (3.5)$$

де, ΔM – сума приросту маржинального прибутку;

n_i – кількість продукції, що виробляється обладнанням;

α – коефіцієнт дисконтування t-го періоду.

2. інвестиції в нове обладнання:

$$NPV = -I + \frac{M_1}{(1 + d)^1} + \dots + \frac{M_n}{(1 + d)^n} \quad (3.6)$$

де, M_n – розмір маржинального прибутку в певний період від випуску продукції на даному обладнанні (фактично це є маржинальним прибутком, що згенерований даною машиною, чи продуктом).

Таким чином використання показника маржинального прибутку дає змогу більш точно оцінити інноваційний проект/запуск нового продукту, що відповідно зменшує ризики впровадження неефективного продукту.

Продемонструємо на прикладі доцільність та ефективність використання підходів до розрахунку NPV: класичного та згідно формули 3.6, вихідні дані для розрахунку в таблиці 3.12:

Таблиця 3.12

Вихідні дані для розрахунку теоретичного NPV

Позиція/стаття	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Змінні витрати, грн/од:						
Сепаратор	9700	9600	10000	9100	9200	9500

Продовження таблиці 3.12

Позиція/стаття	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Відстійник	3500	3600	4100	3100	3800	3200
Ванна	3400	3500	4200	3700	3600	3000
Помпа	1500	1200	1700	1600	1300	1400
Фільтратор	500	530	570	510	490	560
Роздільник	-	750	800	850	830	860
Холодильник	-	5400	5900	6100	6500	6300
Повна собівартість, грн/од:						
Сепаратор	14165	12532	14209	13660	12122	13708
Відстійник	5185	4632	5324	4752	4627	5216
Ванна	5590	4966	5960	5550	4868	5542
Помпа	2342	1960	2389	2525	2182	2715
Фільтратор	1005	894	1052	768	716	858
Роздільник	-	1374	1718	1478	1365	1596
Холодильник	-	7192	8119	8017	7933	8579
Ціна, грн/од:						
Сепаратор	15000	15000	15500	16000	14500	14300
Відстійник	5500	5500	5700	5600	5300	5500
Ванна	6000	6200	6500	6500	5900	5900
Помпа	2500	2600	2600	3000	2900	2900
Фільтратор	1100	1200	1200	900	900	900
Роздільник	-	1900	2000	1800	1800	1700
Холодильник	-	8700	8800	9000	9100	8900
Маржинальний прибуток, грн/од:						
Сепаратор	5300	5400	5500	6900	5300	4800
Відстійник	2000	1900	1600	2500	1500	2300
Ванна	2600	2700	2300	2800	2300	2900
Помпа	1000	1400	900	1400	1600	1500
Фільтратор	600	670	630	390	410	340
Роздільник	-	1150	1200	950	970	840
Холодильник	-	3300	2900	2900	2600	2600
Прибуток, грн/од:						
Сепаратор	835	2468	1291	2340	2378	592
Відстійник	315	868	376	848	673	284
Ванна	410	1234	540	950	1032	358
Помпа	158	640	211	475	718	185
Фільтратор	95	306	148	132	184	42
Роздільник	-	526	282	322	435	104
Холодильник	-	1508	681	983	1167	321
Обсяг випуску, од						
Сепаратор	250	260	230	200	190	150
Відстійник	150	190	150	170	130	110
Ванна	50	40	40	30	60	50
Помпа	1200	1500	900	1300	1700	1000
Фільтратор	2000	2500	2500	3200	3300	1500

Продовження таблиці 3.12

Позиція/стаття	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Роздільник	-	350	360	370	350	300
Холодильник	-	120	100	100	90	60
Інвестиції, тис. грн						
Сепаратор	-	-	-	-	-	-
Відстійник	-	-	-	-	-	-
Ванна	-	-	-	-	-	-
Помпа	-	-	-	-	-	-
Фільтратор	-	-	-	-	-	-
Роздільник	400	-	-	-	-	-
Холодильник	490	-	-	-	-	-
Постійні витрати підприємства, тис. грн	3500	3500	3600	3700	3300	3100
Ставка дисконтування	-	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2

Основні розрахункові показники та результуючі дані представлено в таблиці 3.13: розрахунок згідно класичного підходу, та в таблиці 3.14 – розрахунок із використанням показника маржинального прибутку.

Таблиця 3.13

Розрахункові показники NPV згідно класичного підходу

Показники	Рік						Разом
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
ND «Роздільник», тис. грн	-	665	720	666	630	510	3191
NZ «Роздільник», тис. грн	-	481	618	547	478	479	2603
ND-NZ «Роздільник», тис. грн	-	184	102	119	152	31	588
Дисконтований ND-NZ «Роздільник», тис. грн	-400	$184/(1+0,182)^1=156$	$102/(1+0,182)^2=73$	$119/(1+0,182)^3=72$	$152/(1+0,182)^4=78$	$31/(1+0,182)^5=14$	-

Продовження таблиці 3.13

Показники	Рік						Разом
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
ND «Холодильник», тис. грн	-	1044	880	900	819	534	4177
NZ «Холодильник», тис. грн	-	863	812	802	714	515	3705
ND-NZ «Холодильник», тис. грн	-	181	68	98	105	19	472
Дисконтований ND-NZ «Холодильник», тис. грн	-490	$181/(1+0,182)^1=153$	$68/(1+0,182)^2=49$	$98/(1+0,182)^3=60$	$105/(1+0,182)^4=54$	$19/(1+0,182)^5=8$	-
NPV «Роздільник», тис. грн	-400+156+73+72+78+14=-7						
NPV «Холодильник», тис. грн	-490+153+49+60+54+8=-166						

Таблиця 3.14

Розрахункові показники NPV із використанням показника маржинального прибутку

Показники	Рік						Разом
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
М «Роздільник», тис. грн	-	403	432	352	340	252	1778
Дисконтований М «Роздільник», тис. грн	-400	$403/(1+0,182)^1=341$	$432/(1+0,182)^2=309$	$352/(1+0,182)^3=213$	$340/(1+0,182)^4=174$	$252/(1+0,182)^5=109$	-
М «Холодильник», тис. грн	-	396	290	290	234	156	1366

Продовження таблиці 3.14

Показники	Рік						Разом
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Дисконтований М «Холодильник», тис. грн	-490	$396/(1+0,182)^1=335$	$290/(1+0,182)^2=208$	$290/(1+0,182)^3=176$	$234/(1+0,182)^4=120$	$156/(1+0,182)^5=68$	-
NPV «Роздільник», тис. грн	$-400+341+309+213+174+109=746$						
NPV «Холодильник», тис. грн	$-490+335+208+176+120+68=417$						

Таблиці 3.13 та 3.14 демонструють розбіжність співвідношення результативності обох методів: стандартний розрахунок показує прогноз збитковості нових виробів, тоді як згідно маржинального підходу – прибутковість, але показники згідно маржинального прибутку демонструють «реальну» ефективність виробів, тоді як класичний метод не враховує, що в умовах багатоменклатурного виробництва інноваційний продукт перебирає на себе покриття частини постійних витрат, і, фактично, його ефективність проявляється у підвищенні рентабельності інших виробів. Саме тому прибуток нового продукту не відображає його ефективності. Також для порівняння наведено основні показники, від яких залежать розрахункові показники NPV:

1. класичний метод:

- a. ціна;
- b. повна собівартість (залежить від змінних та постійних витрат, а відповідно і від структури асортименту компанії);
- c. ставка дисконтування;
- d. кількість років планового періоду та обсяги виробництва/продажу;

2. із використанням показника маржинального прибутку:

- a. ціна;

- b. калькуляція покриття (в т.ч. змінні витрати, маржинальний прибуток, коефіцієнт маржинального прибутку);
- c. ставка дисконтування;
- d. кількість років планового періоду та обсяги виробництва/продажу.

Підтвердити отримані висновки можна на основі показників таблиць 3.13 та 3.14, але з умовою, що після впровадження постійні витрати підприємства з 2018 року знизяться на 10%, представлені показники NPV після змін в таблиці 3.15 (принцип розрахунків такий самий, як і в попередніх таблицях).

Таблиця 3.15

Розрахункові показники NPV згідно двох методик після змін

Показники	Рік						Разом
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
NPV згідно класичного розрахунку							
Дисконтований ND-NZ «Роздільник», тис. грн	-400	174	96	86	88	23	-
Дисконтований ND-NZ «Холодильник», тис. грн	-490	171	65	71	60	14	-
NPV «Роздільник», тис. грн							67
NPV «Холодильник», тис. грн							-108
NPV згідно розрахунку із використанням показника маржинального прибутку							
Дисконтований М «Роздільник», тис. грн	-400	341	309	213	174	109	-
Дисконтований М «Холодильник», тис. грн	-490	335	208	176	120	68	-
NPV «Роздільник», тис. грн							746
NPV «Холодильник», тис. грн							417

Згідно отриманих результатів: показник, що розраховані із застосуванням маржинального підходу залишились незмінними, тоді як показники

«класичного» довелось перераховувати, що значно сповільнює прийняття рішень.

Згідно цих перерахованих показників ще раз підтверджується вища ефективність в розрізі більш точного розрахунку NPV на основі показників маржинального підходу, оскільки зменшується кількість прогнозних змінних та відповідно ймовірних ситуацій, що робить плановий розрахунок більш точним; наприклад, різко змінилась вартість матеріалів для відстійника, що потребуватиме повного перерахунку NPV для усіх позицій із перерозподілом постійних витрат, тоді як при використанні методу із показниками маржинального підходу такий перерахунок проводити не потрібно.

Окремим пунктом, що вимагає висвітлення є визначення планової економічної ефективності продукту при впровадженні нової техніки, чи технології (два найбільш поширених види інновацій).

У випадку впровадження нового виробу проблема визначення планового прибутку вирішується відносно просто. Завдяки системі розрахунків, що вже наводилась, розраховується планова сума маржинального прибутку по нових видах продукції та додається до спланованого маржинального прибутку загалом по підприємству без нових позицій. На основі отриманих даних визначаються показники K_6 та Z_n ; завдяки останньому і визначається розмір прибутку по кожній з позицій – як нових, так і наявних.

У випадку ж впровадження нової техніки розрахунок планових показників прибутку від її впровадження відбувається наступним чином:

1. впровадження нової техніки призводить до зниження прямих витрат (ΔC) і, як наслідку, до зростання маржинального прибутку;
2. впровадження нової техніки призводить до зростання постійних витрат за рахунок амортизації нового обладнання (a);
3. як наслідок прибуток від впровадження нової техніки становитиме наступну величину: $P_{нт} = \Delta C - a$. Дану суму можна використовувати і задля визначення строку окупності.

Розрахунок прибутку загалом відбувається наступним чином:

1. ΔC додається до суми маржинального прибутку загалом по підприємству до впровадження нової техніки;
2. амортизація додається до суми умовно-постійних витрат загалом по підприємству;
3. з допомогою отриманих значень розраховуються нові значення K_6 та Z_n по кожній з позицій та загалом по підприємству.

Фактично розгляд підходу до ефективності інноваційного продукту та його вірного вибору шляхом розрахунку показника чистої приведеної (теперішньої) вартості є дуже важливою складовою на шляху вирішення проблем ефективності діяльності промислових підприємств. Це пов'язано з тим, що фактично на сьогодні основними напрямками вирішення цих проблем є:

1. накопичення ресурсів шляхом збільшення прибутку;
2. основним інструментом підвищення прибутків є введення нових та інноваційних продуктів.

Маржинальний підхід дає змогу значно підвищити якість показників оцінки інноваційних продуктів шляхом зменшення похибок при плануванні показників; зменшити витрати часу на розрахунок даних показників; водночас з тим використання маржинального прибутку також дає змогу значно підвищити ефективність управління асортиментною політикою підприємства, що прямо впливає на загальну ефективність підприємства, а відповідно і на його здатність накопичувати додаткові ресурси.

Фактично зміна підходів оцінки ефективності та діяльності підприємства має прямий вплив на саму ефективність. Це пов'язано із тим, що саме вірний спосіб оцінки впливає на аналогічні показники майбутніх періодів. В реальності ж виникає ситуація, коли вибір певного підходу до оцінки ретроспективних показників прямо впливає і на майбутні періоди, і на систему планування загалом.

В розрізі питання впливу вибраних показників на планування діяльності підприємства, наприклад в розрізі асортиментної політики, варто також дослідити і вплив використання показників маржинального підходу на саме планування та відповідно кінцеві показники діяльності підприємства по закінченню планового періоду (детально про систему планування діяльності підприємства на засадах маржинального підходу в пункті 3.3). З цією метою буде використано оцінка одного із напрямів діяльності підприємства, в розрізі 5 видів продукту (будуть використанні спрощенні показники), таблиця 3.16.

Таблиця 3.16

Показники діяльності підприємства виробництва технічного обладнання

Стаття\Найменування	МШП-12	БВ-24	ТРВД-1	БРМ-17	КВ-18	Разом
Обсяг виробництва/збуту, од.	150	230	120	50	180	730
Сировина та напівфабрикати, грн/од.	1500	2700	1650	970	2100	-
Витрати сировини, грн	225000	621000	198000	48500	378000	1470500
Енергія технологічна, грн/од.	700	300	980	370	570	-
Енергія технологічна, грн	105000	69000	117600	18500	102600	412700
Витрати на оплату праці, грн/од.	950	560	270	860	350	-
ЗП, грн	142500	128800	32400	43000	63000	409700
Всього змінні витрати, грн/од.	3150	3560	2900	2200	3020	-
Ціна, грн	5100	8500	3800	5400	3100	-
Дохід, грн	765000	1955000	456000	270000	558000	4004000
Маржинальний прибуток, грн/од	1950	4940	900	3200	80	-
Маржинальний прибуток, грн	292500	1136200	108000	160000	14400	1711100
Постійні витрати, грн	-	-	-	-	-	630000
Коефіцієнт безбитковості	-	-	-	-	-	0,3682
Запас надійності	-	-	-	-	-	0,6318

Традиційно перевіряється ефективність кожного виробу за підходом розподілу постійних витрат через заробітну плату, дохід та маржинальний прибуток, таблиця 3.17.

Таблиця 3.17

Базові показники для асортиментного аналізу

Стаття\Найменування	МШП-12	БВ-24	ТРВД-1	БРМ-17	КВ-18	Разом
Ціна, грн	5100	8500	3800	5400	3100	-
Дохід, грн	765000	1955000	456000	270000	558000	4004000
Витрати на оплату праці, грн/од	340	560	270	860	350	-
ЗП, грн	142500	128800	32400	43000	63000	409700
Маржинальний прибуток, грн/од	1950	4940	900	3200	80	-
Маржинальний прибуток, грн	292500	1136200	108000	160000	14400	1711100
В _{пост. ЗП} , грн/од.	1460,82	861,12	415,18	1322,43	538,20	-
В _{пост. Д} , грн/од.	802,45	1337,41	597,90	849,65	487,76	-
В _{пост. ПМ} , грн/од.	717,96	1818,83	331,37	1178,19	29,45	-
Прибуток ЗП, грн/од.	489,18	4078,88	484,82	1877,57	-458,20	-
Прибуток Д, грн/од.	1147,55	3602,59	302,10	2350,35	-407,76	-
Прибуток ПМ, грн/од.	1232,04	3121,17	568,639	2021,81	50,55	-
Рентабельність при розподілі по ЗП, %	9,59	47,99	12,76	34,77	Від'ємна	-
Рентабельність при розподілі по Д, %	22,50	42,38	7,95	43,52	Від'ємна	-
Рентабельність при розподілі по ПМ, %	24,16	36,72	14,96	37,44	1,63	-
К _{мп}	0,382	0,581	0,237	0,592	0,026	0,427
К _б	-	-	-	-	-	0,3682
З _н	-	-	-	-	-	0,6318

Згідно таблиці 3.17 найбільш привабливими для підприємства згідно показника рентабельності на одиницю є:

1. згідно до розподілу постійних витрат пропорційно ЗП: БВ-24;
2. згідно розподілу постійних витрат пропорційно доходу: БРМ-17;
3. згідно розподілу постійних витрат пропорційно маржинального прибутку: БРМ-17;
4. згідно коефіцієнту маржинального прибутку: БРМ-17.

Відповідно до показників для підприємства більш вигідним є БВ-24 згідно показників розподілу по ЗП, та БРМ-17 згідно положень маржинального підходу та розподілу по доходу. Припустимо, що у виробництва з'явилась можливість збільшити обсяг випуску одного з виробів завдяки збільшенню оборотних коштів на 200 тис. грн зі збереженням усіх інших умов, а ринок прийме додатковий обсяг будь-якого виробу, таблиця 3.18. В таблиці запропоновано 2 варіанти розвитку подій: додатковий обсяг оборотних коштів спрямовано на збільшення обсягів БВ-24 (додаткових 56 штук ($2000000/3560=56$)) та на виробництво БРМ-17 (додатково 90 штук ($200000/2200$)) в другому варіанті.

Таблиця 3.18

Зміна показників після зміни структури виробництва

Стаття\Найменування	МШП-12	БВ-24	ТРВД-1	БРМ-17	КВ-18	Разом
Варіант 1						
Змінні витрати, грн/од.	3150	3560	2900	2200	3020	-
Ціна, грн	5100	8500	3800	5400	3100	-
Обсяг виробництва/збуту, шт.	150	$230+56=286$	120	50	180	786
Маржинальний прибуток, грн	292500	1412840	108000	160000	14400	1987740
Приріст маржинального прибутку, грн						276640
Постійні витрати підприємства, тис. грн						630000
Прибуток, грн						1357740
Варіант 2						
Обсяг виробництва/збуту, шт.	150	230	120	$50+90=140$	180	786
Маржинальний прибуток, грн/од	292500	1136200	108000	448000	14400	1999100
Приріст маржинального прибутку, грн						288000
Умовно-постійні витрати підприємства, грн						630000
Прибуток, грн						1369100

Результати таблиці 3.18 на конкретному прикладі демонструють важливість правильного вибору системи управління та планування діяльності підприємства та вплив цього вибору на його ефективність. Даний приклад також вкотре доводить позитивний вплив використання показників маржинального підходу для управління асортиментною політикою та вплив на планування діяльності підприємства з метою його максимальної ефективності. Так завдяки простому в розрахунках, використанні та зрозумілому показнику коефіцієнту маржинального прибутку можна ефективно управляти асортиментом без значних затрат ресурсів, зокрема часу.

Також, фактично, даним пунктом підтверджується і основне положення про те, що маржинальний прибуток є показником динамічної ефективності, а саме – впливу на динаміку діяльності підприємства в напрямку підвищення його ефективності, а не лише як показник констатації минулих подій та показників ретроспективної ефективності. Водночас з тим маржинальний прибуток є основним критерієм в управлінні діяльністю підприємства як цілісної системи, так і окремих його складових.

Підсумовуючи результати даного пункту варто ще раз наголосити на двох основних положеннях, що є основою ефективної діяльності сучасного підприємства:

1. збільшення прибутків, що дасть змогу накопичити ресурси для подальшого розширення можливостей;
2. інноваційний продукт та технології, що якісно відрізняються від позицій конкурентів на ринку.

Також використання інструментарію системи управління економічною ефективністю на засадах маржинального підходу дає змогу більш ефективно використовувати можливості динамічного розвитку. Даний позитивний ефект досягається за рахунок того, що показники системи дають змогу:

1. оцінити реальну ефективність діяльності в ретроспективі;

2. із мінімальними затратами та максимальною точністю проводити аналіз поточної діяльності;
3. збільшити точність прогнозів;
4. відображають реальну ефективність без впливу статичних показників;
5. система на основі маржинального прибутку може бути легко впровадженою практично на будь-яких підприємствах без потреби значних витрат на імплементацію та навчання персоналу;
6. є динамічним показником, що не потребує розрахунку значних масивів даних;
7. придатний для використання на реальних підприємствах з багатомініклатурним виробництвом, а не лише на теоретичних одномініклатурних;
8. показники маржинального підходу придатні для використання в якості порівняльної оцінки різних продуктів та підприємств;
9. динаміка одного показника свідчить про потенційну динаміку підприємства як однієї системи.

Отже, використання показника маржинального прибутку позитивно впливає на точність показників, що дає змогу більш якісно управляти підприємством та підвищувати ефективність діяльності за рахунок використання інструментарію, що є зрозумілим та досить простим в освоєнні. Натомість такий інструментарій дає змогу отримувати актуальні та об'єктивні дані для прийняття рішень. Більш детально про можливості планування діяльності в наступному пункті даної роботи.

3.3 Система управління на основі маржинального підходу як інструмент підвищення ефективності діяльності промислових підприємств

Ефективне управління промисловими підприємствами в сучасних умовах передбачає необхідність динамічної системи з мінімальними часовими лагами

реакції на будь-які зміни на ринку; окремим питанням управління промисловими підприємствами є управління економічною ефективністю їхньої діяльності. Ці системи є комплексними та включають аналіз, планування та безпосереднє управління – дані три складові є основними і фактично на них і побудована дана робота. Дуже важливо, щоб методологічні рекомендації, щодо вирішення поставлених завдань були такими, що легко можуть бути використані на реальних підприємствах та піддавались перевірці при використанні з імперичними даними. Таким чином мова має йти про розробку процедур прийняття рішень, що придатні для практичного використання.

Імплементация запропонованої концепції на підприємстві передбачає дещо інші підходи, ніж проста директивна заміна структури управління та взаємовідносин. Рекомендовані етапи до впровадження системи:

1. проведення стратегічної сесії на всіх рівнях підприємства без залучення керівників даного рівня та власників підприємства. В спрощеному вигляді дана система сесій матиме вигляд, що представлений на рисунку 3.5.

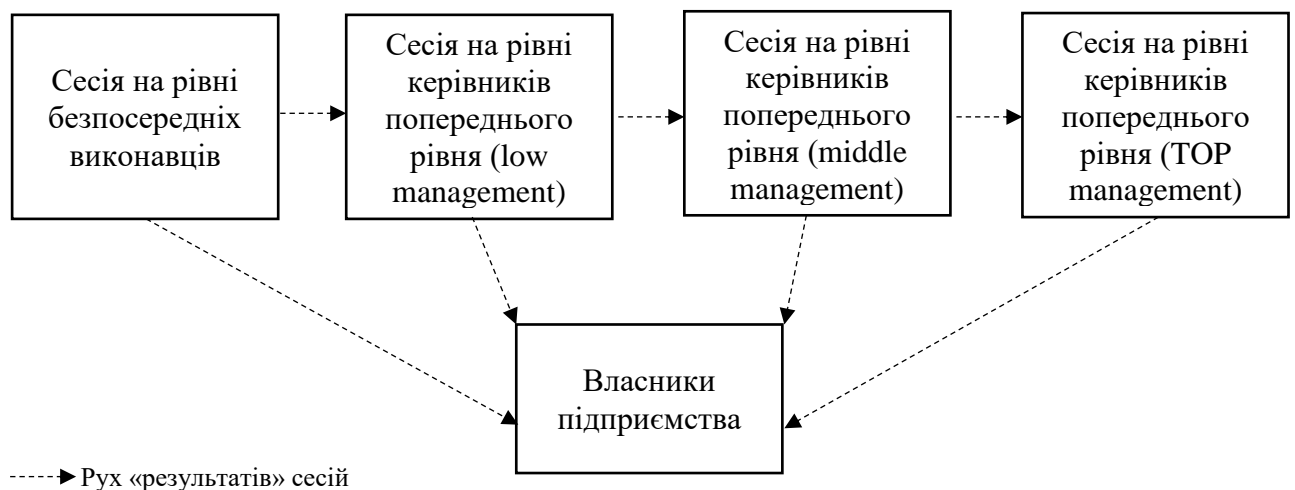


Рис. 3.5. Основні етапи стратегічної сесії, як першого етапу впровадження системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу

Джерело: скомпоновано автором на основі досліджень

Рисунок 3.5 передає основну умову сесій – кожен із етапів проводити без керівників даного рівня, а також на жоден із рівнів не залучати власників підприємства, оскільки, як показує практика та власний досвід, у присутності керівників приховується більшість головних проблем та озвучуються лише дрібні тактичні проблеми. Також важливою умовою є рівність усіх учасників на будь-якому з рівнів та повна «ізоляція власників» від сесій – їм передаються лише формалізовані та зведені результати всіх рівнів. Саме таке «відчуження власників» та розмежування рівнів ієрархії на різних етапах сесій є основною відмінністю запропонованої схеми проведення від систем, що зараз практикуються. Завдяки таким сесіям можна швидко визначити головні проблеми існуючої системи та визначити працівників, що будуть ключовими в імплементації та відповідають вимогам нової філософії динамічної ефективності. Важливою умовою є присутність на усіх сесіях 2-3 представників управління, що будуть проводити дані сесії – це можуть бути тільки працівники компанії, або ж доповняти ці комісії представниками консалтингових агентств;

2. за результатами сесії визначаються «нові ключові особи» компанії, що будуть відігравати основну роль в імплементації. На даному етапі особливо важлива злагоджена робота HR-відділу, який має коригувати вибір на індивідуальні особливості кожного з кандидатів;
3. перехід до нової системи управління економічною ефективністю на основі маржинального підходу задля перебудови та адаптації усієї системи планування та аналітики;
4. розробка нової системи мотивації на основі ринкових показників та персонального інтерв'ю із кожним з працівників;
5. запуск потужного відділу маркетингу із розробкою та запуском якісного сервісу та перетворення його у конкурентну перевагу;

6. на основі показників ринку та власної оцінки підприємства скоригувати асортиментну політику та масштаби діяльності на реальні потреби ринку та потужності підприємства; оптимізація кадрового забезпечення;
7. побудова ефективної системи організації та контролю на основі маржинального підходу та «Теорії обмежень» задля побудови ефективної системи, що з часом має перерости в систему «самоконтролю»;
8. введення основних індикаторів «динамічної» ефективності;
9. запуск «циклічного» усунення проблем від найбільшого недоліку системи і в порядку циклічності надалі згідно впливу недоліків на всі процеси підприємства.

Варто також зазначити, що одночасне комплексне впровадження усіх складових, при відсутності на те достатньої кількості ресурсів, не обов'язковим. В даному випадку спочатку впроваджується повний аналіз ситуації на основі сесії та показників оцінки ефективності, потім визначаються всі основні проблеми та встановлюється їхня пріоритетність згідно із впливом на роботу всієї системи загалом. Таким чином імплементація відбувається поступово, відповідно від критичності проблеми, що дає змогу запроваджувати зміни без значних витрат обмежених ресурсів.

Важливо наголосити на одній із головних особливостей даної концепції – імплементація можлива лише тоді, коли власники підприємств самі готові до зміни не тільки самої системи, а й всього підприємства; результатом впровадження даної системи є зміна бачення діяльності власниками, або ж їхній відхід від управління, а також практично повне очищення та оптимізація управлінського персоналу шляхом самоусвідомлення окремих працівників про можливість змінитись і залишитись, чи потреби піти без додаткового стресу та примусу, а саме завдяки самоусвідомленню себе та відношення себе і ринку на якому працює компанія.

Процес імплементації системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу не потребує значних додаткових затрат ресурсів, оскільки всі складові є досить простими, а основна увага приділяється змінні розуміння ринку та управління; навчанню персоналу; використанню максимально легких, динамічних та точних показників і розрахунків, що дають з великою точністю аналізувати діяльність компанії, та її положення на ринку, в минулому та поточному режимах та провадити ефективне планування майбутньої діяльності та її оптимізації.

Основними підготовчими та допоміжними етапами впровадження запропонованої системи управління є:

1. аналіз існуючої системи та складанні висновків при її переваги і недоліки. Даний пункт особливо важливий, оскільки саме розуміння необхідності змін може забезпечити ефективне впровадження нововведень без зайвого опору, тоді як нав'язування необхідності змін призводить, як правило, до невдалої імплементації та відсутності бажаного результату;
2. аналіз основних чинників успішної системи управління ефективністю та її синхронізація з реаліями підприємства:
 - a. відточення традиційних елементів управління таких, як ефективне делегування, документообіг та максимальне зменшення бюрократії для максимального пришвидшення прийняття та втілення управлінських рішень на виклики ринку;
 - b. запровадження системи «реального мотивування», коли кожен працівник розглядається як особистість, що кардинально відмінна від інших працівників, а саме тому потребує індивідуального підходу. Реалізація цього пункту потребує створення, або ж адаптацію існуючого, HR-відділу із сучасних та «нестандартних» спеціалістів, що зможуть запропонувати індивідуальні мотиватори

для кожного із працівників, залежно від індивідуальних систем цінностей;

- c. одним із найбільш болючих для компанії моментів є оцінка ТОП-менеджменту згідно їхньої відповідності до вимог концепції системи управління ефективністю діяльності на основі динамічної ефективності діяльності. Цей момент дуже важливий, оскільки при відсутності необхідних характеристик саме ці керівники можуть саботувати впровадження змін задля того, щоб залишитись в зоні комфорту. Основними рисами таких керівників є бажання сприймати нове та розвиватись, бути здатними до високих рівнів ризику та прийняття оперативних рішень; не боятися брати на себе відповідальність та бути лідером за особливостями характеру та «керівником в душі». Як правило даним вимогам відповідають молоді керівники і тому компаніями, та їх власникам зокрема, потрібно бути готовим до заміни керівного персоналу, або ж його ротації;
 - d. важливим елементом є вимога до керівників та посад, що приймають критичні для компанії рішення, покладатись не лише на формалізовані показники, а й на власне відчуття ринку та інтуїцію. Це пов'язано з тим, що повністю відобразити ситуацію на ринку в цифрових показниках практично неможливо;
3. наступним важливим елементом є запровадження ефективної системи отримання формалізованих показників. Такою системою, як доведено в попередніх частинах роботи, є методика, що ґрунтується на інструментарії маржинального підходу та є максимально приданою для використання в сучасних динамічних ринкових умовах;
4. дуже важливим елементом впровадження системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу є перехід від створення товару для покупця до продукту для покупця. Дане

положення спричинене тим, що фактично ніякі товари нікому не потрібні, а потрібна користь, що приносить даний товар і саме на даному моменті вмикається поняття «продукт», яке об'єднує в собі всі елементи задля задоволення потреб кінцевого споживача виробів. Дуже важливим елементом підвищення показників ефективності діяльності промислового підприємства на даному етапі є розуміння та впровадження сервісу для покупця, що буде кращим, ніж у конкурентів, а відповідно забезпечить і кращі показники параметрів продукту;

5. впроваджувати систему управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу згідно «Теорії обмежень». Дана умова є обов'язковою, оскільки лише комплексне впровадження системи та «перекриття» недоліків системи згідно їхнього масштабу впливу дасть позитивний результат. Пояснення: основні проблеми компанії мають нівелюватись поступово та починати від «першого до останнього», інакше витрачання ресурсів буде мати недоцільний та безрезультатний характер;
6. впровадження запропонованої автором концепції є безперервним процесом, а тому потребує постійного моніторингу та вдосконалення. Оцінка ж цієї системи, як такої, що після втілення дасть позитивний ефект у статичному вигляді може призвести до ще більш катастрофічних наслідків, ніж відмові від її впровадження. Це пов'язано із тим, що дана система є динамічною, а відповідно потребує постійного динамічного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
7. при впровадженні важливо сформулювати відповідне до системи бачення в системі управління, оскільки система управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу як така не ламає існуючу систему, а навпаки забезпечує її розвиток відповідно до вимог

ринкового середовища, що удосконалює її та дає змогу підвищити ефективність діяльності без значних затрат.

Фактично система управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу є тим інструментом, що дозволяє побудувати ефективну стратегію підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. Особливостями цієї стратегії будуть:

1. єдина стратегічна ціль – підвищення ефективності (в розрізі якого саме конкретного показника формалізується в кожному випадку окремо). Важливість даного положення пов'язана із тим, що на багатьох вітчизняних підприємствах встановлюють декілька стратегічних цілей (наприклад, дуже поширеним є поєднання: збільшення частки ринку, зниження витрат, впровадження інновацій, які фактично взаємодоповнюють одне одного, але кількість ресурсів необхідна для їх впровадження занадто велика для «одночасності»), що призводить до розфокусування управлінського персоналу, а відповідно і до поступового зниження ефективності діяльності;
2. розуміння конкретної стратегічної цілі дасть змогу розписати детальні тактичні цілі і дії, задля досягнення головної – стратегічної, а підприємство як єдина система перетвориться в гармонізовану та збалансовану;
3. розроблена стратегія буде описана із «реальним ресурсним забезпеченням», в т.ч. із системою прорахунку більш ефективних джерел кредитування.

Відповідно, можна стверджувати, що система управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу є прикладом нескладної надбудови для значного підвищення ефективності діяльності промислових підприємств.

Далі буде розглянуто основні положення та переваги системи управління економічною ефективністю діяльності на основі маржинального підходу.

Першочерговим елементом будь-якої системи управління є необхідність ефективної системи планування діяльності промислового підприємства. Дана система має ґрунтуватись на реальних показниках минулого періоду та давати змогу одразу ж оцінити планові показники із впровадженням заходів та без них.

Початковим етапом при впровадженні системи планування є вибір звітних періодів. Найбільш поширеним серед підприємств на сьогодні є система показників, яка складається із плану на рік та деталізованих помісячних планів. Таким чином фінансово-економічні служби підприємств планують грошові потоки задля найбільш ефективного їх розподілу. Проте при такому плануванні не завжди враховується сезонність, що може призвести до невірної акумулювання оборотних коштів в «несезон». В зв'язку з цим варто додати до річних та місячних планів проміжну ланку у вигляді квартальних планів. Завдяки цій ланці з'являються додаткові інструменти управління потоками грошових коштів та їхнього акумулювання.

Деталізація етапів планування згідно маржинального підходу:

1-й етап: Розрахунок фактичних показників виконання плану за попередній період. Фактичні показники роботи підприємства в періоді, що передує звітному, є досить цікавими з аналітичної точки зору, але проаналізовані методи планування не задовольняють вимогу оперативного та ефективного розрахунку фактичних показників. Спеціалісти по управлінському обліку з однієї сторони говорять про необхідність обліку фактичної собівартості та прибутку, але з іншого боку стверджують, що це пов'язано із великими складнощами. Як відповідь на це, Друрі К. вважає, що коли використовується система «Стандарт-кост», то: «... існують вагомні аргументи на користь того, щоб не займатись розрахунком фактичних собівартості продукції, оскільки дане питання пов'язано зі значними сумами грошових коштів» [61, с. 636] Проте, також відомо, що система «Стандарт-кост» надає можливість розрахунку повної собівартості (для розрахунку товарно-матеріальних запасів), тоді як невиробничі непрямі витрати не беруться до уваги при розрахунку. При використанні маржинального підходу

розрахунки щодо кожної з позицій не несуть ніякого додаткового навантаження та значних складнощів.

2-й етап: Коригування цін, змінних витрат, коефіцієнтів маржинального прибутку за видами продукції – дані коригування потрібні, оскільки в ході діяльності та виконання плану могли відбутись зміни цін, наприклад, на матеріали та напівфабрикати, що відповідно впливає на собівартість продукції; зміни в невиробничій сфері, застосування нових технічних та технологічних рішень, удосконалення самої продукції та інші зміни також мають вплив на собівартість продукції. Також ціни можуть змінюватись залежно від домовленостей із покупцем по окремих видах продукції. Відповідно стає зрозуміло, що задля уникнення відхилень такі зміни потрібно враховувати до складання планів на наступний період.

При коригуванні цін, чи змінні змінних витрат може виникнути декілька варіантів таких змін, тому доцільно розглянути це на конкретному умовному прикладі.

Припустимо, що по виробу «Z» планова ціна складала 20 грн, а змінні витрати – 12 грн, відповідно маржинальний прибуток: $20 \text{ грн} - 12 \text{ грн} = 8 \text{ грн}$; коефіцієнт маржинального прибутку рівно 0,4. За рахунок більш ефективного використання матеріалів змінні витрати на одиницю склали 10 грн проти 12 грн, що було заплановано. Варіанти подальших дій в плануванні:

1. Прийнято рішення залишити попередню ціну, щоб збільшити потенційну рентабельність виробів. В такому випадку показники розраховуються максимально просто: $C=20 \text{ грн}$; $V_{зм}=10 \text{ грн}$; $ПМ=10 \text{ грн}$; $K_{мп}=0,5$.
2. Прийнято рішення про зниження ціни, щоб нова ціна забезпечувала показник потенційної рентабельності на рівні 0,45. Нагадаємо, що $C=V_{зм}/(1-K_{мп})$, звідси нова ціна дорівнює $10/(1-0,45)=18,2 \text{ грн}$. В даному випадку рішення про зниження ціни має підкріплюватись плановим зростанням обсягів продажу, але рентабельність буде нижчою, ніж в попередньому варіанті.

3. Прийнято рішення про зниження ціни, але з умовою, щоб рентабельність було збережено на рівні фактичних показників попереднього кварталу, тобто $K_{мп}=0,4$. Звідси нова ціна буде рівна: $10/(1-0,4)=16,7$ грн.

Загалом при одночасній зміні цін та змінних витрат можливі наступні взаємозв'язки:

1. Ц=18 грн; $V_{зм}=12$; ПМ=6; $K_{мп}=0,33$;
2. Ц=22 грн; $V_{зм}=12$; ПМ=10; $K_{мп}=0,43$;
3. Ц=16 грн; $V_{зм}=10$; ПМ=6; $K_{мп}=0,375$;
4. Ц=16 грн; $V_{зм}=12$; ПМ=4; $K_{мп}=0,25$;
5. Ц=20 грн; $V_{зм}=12$; ПМ=8; $K_{мп}=0,4$.

Такі інструменти досить корисні для прийняття управлінських рішень, щодо асортиментної політики, оскільки є змога розрахувати не лише середньозважений маржинальний прибуток, а й на кожну позицію окремо. Так в ситуації 4-го варіанту рентабельність виробу знижена, порівняно з базовим варіантом на 33,3%.

3-й етап. Формування плану на майбутній період із врахуванням заходів із підвищення ефективності; розрахунки проводяться в наступній послідовності:

1. По всій продукції, що планується (наприклад, підтвердженні замовлення), встановлюються ціни та розмір змінних витрат, а також планові обсяги в натуральних показниках. Наступним етапом є розрахунок показників. Згідно із запропонованими раніше формулами; в т.ч., маржинальний прибуток за видами продукції із врахуванням планових об'ємів на майбутній період.
2. По нових позиціях встановлюється ціна, що також розраховується по формулах, що наведена раніше. Собівартість за видами продукції в умовах багатомноменклатурного виробництва виступає своєрідною «рухомою мішенню» і через це саме такий підхід є найбільш ефективним для формування ціни.

3. По заходах, що пов'язанні із покращенням техніки та технологій, окрім простої економії витрат за рахунок матеріалів та технологічної енергії, що призводять до росту маржинального прибутку по виробках, враховується і величина зростання постійних витрат, як наслідок від зростання амортизаційних відрахувань.
4. Після здійснення всіх прорахунків визначаються нові показники маржинального прибутку та постійних витрат загалом по підприємству та, у відповідності з прийнятим алгоритмом, розраховуються показники прибутку та рентабельності загалом по підприємству та по кожному з видів продукції.

Також, варто звернути увагу на те, що, на відмінно, від поширених методів планування, де основною метою було розрахувати собівартість та встановити на цій основі прибуток по видах продукції, в запропонованих розрахунках постійні витрати при розрахунку собівартості за видами продукції не враховуються (крім розрахунку рентабельності), оскільки вони не є головними при формуванні прибутку та при ціноутворенні. Така позиція пояснюється тим, що собівартість за видами продукції в основному залежить від зміни структури асортименту, масштабів виробництва окремих видів продукції, появи нових виробів, або ж зняття з виробництва старих. У випадку виникнення в планових показниках будь-яких змін досить легко оперативно внести зміни і в показник маржинального прибутку загалом по підприємству та, при потребі, відкоригувати розмір постійних витрат, що дозволить також внести необхідні зміни в усі інші показники.

Наочно порядок дій при використанні розробленої автором системи планування на засадах маржинального підходу представлено на рисунку 3.6. Запропонована система відповідає всім вимогам динамічної ефективності діяльності.

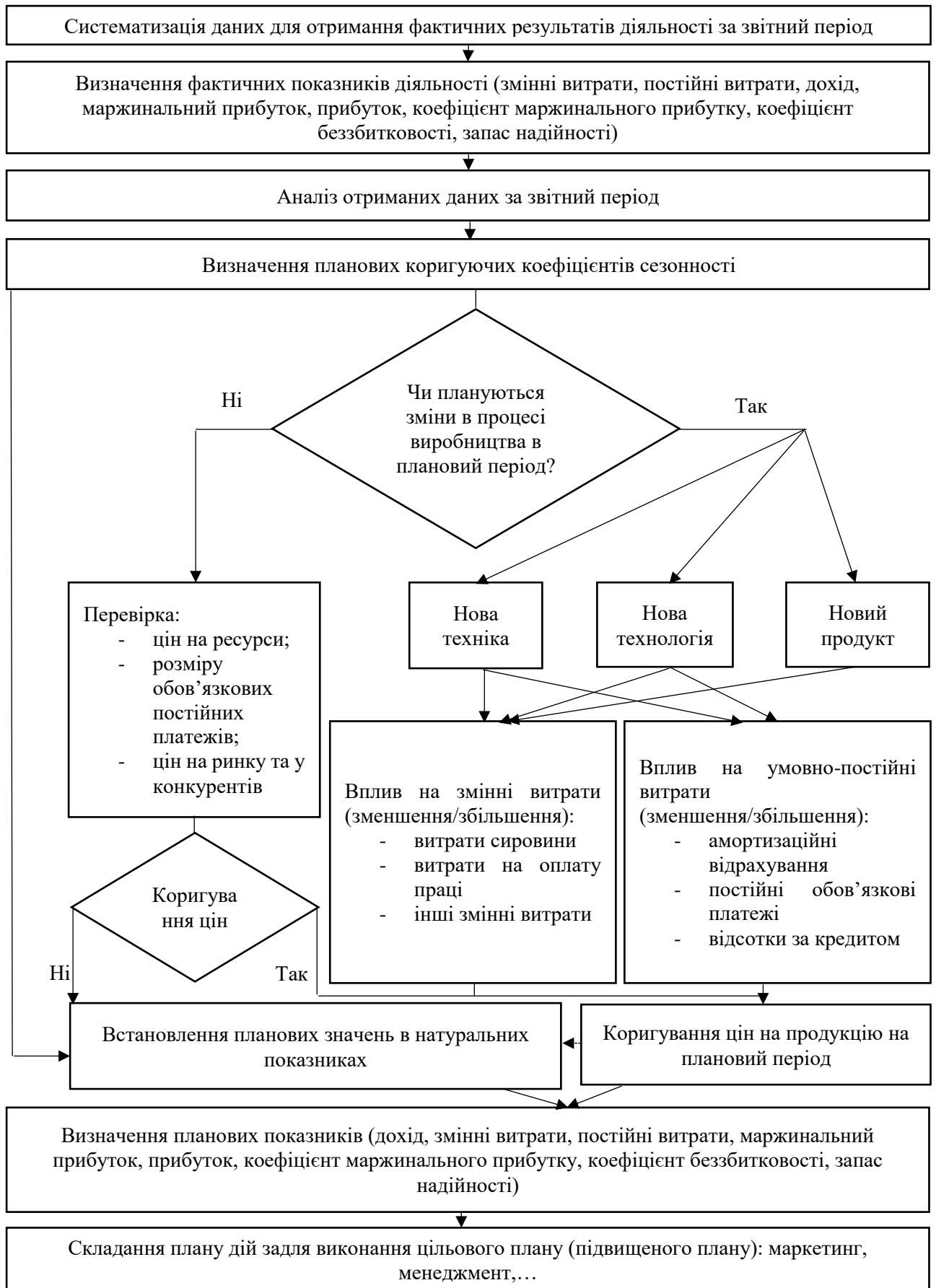


Рис. 3.6. Система планування на основі маржинального підходу

Важливим етапом при плануванні майбутнього періоду є показники звітного, які вносять декілька важливих коригуючих коефіцієнтів, що допоможуть більш якісно скорегувати показники на реалії ринку: попит на продукцію підприємства, а також дії конкурентів.

Варто також зазначити, що важливе місце в розробленій системі займає й аналіз собівартості продукції. Адже, у випадках, коли не надається достатньої уваги питанням собівартості за видами продукції відсутня адекватна інформація про прибуток і рентабельність. Як наслідок, керівництво підприємства отримує зворотній зв'язок щодо економічної ефективності у вигляді неадекватної інформації. В майбутньому такі відхилення та невідповідності, як правило, перетворюються у зниження показників ефективності діяльності такого підприємства.

Важливість ефективної системи планування та аналітики важко переоцінити, ще Е. Хелферт писав: «Витрати, обсяги та ціна на окремі види продукції можуть змінюватись одночасно та ледь помітно, що робить їх вимірювання постфактум практично неможливим. Аналіз ще більше ускладнюється, коли він охоплює декілька видів продукції – фактично така ситуація і відбувається в реальності на великих промислових підприємствах. В таких випадках зміни в номенклатурі продукції, що продається можуть стати досить проблемними для аналізу» [193, с. 260].

Практичне використання пропонованої системи планування представлено в таблицях 3.19, 3.20, 3.21 на прикладі показників заводу «ТЕМП».

Таблиця 3.19

Планові показники діяльності заводу «ТЕМП» на 1-й квартал 2017-го року

Показники	Вироби та їх кількість								Разом, тис. грн
	Рама 420,02 834 шт.		Ковш L=1,7 44 шт		Центратор 78 шт		Ванна 53 шт		
	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ціна/дохід	365,00	304,41	2220,00	97,68	2250,00	175,50	2128,00	112,78	690,37
Змінні витрати	262,00	218,51	1402,00	61,69	1470,00	114,66	1579,00	83,69	478,54

Продовження таблиці 3.19

Показники	Вироби та їх кількість								Разом, тис. грн
	Рама 420,02 834 шт.		Ковш L=1,7 44 шт		Центратор 78 шт		Ванна 53 шт		
	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Маржинальний прибуток	103,00	85,90	818,00	35,99	780,00	60,84	549,00	29,10	211,83
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,2822	0,2822	0,3685	0,3685	0,3467	0,3467	0,2580	0,2580	0,3068
Постійні витрати	95,79	79,89	760,73	33,47	725,39	56,58	510,56	27,06	197,00
Прибуток	7,21	6,01	57,27	2,52	54,61	4,26	38,44	2,04	14,83
Рентабельність, %	1,98%	1,98%	2,58%	2,58%	2,43%	2,43%	1,81%	1,81%	2,15%
Коефіцієнт безбитковості									0,9300
Запас надійності									0,0700

Таблиця 3.20

Фактичні показники діяльності заводу «ТЕМП» за 1-й квартал 2017-го року

Показники	Вироби та їх кількість								Разом, тис. грн
	Рама 420,02 850 шт.		Ковш L=1,7 44 шт		Центратор 78 шт		Ванна 58 шт		
	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	
Ціна/дохід	365,00	310,25	2220,00	97,68	2250,00	175,50	2128,00	123,42	706,85
Змінні витрати	262,00	222,70	1456,00	64,06	1470,00	114,66	1550,00	89,90	491,32
Маржинальний прибуток	103,00	87,55	764,00	33,62	780,00	60,84	578,00	33,52	215,53
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,2822	0,2822	0,3441	0,3441	0,3467	0,3467	0,2716	0,2716	0,3049
Постійні витрати	92,71	78,80	687,68	30,26	702,08	54,76	520,26	30,18	194,00
Прибуток	10,29	8,75	76,32	3,36	77,92	6,08	57,74	3,35	21,53
Рентабельність, %	2,82%	2,82%	3,44%	3,44%	3,46%	3,46%	2,71%	2,71%	3,05%
Коефіцієнт безбитковості									0,9001
Запас надійності									0,0999

Проаналізовано результати, що отриманні в таблицях 3.19 та 3.20 та надано відповідь на наступні питання:

1. За рахунок чого відбулась зміна маржинального прибутку:
 виріб «Рама 420,02»: за рахунок зміни кількості: $\Delta M = (850 - 834) * 103 = 1648$ грн;
 виріб «Ковш L=1,7»: за рахунок зростання змінних витрат: $\Delta M = (1402 - 1456) * 44 = -2376$ грн;
 виріб «Ванна»: за рахунок зменшення змінних витрат і збільшення кількості: $\Delta M = (1579 - 1550) * 53 = 1537$ грн, $\Delta M = (58 - 53) * 578 = 2890$, разом $\Delta M = 4427$ грн.
 Нова сума маржинального прибутку: $211,83 + 1,65 - 2,38 + 4,43 = 215,53$ тис. грн.
2. За рахунок зменшення постійних витрат до 194 тис. грн:
 $K_6 = 194 / 215,53 = 0,9001$; $Z_n = 1 - 0,9001 = 0,0999$.
3. З врахуванням зміни (зростання «запасу надійності») перевищення фактичного рівня прибутку над плановим склав: $\Delta П = 21,53 - 14,83 = 6,7$ тис. грн.

Перераховані зміни відбулись за рахунок зростання обсягів продажу позиції «Рама 420,02», зменшення змінних витрат «Ванна», а також комплексного зменшення змінних витрат та зростання обсягів «Ванна» та зниження постійних витрат на 3 тис. грн.

Щодо показника потенційної рентабельності, то в загальному він незначно знизився з планових 0,3068 до фактичних 0,3049 за рахунок: зменшення по «Ковш L=1,7» та зростання по «Ванна».

Зменшення коефіцієнту беззбитковості також вплинуло і на силу впливу операційного важеля, який змінився із планових 14,28 до фактичних 10,01.

На другому етапі відбувається корегування планових показників на майбутній період, згідно фактично отриманих результатів та прогнозованих змін показників.

Внаслідок зменшення змінних витрат та вимогам ринку ціну по виробу «Ванна» було знижено до 2080 грн/шт, що зробило її більш

конкурентоспроможною та дозволило наростити обсяги до 65 штук. Приріст маржинального прибутку за рахунок цього склав: $\Delta M = 65 * 500 - 33524 = 926$ грн, але також змінився і $K_{мп}$, який набув значення: 0,2548, який до змін був 0,2716. Це дозволило збільшити загальний рівень прибутку з 21,53 тис. грн до 22,46 тис. грн. $K_b = 0,8963$, а $Z_n = 0,1037$.

Також завдяки введенню більш ефективного зварювального апарату було знижено витрати енергії технологічної, що дало додаткове зменшення змінних витрат по кожному з виробів на 3%. Вартість апарату 28 тис. грн, що збільшило суму амортизаційних відрахувань на: $28 * 0,2 = 5,6$ тис. грн. Дані зміни дозволили отримати планові показники прибутку на рівні 31,92 тис. грн, а нові значення K_b та Z_n відповідно становлять 0,8621 та 0,1379. Таким чином введення нової техніки дозволило збільшити прибутковість та ефективність діяльності підприємства в цілому.

На третьому етапі встановлюються остаточні плани згідно отриманих замовлень та усіх внесених змін в процес виробництва шляхом оновлення техніки (технології, або ж інших змін).

Згідно наведеного прикладу, на другий квартал було отримано наступні обсяги замовлень:

Рама 420,02 – 845 шт, при незмінній ціні;

Ковш $L=1,7$ – 48 шт, при незмінній ціні;

Центратор – 65 шт, при незмінній ціні;

Ванна – 65 шт, при новому значенні ціни 2080 грн/шт.

Також було отримано замовлення на виріб «Барабан» із ціною в розмірі 2790 грн/шт в обсязі 25 штук. Зведений план представлено в таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 демонструє фактичні планові показники діяльності підприємства в розрізі аналізованих виробів дозволили отримати показники, що значно відрізняються від фактичних показників за попередній період, а саме: прибуток зріс із 21,53 тис. грн до 49,01 тис. грн, а $K_{мп}$ зріс із 0,3049 до 0,3245.

Позитивну динаміку також продемонстрували і показники K_6 , Z_n та W : з 0,9001 до 0,8029, з 0,0999 до 0,1971 та з 10,01 до 5,07 відповідно.

Таблиця 3.21

Планові показники діяльності підприємства на 2-й квартал 2017 року

Показники	Вироби та їх кількість										Разом, тис. грн
	Рама 420,02 834 шт.		Ковш L=1,7 44 шт		Центратор 78 шт		Ванна 53 шт		Барабан 25 шт		
	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	Грн/од.	Тис. грн.	
Ціна/дохід	365	308	2220	107	2250	146	2080	135	2790	70	766
Змінні витрати	254	215	1412	68	1426	93	1504	98	1785	45	518
Маржинальний прибуток	111	94	808	39	824	54	577	37	1005	25	249
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,304	0,304	0,364	0,364	0,366	0,366	0,277	0,277	0,360	0,360	0,325
Постійні витрати	89	75	648	31	662	43	463	30	807	20	200
Прибуток	22	18	159	8	162	11	114	7	198	5	49
Рентабельність, %	5,99	5,99	7,17	7,17	7,22	7,22	5,46	5,46	7,10	7,10	6,40
Коефіцієнт беззбитковості											0,803
Запас надійності											0,197

Таким чином на реальному прикладі продемонстровано наскільки ефективною та простою в застосуванні є система планування діяльності промислових підприємств на основі маржинального підходу.

Фактично, завдяки системі, що представлена вище утворюється ефективна система планування, що також дає змогу і оцінити діяльність підприємства у попередньому періоді з рядом переваг:

1. завдяки квартальному плануванню покращується якість управління грошовими потоками, а також отримуються додаткові «опорні» для прийняття рішень показники;
2. завдяки використанню показників відхилень між періодами та фактичними і плановими показниками є можливість скорегувати планові показники;

3. завдяки використанню показника коефіцієнту маржинального прибутку при побудові планів можна проводити також цінову політику та планувати прибуток.

Переважає більшість моментів та інструментів, що розглянуті вище спрямовані на збільшення ефективності діяльності підприємства, що знаходять своє вираження також і в розмірах грошових потоків. Саме тому важливо окремо розглянути і питання ефективного управління грошовими потоками в розрізі концепції системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу.

Грошові потоки підприємства – це сукупність позитивних та негативних потоків грошових коштів та високоліквідних активів (конвертування в строки 1-3 дні), що формують актив підприємства в розрізі виконання своїх зобов'язань перед партнерами та контрагентами і формування можливостей забезпечити ефективну операційну діяльність та брати участь у фінансовій, інвестиційній та партнерській діяльності. Під партнерською діяльністю розуміється створення різнотермінових утворень (таких як кола та кластери) задля більш ефективної конкурентної боротьби на ринку.

Критичним елементом, що впливає на ефективність управління грошовими потоками є розуміння даного процесу, як системи (відповідно підсистеми управління підприємством загалом), а не як єдиного простого елемента; проте варто також зауважити, що згідно системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу дана підсистема має безпосередній вплив на усю систему і навіть, опосередковано, впливає на показники, які не мають явного прямого відношення до неї, наприклад – гудвіл (виконання партнерських умов).

Внаслідок операцій підприємства в розрізі управління грошовими потоками утворюється дефіцит, профіцит або ж нульове сальдо. Побудова ефективного управління грошовими потоками першочерговою своєю ціллю має утворення профіциту грошових потоків, оскільки дефіцит та нульове сальдо не зможуть додати ресурсів задля подальшого розвитку підприємства. Варто також

зробити незначну примітку в розрізі того, що досить багато сучасних управлінців орієнтуються в першу чергу на дохід і вбачають можливість збільшення профіциту внаслідок зростання обсягів реалізації, але на практиці досить часто виходить, що саме скорочення дає змогу досягти даного профіциту.

Перелічені питання підтверджують важливість ефективного управління грошовими потоками. В розрізі ефективного управління грошовими потоками можна згадати про наступні управлінські дії:

1. визначення мінімально необхідного рівня грошових коштів, необхідного для обслуговування господарської діяльності підприємства;
2. моніторинг в режимі онлайн усіх позитивних та негативних потоків (згідно практичного досвіду сьогодні на ринку присутні підприємства у яких, внаслідок неефективної роботи облікової системи, постійно знижується ефективність діяльності, що пов'язано із часовим лагом між подіями, що фактично сталися та можливості управлінського персоналу побачити відображення даної ситуації в конкретних даних;
3. оптимізація системи розрахунків із постачальниками та клієнтами в розрізі збільшення обіговості коштів та зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості;
4. розробка тактичного та стратегічного плану щодо використання грошових коштів, що вивільняються внаслідок ефективної діяльності та шляхів їхнього використання: модернізація наявних потужностей чи інвестування в інші businesses units;
5. введення такого елемента як максимально можливий фонд використання звільнених обігових коштів. Це пов'язано із тим, що разом із вивільнення обігових коштів виникає загроза їх неефективного використання на усі заплановані проекти без утворення страхового фонду на випадок зміни кон'юнктури ринку та ринкових стресів.

6. автором же пропонується доповнити 5 вищезгаданих пунктів таким елементом як створення ефективного відділу управління грошовими потоками та надати йому певну автономність в рамках визначених принципів та стандартів. Це пов'язано із тим, що управління грошовими потоками має відбуватись в розрізі логіки максимізації ефекту та з прорахунком лише максимально ефективних джерел притоків та відтоків. Даний пункт, на відміно від попередніх, є більш управлінським, ніж формалізованим, але, як показує практика, саме даний елемент можу знівелювати всі позитивні напрацювання формалізованого базису.

Також. Управління грошовими потоками має базуватись на основі певних принципів, які запропонував в свої роботі І. Магдич [101]:

1. комплексність;
2. системність;
3. перспективність;
4. відповідність;
5. послідовність;
6. оперативність;
7. інтепретованість;
8. ефективність;

У випадку ж роботи із негативним, або нульовим, сальдо грошових потоків важливим елементом системи, що пропонується автором, є грамотне залучення та запозичення додаткових обсягів коштів задля поповнення обігових високоліквідних ресурсів. Дане питання знову ж таки дуже важливе для вітчизняних підприємств, оскільки більшість з них не мають достатніх потужностей для конкуренції із зарубіжними виробниками, або ж новими компаніями, що виходять на ринок і встановлюють новий рівень якості. Одним із обов'язкових елементів даного процесу є визначення ризиків, що пов'язанні із діяльністю із використанням запозичених коштів. Як відомо агрегований ризик

визначають як добуток сили впливу операційного важеля на силу впливу фінансового важеля [167]. Доцільно також звернути увагу на такий показник як коефіцієнт втрат по запозичених коштах (як правило кредитних):

$$K_{\text{ВК}} = \frac{\text{ВК}}{\Delta\text{М}} \quad (3.7)$$

де, ВК – витрати по кредиту; по суті – це сума, яку потрібно сплачувати кожного періоду за використання кредитних коштів, вимірюється в грошових одиницях і є його вартістю;

$\Delta\text{М}$ – зміна маржинального прибутку підприємства.

Суть даного показника в тому, що розраховуючи доцільність використання позикових коштів варто визначити, яка частина прибутку буде «втрачена» внаслідок необхідності оплачувати використання кредиту. Даний показник є своєрідним шляховим маячком для керівництва та фінансово-економічної служби при прийнятті остаточного рішення про залучення позикових коштів. Так наприклад підприємство може визначити, яка зміна відбудеться з реально отриманим прибутком внаслідок запозичення певного об'єму коштів. Розмір даного коефіцієнту на рівні 1 і вище є прямим свідченням того, що підприємство стане збитковим. Це пов'язано з тим, що не будуть перекриватись постійні витрати. Розрахунок даного показника є досить простим. Наприклад, вартість використання кредиту становить 20000 грн за період, а приріст маржинального прибутку становить 15000 грн; коефіцієнт втрат становитиме $20000/15000=1,33$. Відповідно, залучення такого кредиту для даних цілей не є доцільним.

Іншою складовою даного показника, що розглядає доцільність використання кредитних (запозичених) коштів є визначення їхньої ефективності, тобто визначення відношення планових фінансових результатів із запозиченням коштів (витрати по кредиту вираховуються як і звичайні умовно-постійні

витрати) до планових фінансових результатів без такого запозичення. Таке запозичення є доцільним, якщо дане співвідношення більше 1.

На основі даних показників можна досить швидко та вірно прийняти рішення про доцільність залучення запозичених коштів, а також визначення оптимального варіанту такого залучення.

Важливим моментом впровадження пропонованої системи управління є також повна переорієнтація компанії з процесів на людину. Основним ресурсом будь-якої компанії, незалежно від сфери, є людський ресурс і залежно від його ефективності змінюється загальна ефективність усього підприємства.

В розрізі цієї частини системи «вмикається» вимога «керівник в душі» та відповідно «реальне мотивування», що знаходять своє вираження в human resources management. Лише завдяки продуманому та «для людей» HR-менеджменту можна досягти значних результатів без значних додаткових затрат. Окрім того, мотивування працівників відіграє чи не найголовнішу роль в процесі впровадження змін на промислових підприємствах. Адже, як відомо, у процесі впровадження перебудов на підприємстві, вони не одразу починають максимально ефективно працювати. Це відбувається внаслідок виникнення певного опору з боку працівників, які достатньо точно не розуміють навіщо зміни, що в деякій мірі робить їхню роботу дещо важчою. Найбільшу небезпеку для підприємства представляють ситуації. Коли керівники не доводять до персоналу усієї необхідної інформації і фактично виконавці не знають, що їм робити. Відповідно у таких випадках можлива діяльність на ініціативу, до якої готові вдатись лише деякі з працівників. Саме уміння детально пояснити та правильно мотивувати працівників дозволить зменшити цей опір, а отже і значно зменшити період, протягом якого нововведення вийдуть на свою максимальну ефективність. У мотивуванні важливі і навички психолога у керівника, оскільки саме завдяки цьому керівництво зможе правильно мотивувати кожного. Варто зазначити, що процес мотивування є досить складним, оскільки кожна людина є індивідуальною особистістю. Оцей індивідуалізм спричиняє те, що лише справді

успішний керівник зможе знайти свій підхід до кожного члена колективу і знайти такі переконання та факти, що дозволять його мотивувати. Базові принципи реального мотивування наступні:

1. створення умов не лише для виконання поставлених завдань, але й для самовираження;
2. відхід від постулату, що основний мотиватор це заробітна плата (після встановлення рівня заробітної плати не нижче середньоринкової);
3. максимально можливий перехід до оплати праці, що базується на KPI, адже це дасть змогу оцінювати реальні здобутки та імплементує додатковий стимул до саморозвитку працівників;
4. побудова корпоративної культури, що базуватиметься на цінностях довіри, взаємодопомоги, відсутності пошуку «крайніх»; де проблеми та невдачі не будуть розцінюватись як невірні зроблена дія, що потребує карі, а як новий досвід задля недопущення повторення ситуації в майбутньому. Саме корпоративна культура є унікальним фактором за своєю природою. Це обумовлено тим, що вона одночасно виступає об'єктивним і суб'єктивним чинником, що впливає на працездатність персоналу, а отже і на ефективність роботи усього підприємства.

Суб'єктивна складова корпоративної культури полягає у взаємовідносинах між колегами, взаємному проведенні вихідних та святкуванні різних значних дат, інших корпоративних заходів, що створює робочу атмосферу, яка може бути як позитивною, так і негативною.

Об'єктивна ж сторона полягає у тому, що на підприємстві де панує позитивна атмосфера і корпоративна етика налагоджена не виникає ніяких перепон для виконання стратегії підприємства. А на підприємстві з нездоровою атмосферою можуть початися бунти працівників, відмова працювати, що неодмінно порушить позиції підприємства. Саме тому в підприємстві, яке стає на шлях розвитку або

реструктуризації потрібно налагоджувати корпоративну культуру та оздоровлювати атмосферу на підприємстві і починати потрібно в першу чергу з керівництва.

5. побудова взаємовідносин в компанії таким чином, коли HR-менеджери будуть знати основні мотиви, що керують працівниками, а керівник буде знати про свого працівника максимально можливу кількість інформації;
6. поступовий відхід від номенклатурного обліку робочого часу та оплати проведеного часу в офісі до оцінки результатів, коли керівництво в фокусі тримає не кількість відпрацьованого часу та процесів, що робить керівник, а результати цієї роботи і процесів та їх виконання у встановленні строки;
7. реальність поставлених завдань та строків – в сучасних умовах даний фактор є досить важливим, оскільки може виступати як мотиватором, так і демотиватором. Дана умова пов'язана з тим, що досить часто власники вітчизняних підприємств встановлюють рівень завдань та строки на їх виконання, що не забезпечені ресурсами: ні часовими, ні фінансовими та людськими, а досить часто і недостатньо конкретизовані і таким чином ці завдання стають фактично нереальними до виконання, що демотивує працівників. У випадку ж коли власники та ТОП-менеджери розуміють реальні можливості системи та встановлюють, хоч і не такі масштабні, але цілком досяжні цілі, то ефективність виконання таких завдань буде значно вищою, а їхня сукупна результативність вищою.

Фактично сучасна система підприємства має рухатись від людського ресурсу до продукту, а не навпаки і будь-який продукт має бути підкріплений реальними можливостями підприємства.

Також в розрізі мотивування вмикається частина системи, що ґрунтується на якісному сервісі – практично всі роботодавці пропонують більш-менш

однакові умови та оплати праці в межах однієї галузі певного регіону і працівник обиратиме саме ту компанію, яка дає більше додаткових нематеріальних бонусів.

Окремо варто приділити увагу такій складовій концепції системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, як перехід від продажу товару до продукту. Одним із ключових моментів даного етапу є надання якісного сервісу.

Багато сучасних підприємців вважають сервіс не частиною продукту, ключовою вимогою ринку, важливим маркетинговим інструментом, а додатковою післяпродажною послугою в межах свої зобов'язань перед покупцем. Дане положення кардинально не правильне, оскільки стосується розуміння «товару», тоді як все це є частиною «продукту».

Першокласний сервіс стає частиною продукту та забезпечує наявність постійних клієнтів. Згідно результатів дослідження Американської асоціації менеджменту, що наводить у своїй роботі Джон Шоул [205, с.17], постійні клієнти дають 65% обороту компанії, а підняття сервісу призводить до підсвідомої синхронізації якості сервісу із якістю продукту загалом. Фактично покупці вибудовують зв'язок між цими показниками.

В цій же роботі Джон Шоул наводить умови за яких можна досягти високого рівня сервісу та обслуговування:

1. прихильність керівництва – головна умова для успішного впровадження системи високого рівня обслуговування клієнтів. Це пов'язано з тим, що немає сенсу використовувати рекламу власної компанії та наголошувати на високому рівні сервісу, якщо в це не вірить ТОП-менеджмент компанії; всі слова та дії управлінців мають підтверджувати те, що рекламує компанія;
2. достатній рівень фінансування – компанія має виділяти достатню кількість коштів для реалізації програми з підтримки сервісу;
3. помітне покращення якості обслуговування – зміни мають, в першу чергу, побачити кінцеві покупці, а не менеджери, що звітують за

зростання якості – цей рівень сервісу має стати кращим, ніж у конкурентів;

4. навчання персоналу – даний аспект має бути критично важливим, оскільки з покупцями працюють не управлінці, що впроваджують дану систему, а працівники «фронту», що безпосередньо працюють із покупцем, а відповідно є тими людьми, що відіграють вирішальну роль в провадженні нового рівня сервісу;
5. відносини в середині компанії мають відповідати тим принципам та умовам, що компанія декларує назовні відносно своїх покупців. У випадку невідповідності та дисбалансу покупець практично ніколи не зможе відчувати всі намагання покращити сервіс та обслуговування;
6. участь всіх співробітників – кожен має розуміти, що він впливає на загальний рівень сервісу та адекватно оцінювати свою роль в цьому;
7. також автор вважає за потрібне додати той момент, що впровадження сервісу має бути відповідним до можливостей компанії і «поставлена планка» має право лише підвищуватись і, ні в якому разі, не понижуватись через проблеми компанії. Фактично впровадження нового рівня сервісу також має бути ретельно спланованим та адекватним до ситуації в компанії та на ринку.

Головним елементом впровадження системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу, а саме його частини, що стосується сервісу, є відповідність реального становища всередині компанії відношенню до клієнтів та тим постулатам, що декларує компанія назовні. Даний аспект пов'язано з тим, що дисонанс між цими двома складовими призведе до неефективної роботи даної надбудови, а відповідно до відсутності результатів, які планувались при впровадженні даного підходу.

Важливим елементом також є підхід, що базується на вірних критеріях впровадження сервісної частини є надання того сервісу, що бажає клієнт, а не вважає за потрібне ТОП-менеджмент. Фактично саме в даному пункті важливе

«розуміння ринку» та здатність компанії запропонувати клієнту те, що він бажає, а не те, що зручніше компанії.

Варто також зауважити і той момент, що фактично всі сучасні компанії вже є не просто виробниками товарів, а саме сервісними компаніями. Цей сервіс проявляється:

1. надання послуги клієнту шляхом задоволення певної його потреби за допомогою товару, що виробляється;
2. надання послуги клієнту шляхом надання якісного обслуговування;
3. надання послуги клієнту шляхом сервісної підтримки;
4. надання послуги клієнту шляхом надання додаткових консультацій;
5. надання послуги клієнту шляхом забезпечення додатковими комплектуючими та витратними матеріалами.

На сьогодні саме розуміння компанії себе, як сервісної, а не як виробника дає додаткові конкурентні переваги, оскільки практично всі виробники пропонують близькі за своїми характеристиками товари.

Системоутворюючим елементом системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу є організація та синхронізація всіх елементів і контроль взаємодії всіх процесів. Даний елемент не містить інноваційних засад, а лише потребує чіткої побудови ієрархії та послідовності елементів та забезпечення постійного контролю «по колу». Дані елементи є константами, оскільки навіть найбільш досконала система не зможе ефективно працювати без організації та контролю. В ідеалі наступною видозмінною організації згідно запропонованої концепції є самоорганізація та самоконтроль системи та всіх її складових на всіх рівнях із потребою лише періодичної синхронізації та модернізації системи відповідно до видозміни системи залежно від стадії життєвого циклу та поставлених тактичних завдань, що формуються під впливом зміни фокусу стратегії.

В ході досліджень та написання даної роботи також було з'ясовано необхідність і філософського розуміння системи управління ефективністю

діяльності на основі маржинального підходу. Це пов'язано з тим, що окрім чіткого формалізованого опису основних моментів дана система також вимагає і прямого розуміння свого призначення – забезпечення діяльності в умовах невизначеності ринкового середовища та перехід від статичної ефективності до динамічної. Також філософська складова концепції системи управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу полягає саме в тому, що дана концепція увібрала в себе кращі напрацювання економічної та управлінської наук, а також скорегована на реальні ситуації із управління змінами вітчизняних підприємств. Фактично імплементація пропонованої системи управління являє собою саме зміну підходів та розуміння ведення бізнесу в сучасних умовах, коли правила диктує ринок, а не кілька ТОП-менеджерів, що в стінах компанії проводять асортиментну політику та політику обслуговування на власний розсуд та згідно власного суб'єктивного погляду без достатньої уваги до формалізованих показників ефективності та їхньої динаміки та результатів дослідження ринку.

Підтверджується даний постулат фактично усіма основними складовими, що формують систему управління ефективністю діяльності на основі маржинального підходу:

1. запровадження ефективного інструментарію планування та аналізу діяльності підприємства згідно положень динамічної ефективності діяльності;
2. запровадження якісного сервісу та обслуговування цілком може бути побудоване на існуючій базі;
3. побудова системи «реального мотивування» потребує, в основному, перегляду відношення компанії до кожного працівника, що також сприяє значному зростанню продуктивності праці;
4. зміна асортиментної політики всього лише потребує використання ефективного та збалансованого поєднання формальних та інтуїтивних показників;

5. оцінка запозичення та залучення коштів також будується на використанні максимально простих показників, а результатом має вибір найбільш ефективного джерела.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено систему управління економічною ефективністю діяльності підприємства аналітичний інструментарій якого побудований на використанні маржинального підходу» для вирішення проблеми комплексного виміру ефективності виробництва інноваційних продуктів, запровадження нової техніки та технологій, формування цін на інноваційні продукти; вплив управлінських та організаційних дій безпосередньо на операційний прибуток та загальну ефективність; інструментарій, що забезпечує перехід від статичної до динамічної діяльності.
2. Сформовано та представлено систему планування діяльності промислової компанії на основі маржинального підходу. Використання даного підходу дає змогу оперативно отримувати об'єктивні показники в розрізі:
 - a. детального аналізу фактичних показників за звітний період, в розрізі прибутку та маржинального прибутку (по підприємству і по кожній позиції окремо), обсяг змінних та постійних витрат, собівартість, дохід та рентабельність, коефіцієнту беззбитковості, запасу надійності та коефіцієнту маржинального прибутку;
 - b. планування на майбутній період в розрізі: планових показників змінних витрат та маржинального прибутку як по наявних позиціях, так і по нових і в цілому по підприємстві, можливість встановлення та коригування цін, планових показників постійних витрат та прибутку (як по позиціях так і в загальному по

підприємству), доходу та рівня рентабельності, коефіцієнту маржинального прибутку, коефіцієнту беззбитковості та запасу надійності.

Також на основі конкретних розрахунків доведено ефективність використання маржинального підходу для якісної асортиментної політики промислових підприємств.

3. Поглиблено зміст розуміння нижньої, верхньої, лімітної та продажної ціни та їх позиції в ціноутворенні. Обґрунтовано положення, що при лімітній ціні NPV рівне нулю.
4. Доведено, що для ефективної імплементації заходів щодо підвищення ефективності діяльності нові інструменти мають бути максимально легкими для адаптації та не потребувати додаткових ресурсів.
5. Досліджено та систематизовано основні переваги і недоліки маржинального підходу, що дають змогу обґрунтувати доцільність його використання як основного формалізованого базису розробленої системи управління.
6. Удосконалено маржинальний підхід із запозиченням елементів ABC-методу, що дало змогу нівелювати недоліки обох підходів, а також створити адаптацію, що дає змогу використовувати маржинальний підхід практично за будь-яких умов.
7. Нівельовано обмеження у виборі інвестиційних проектів та порівняння абсолютно різних підприємств завдяки запропонованій інтегральній оцінці, що дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємств різних за розмірами, галуззю та формою власності; що працюють в різних економічних системах.
8. Доведено важливість використання показників маржинального підходу, а саме маржинального прибутку, в управлінській системі для отримання об'єктивних показників та прийняття якісних управлінських рішень.

9. Розрахунками підтверджено недоцільність постійного використання повної собівартості в управлінні, оскільки це призводить до невиправданих затрат часу та ресурсів, тоді як отриманні рішення не є доцільними.

Результати досліджень опубліковані в наступних джерелах: 2, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 136

ВИСНОВКИ

У дисертації розроблено варіант системи управління на основі маржинального підходу, що вирішує важливе питання підвищення ефективності діяльності промислових підприємства машинобудівної галузі України задля підвищення їхньої конкурентоспроможності. Основними результатами дослідження стали:

1. Обґрунтовано та доведено важливість і перспективність використання маржинального підходу як основного формалізованого базису системи управління та планування, що дає змогу отримати систему об'єктивних показників з метою отримання актуальної інформації задля прийняття якісних управлінських рішень в розрізі ціноутворення, асортиментної політики, завантаженості обладнання, оцінки інновацій і нових продуктів в максимально короткі строки, що диктується вимогами сучасного динамічного ринку.
2. Розроблено механізм управління економічною ефективністю діяльності підприємства, аналітичний інструментарій якого побудований на використанні маржинального підходу для вирішення проблеми комплексного виміру ефективності виробництва інноваційних продуктів, запровадження нової техніки та технологій, формування цін на інноваційні продукти; вплив управлінських та організаційних дій безпосередньо на операційний прибуток та загальну ефективність; інструментарій, що забезпечує перехід від статичної до динамічної діяльності.
3. Розроблено конкретизовану систему планування діяльності підприємства на основі маржинального підходу. Основою перевагою такої системи є розробка процедур прийняття рішень, що придатні для практичного застосування та являють собою органічне поєднання

планування операційної діяльності та впровадження інновацій; аналізу та планування рівня прибутку та рентабельності, розрахунок точки беззбитковості як по видах продукції, так і в цілому по підприємству.

Дана система надає такі основні можливості:

- а. детального аналізу фактичних показників за звітний період, в розрізі прибутку та маржинального прибутку, обсяг змінних та постійних витрат, собівартість, дохід та рентабельність, коефіцієнт беззбитковості, запас надійності та коефіцієнт маржинального прибутку як в цілому по підприємству, так і за кожною окремою позицією. Отримання таких показників надає змогу коригувати планові показники на різних рівнях: від зміни показника витрат матеріалів за видами продукції, так і зміни умовно-постійних витрат в цілому по підприємству;
 - б. планування на майбутній період в розрізі: планових показників змінних витрат та маржинального прибутку, можливість встановлення та коригування цін, планових показників постійних витрат та прибутку, доходу та рівня рентабельності, коефіцієнту маржинального прибутку, коефіцієнту беззбитковості та запасу надійності як в цілому по підприємству так і за видами продукції. Важливою перевагою є також і можливість планування і ціноутворення не лише по наявних позиціях. А й по нових та інноваційних.
4. Розширено зміст категорії «верхня межа цін», що, на відмінно від існуючих підходів, надає можливість розрахунку ефекту не тільки при порівнянні нового продукту з базовим, але і з продуктами конкурентів. Крім того запропонована формула розрахунку пропонує розрахунок для нового обладнання, що розраховане на виконання широкого спектра робіт. Обґрунтовано, що різниця між нижньою та верхньою межею цін це та «цінність», яку необхідно розділити між виробником та

споживачем. Виявлено зв'язок між «лімітною ціною» та NPV – «лімітна ціна» є тією ціною, при якій значення NPV дорівнює нулю, а фактично для підтримання ефективності інноваційного проекту опускатись нижче даного рівня ціни є недоцільним.

5. Досліджено основні показники та динаміку розвитку вітчизняної промисловості загалом та промислових підприємств Хмельницького регіону в тому числі, що підтвердило негативну динаміку та скорочення обсягів і частки ринку, а відповідно і невідкладну потребу у побудові ефективної системи боротьби із наявними недоліками, суперечностями та проблемами – динаміка є негативною і кожного досліджуваного періоду показники погіршувались.
6. За допомогою інструментів маржинального підходу та реальних показників діяльності промислових підприємств проілюстровано та доведено небезпеку від використання невірної формалізованого базису, що призводить до значних помилок в прийнятті управлінських рішень та зниження ефективності діяльності.
7. В ході роботи також досліджено та обґрунтовано важливість неформального управління для підприємств. Дане питання обумовлено тим, що час лише формалізованих показників минув і ефективне управління в розрізі ринку та персоналу можливе лише при якісному та «рівному» поєднанні обох підходів – неформальне дає змогу виділяти основні інструменти для досягнення поставлених цілей, а вже потім їх формалізувати для планування конкретних дій.
8. В ході побудови системи управління ефективністю на засадах маржинального підходу виявлено можливість поєднання переваг ABC-методу та маржинального підходу та взаємного нівелювання недоліків, що дало змогу отримати формалізовану складову системи управління, яка може бути використана практично на усіх типах виробництва – з розподілом по позиціях, чи по процесах.

9. Додатковим результатом роботи сталостворення ефективного інструменту порівняння підприємств – інтегральна оцінка діяльності підприємств. Даний інструмент є дуже важливим в розрізі інвестування та дає змогу оцінити підприємства, що працюють в різних економічних системах, різних розмірів, галузей та форм власностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brigham E.F. Fundamentals of financial management [Text] / E.F. Brigham, J.F. Houston. – Mason: Cengage Learning print Publ, 2009. – 752 p.
2. Namiasenko V. M. Some aspects of the industrial enterprises activity planning that Based on the "Marginal approach" [Text] / V. M. Namiasenko // European practice of scientific research. Scientific journal. – 2017. – Issue 1, vol. 2. – P. 8–15.
3. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений [Текст] / Д.А. Аакер. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
4. Адріан Дж. Сливоцький Прорив [Текст] / Адріан Дж. Сливоцький. – Львів: Видавництво Українського Католицького Університету, 2010. – 328 с.
5. Аксентьев В.П. Показатели оценки эффективности управления предприятиями [Текст] / В.П. Аксентьев. – М.: Дело и сервис, 2003. – 83 с.
6. Андрієць В.С. Дослідження основних сутнісних характеристик грошових потоків підприємства [Текст] / В.С. Андрієць // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8. – С. 167-171.
7. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств [Текст] / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
8. Ансофф И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – СПб: Питер, 2009. – 344 с.
9. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика [Текст] / А. Апчерч. – М., 2002. – 952 с.
10. Арич М.І. Концептуальні підходи до визначення фінансово-економічних результатів підприємства [Текст] / М.І. Арич // Економіка і держава. – 2013. – № 7. – С. 66-69.

11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
12. Афанасьев М.В. Экономика предприятия [Текст] / М.В. Афанасьев. – Х.: ИНЖЕК, 2013. – 660 с.
13. Аюпов Р.Г. Профессиональная компетентность руководителя как основа качества управленческой деятельности [Текст] / Р.Г. Аюпов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 4. – С. 112–114.
14. Бабяк Н.Д. СВР-анализ: традиционный та управлінський підходи [Текст] / Н.Д. Бабяк, К.Б. Іванюк // Бізнес Інформ. – 2015. – № 8. – С. 272-276.
15. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства [Текст] / А.М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон : ХДУ, 2014. – №8. – Ч.2. – С. 77-81.
16. Бандоріна Л.М. Факторна адитивна модель аналізу використання матеріальних ресурсів підприємства [Текст] / Л.М. Бандоріна, О.Б. Скороход, А.О. Яхтіна // Економіка і управління. – 2013. – № 1. – С. 49-54.
17. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст] / Т.І. Батракова // Економічний аналіз. – 2015. – № 2. – Т. 19 – С. 13-19.
18. Баумоль У. Микротеория инновационного предпринимательства [Текст] / У. Баумоль. – М.: Издательство Института Гайдара, 2013. – 432с.
19. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории [Текст] / Беккер Г.С. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
20. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции [Текст] / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – № 1. – С. 69–76.

21. Білик М.Д. Грошові потоки підприємств у мікро- та макроекономічному аспекті [Текст] / М.Д. Білик, С.І. Надточій // Фінанси України. – 2013. – № 6. – С. 133-147.
22. Біндасова Ю.О. Теоретичні аспекти формування системи управління грошовими потоками підприємства [Текст] / Ю.О. Біндасова // Научно-технический сборник. – 2014. – №77. – С. 388-394.
23. Бланк И.А. Управление денежными потоками [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2007 – 768 с.
24. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия [Текст] / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр, Эльга, 2010. – 496 с.
25. Бланк И.А. Словарь-справочник Финансового менеджера [Текст] / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр, 1998. – 480 с.
26. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу [Текст] / О.Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 45-58.
27. Бодряков Р.Ю. QRS-анализ оборотных средств и товарных ресурсов [Текст] / Р.Ю. Бодряков // Логистик & система. – 2005. – №3. – Режим доступа: iteam.ru/publications/logistics/section_79/article_2562
28. Бондар М.І. Стан та вдосконалення аналізу ефективності інвестицій [Текст] / М.І. Бондар // Економіка та держава. – 2008. – №2. – С.8-11.
29. Бондаренко Н.Е. Финансовые источники активизации инновационной деятельности [Текст] / Н.Е. Бондаренко // Государственный капитализм в современной экономике : материалы интернет-конф., 11 апреля - 16 мая 2011 г. – М.: Изд-во РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2011. – С. 177-183.
30. Бугров Д. Метрика эффективности [Електронний ресурс]. – Режим доступа: cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml
31. Бурбела Т.М. Методичні підходи оцінки ефективності виробництва товарів і послуг національної економіки [Текст] / Т.М. Бурбела // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №12 (115). – С. 193–201.

32. Василенко, В.О. Інноваційний менеджмент [Текст] / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
33. Ващенко А.А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами [Текст] / А.А. Ващенко // Economics Bulletin, 2014. – № 1. – С. 80–87.
34. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику [Текст] / Вербицька Г.Л. // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4. – С. 129-136.
35. Верхоглядова Н.І. Концептуальні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством [Текст] / Н.І. Верхоглядова, О.Ю. Щеглова, Ю.В. Лисенко // Інноваційна економіка. – 2013. – №3. – С.82-85.
36. Вовчак А.В. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект [Текст] / А.В. Вовчак, Т.О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 1 (17). – С. 29–33.
37. Войнаренко М.П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки [Текст] / М.П. Войнаренко. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 437 с.
38. Войтко С.В. Основні складові підвищення рівня ефективності системи управління прибутком та витратами машинобудівного підприємства [Текст] / С.В. Войтко, В.О. Занора // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 7. – С.43–46.
39. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] / В. Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов. – К.: «Професіонал», 2006. – 576 с.
40. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю.О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №2(80). – С. 60–65.
41. Гармідер Л.Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства [Текст] / Л.Д. Гармідер, І.О. Самай // Академічний огляд. – 2016. – №1. – С. 111-118.

42. Гетьман О. О. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств в ринковому середовищі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: westudents.com.ua/knigi/102-ekonomka-pdprimstva-getman-oo.html.

43. Гетьманський В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства / В. О. Гетьманський [Електронний ресурс] – Режим доступу: nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf

44. Голдрат Элияху М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования [Текст] / Голдрат Элияху М., Кокс Джефф – Минск: Попурри, 2004. – 556 с.

45. Головка В.А. Теоретико-методичні засади визначення сутності категорії «ефективність діяльності підприємства» [Текст] / В.А. Головка // Науково-технічний збірник. – 2011. – № 98. – С. 88–94.

46. Гонтарева І.В. Взаємозв'язок між результативністю та ефективністю діяльності підприємства [Текст] / І.В. Гонтарева // Формування ринкової економіки: зб. Наук. Праць. Спец. Випуск: Економіка підприємства: теорія і практика. – К.: КНЕУ – 2010. – Ч.1. – С. 236-244.

47. Гонтарева І.В. Семантичний аналіз факторів підвищення ефективності розвитку підприємства [Текст] / Гонтарева І.В. // Економіка розвитку. – 2014. – №1. – С.71-75.

48. Градобоев Е.В. Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Градобоев Евгений Валерьевич; [Место защиты: Байкал. гос. ун-т экономики и права]. – Иркутск, 2009. – 162 с.

49. Гуцаленко Л.В. Внутрішньогосподарський контроль [Текст] / Л.В. Гуцаленко, М.М. Коцупатрий, У.О. Маринчук. – К.: ЦУЛ, 2014. – 496 с.

50. Дафт Р. Менеджмент [Текст] / Р. Дафт – СПб.: Питер, Серия «Классика МВА», 2007. – 864 с.

51. Дахіт Ч. Сила звички [Текст] / Ч. Дахіт. – Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 432 с.

52. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
53. Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия [Текст] / У. Детмер, Э. Шрагенхайм. – М.: Альпина-паблишерз, 2009. – 329 с.
54. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию [Текст] / Уильям Детмер. – М.: «Альпина Паблишер», 2010. – 448 с.
55. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика [Текст] / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.
56. Дібніс Г. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємств [Текст] / Г. Дібніс // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7(85). – С. 228-240.
57. Довжик О.О. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах [Текст] / О.О. Довжик // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – № 2. – 2012. – С. 174-179.
58. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель [Текст] / Э. Дж. Долан, Д. Е. Линдсей. – СПб.: Автокомп, 1992. – 496 с.
59. Доронин А.В. Спиральная динамика сознания. Возможности использования руководителем коллектива [Текст] / А.В. Доронин, Д.А. Сериков // Бизнес Информ. – 2014. – №3. – С. 364–371.
60. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. [Текст] / П. Друкер. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1993. – 192 с.
61. Друри К. Управленческий и производственный учёт [Текст] / К. Друри. – М.: ЮНИТА ДАНА, 2002. – 1071 с.
62. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу [Текст] / Л.П. Дядечко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
63. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку [Текст] / Т.А.

Дяченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга». – 2012. – №4. – С. 203-208.

64. Емерсон Г. Продуктивність праці як основа оперативної роботи і заробітної плати [Текст] / Г. Емерсон. – К.:1995.

65. Жукова, А.Г. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: проблеми та інструментарій забезпечення розвитку [Текст] / А.Г. Жукова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – №2 (9). – С. 46-53.

66. Загородній А.Г. Оцінювання привабливості ринків реалізації продукції в процесі формування стратегії розвитку підприємства / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Вип. 250, Т.3. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 626–630.

67. Захарін, С.В. Інвестиції в інновації : теорія, парадигма, методологія досліджень [Текст] / С.В. Захарін // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4(106). – С. 60-64.

68. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) [Текст] / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – 2011. – №1 (13). – С. 66–78.

69. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства [Текст] / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. – Том 133 (Економічні науки). – 2012. – С. 65–70.

70. Іванюта О.В. Економічний аналіз стану загальнопромислових витрат великих промислових підприємств [Текст] / О.В. Іванюта // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2014. – № 2(68). – С. 41-53.

71. Івахненко І.С. Інвестиційна діяльність в Україні: сучасний стан та можливості її активізації [Текст] / І.С. Івахненко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 2. – С. 7-9.

72. Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования [Текст] / Э.Р. Йескомб. – М.: Вершина, 2008. – 481 с.
73. Казачков І.О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства [Текст] / І.О. Казачков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – №1(2). – С. 86-89.
74. Калініна О.М. Теоретичні основи управлінського обліку на підприємстві [Текст] / О.М. Калініна, О.В. Каширіна, С.В. Післігіна // Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики. – №1(17). – 2012. – С. 47-58.
75. Кампос К. Цена корпоративного управления [Текст] / К. Кампос, Р. Ньюэлл, Г. Уилсон // Вестник McKinsey. – 2003. – №1(3). – С. 32-46
76. Каплан Д. Управлінський облік: поняття і методи [Електронний ресурс] / Д. Каплан. – Режим доступу: uoregon.edu/
77. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
78. Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент [Текст] / К.Л. Келлер, Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.
79. Ковальов В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковальов, О.Н. Волкова – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е. М., 2000. – 424 с.
80. Ковальчук І.В. Економіка підприємства [Електронний ресурс] / І.В. Ковальчук – К.: Знання, 2008. - 679 с.
81. Ковшова С.О. Необхідність оптимізації руху грошових потоків підприємства в сучасних умовах господарювання [Текст] / С.О. Ковшова // Управління розвитком. – 2013. – №20. – С. 135-136.
82. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент [Текст] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.

83. Комеліна О.В. Напрямки вдосконалення фінансового механізму забезпечення інноваційної діяльності в Україні в сучасних умовах [Текст] / О.В. Комеліна // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 17. – С.21–28.
84. Корж М.В. Маркетинг [Текст] / М.В. Корж. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
85. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи [Текст] / Корзаченко О.В. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 2013. – № 3. – С. 64-69.
86. Корнієнко Т.О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / Т.О. Корнієнко // Економічний вісник: збірник наукових праць. – Умань: ФОН Жовтий О.О., 2016 р. – №4.– С. 41-45.
87. Костевко В.І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства [Текст] / В.І. Костенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – №14. – С.66-73.
88. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер. – м.: Вильямс, 2007. – 656 с.
89. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурин. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008. – 576 с.
90. Кравченко В.Н. Диагностика и оценка эффективности основной деятельности предприятия / В.Н. Кравченко, А.Ю. Лысенко // Економіка промисловості. – 2010. – № 4(52). – С. 145–152.
91. Кравченко О.А. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств [Текст] / О.А. Кравченко, Х.С. Бевзенко, Є.М. Бут // Економіка: реалія часу. – 2015. – №5(21). – С. 69-76.
92. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах [Текст] // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.

93. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Е.А. Кузнецов. – Львів, 2015. – 412 с.

94. Кузьмін О.Є. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств [Текст] / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин // Фінанси підприємств. – 2008. – №9. – С. 103-111.

95. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України [Текст] / А.В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

96. Ларина Е.В. Оценка профессиональной компетентности руководителей через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций [Текст] / Е.В. Ларина // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2013. – №1(22). – С. 73–77.

97. Лепа Р.Н. Влияние качества управленческих решений на эффективность функционирования предприятия [Текст] / Р.Н. Лепа // Экономика промышленности. – 2006. – №3. – С. 97-104.

98. Лисенко Л.А. Підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л.А. Лисенко. – Режим доступу: [eprints.kname.edu.ua/561/1/94-](http://eprints.kname.edu.ua/561/1/94-100_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf)

[100_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/561/1/94-100_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf)

99. Лугова В.М. Мотивація саморозвитку та управлінська компетентність керівників підприємства / В.М. Лугова, Д.О. Серіков // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону» (Красноармійськ, 20 грудня 2012 р.). – 2012. – В 2-х томах. – Т.1. – Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ. – С. 84-86.

100. Лугова В.М. Професійна Я-концепція керівника як фундаментальна умова його професійного розвитку [Текст] / В.М. Лугова // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 3. – С. 354-358.

101. Магдич І.П. Методичні аспекти аналізу ефективності управління грошовими потоками в інвестиційній діяльності підприємства [Текст] / І.П. Магдич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – №5 (170). – С. 60-64.

102. Майборода О.В. Оптимізація фінансових потоків промислового підприємства: теоретичні аспекти питання [Текст] / О.В. Майборода // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ. – 2012. - №1 (61). – С. 107-110.

103. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства [Текст] / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С. 126-135.

104. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Макдональд. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.

105. Макконелл К.Р. Экономика: Принципы, проблемы и политика: в 2 т. [Текст] : Пер. с англ. 11-го изд. / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. – М.: Республика, 1992. – 400 с.

106. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку [Текст] / В.Ф. Максимова. – К.: АВРІО, 2005. – 264 с.

107. Маркіна І.А. Методичні питання ефективності управління [Текст] / І.А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24-32.

108. Маслак О.І. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних формувань [Текст] / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська, О.О. Безручко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №9. – С. 36-46.

109. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного

аналізу [Текст] / А.В. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2010. – №9. – С. 24-46.

110. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса [Текст] / Маршал В. Мейер – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

111. Минцберг Г. Школы стратегии : стратегическое сафари : экскурсия по джунглям стратегии менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел; пер. с англ. Д. Раевская, Л. Дарук. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 300 с.

112. Митякова О.И. Оптимизация денежных потоков как инструмент кризисного управления предприятием [Текст] / О.И. Митякова // Финансы и кредит. – 2013. – №30. – С. 45-50.

113. Михайлишин Н.П. ТОС – теорія, що ламає стереотипи [Текст] / Н.П. Михайлишин, Н.Г.Мельник // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4. – С. 81-83.

114. Мишин В.М. Исследование систем управления [Текст] / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ_ДАНА, 2003. – 527 с.

115. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств [Текст] / Н.В. Навольська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №18. – С. 266-271.

116. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій [Текст] / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.

117. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль [Текст] / Ф. Найт. – М.: Дело, 2003. – 359 с.

118. Нам'ясенко В.М. СVP-аналіз – штучно обмежена теорія маржинального прибутку [Текст] / В.М. Нам'ясенко // Пріоритети розвитку у XXI столітті: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції 12 квітня 2016 року. – Кіровоград: КОД. – 2016. – С.78-79.

119. Нам'ясенко В.М. АВС-метод – переваги та недоліки: порівняння із аналізом на основі маржинального прибутку [Текст] / В.М. Нам'ясенко //

International scientific-practical conference: "From Baltic to Black Sea: national models of economic systems" : conference proceedings, part 1, March 25, 2016. – Riga : Baltija Publishing, 2016. – P. 178–181.

120. Нам'ясенко В.М. Аналітика як основний інструмент вирішення проблем ефективності діяльності промислових підприємств [Текст] / В.М. Нам'ясенко // Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції 15 – 16 вересня 2017 року. – К: ГО «Київський економічний науковий центр». – 2017. – С.36-39.

121. Нам'ясенко В.М. Аспекти загальної діагностики фінансового стану сучасного підприємства / В.М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2016. – №3. – Т. 2. – С. 122-126.

122. Нам'ясенко В.М. Визначальна роль лідера в побудові ефективної системи та зменшення рівня проблем ефективної діяльності підприємства / О. О. Орлов, В. М. Нам'ясенко // Стратегія підприємства: підприємницький контекст : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 2017 р. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 150–152

123. Нам'ясенко В.М. Гібридизація елементів управлінських систем як один із інструментів вирішення проблем діяльності промислових підприємств [Текст] / В.М. Нам'ясенко // Сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку України: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції 2017 року. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика». – 2017. – С.58-60.

124. Нам'ясенко В.М. Гібридний ABC-метод як інструмент оцінки ефективності продукції [Текст] / В.М. Нам'ясенко // Причорноморські економічні студії – 2017. – № 24. – С. 140-144.

125. Нам'ясенко В.М. Ефективне управління асортиментом на засадах «Маржинального підходу» [Текст] / В.М. Нам'ясенко // International scientific conference: "Innovative potential of socio-economic systems: the challenges of the

global world", part 1, December 22th, 2017. – Lisbon : Baltija Publishing, 2017. – P. 99–103.

126. Нам'ясенко В.М. Ефективне управління персоналом як один із основних факторів підвищення ефективності промислових підприємств України / В. М. Нам'ясенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 25 (14). – С. 136–139.

127. Нам'ясенко В.М. Інтегральний показник діяльності промислового підприємства [Текст] / В. М. Нам'ясенко // Scientific world journal. – 2017. – Issue 15, vol. 3. – P. 37–44.

128. Нам'ясенко В. М. Інтелектуальний потенціал як один із основних факторів розвитку промислового підприємства / О. І. Гончар, В. М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3, т. 2. – С. 55–58.

129. Нам'ясенко В. М. Концептуальна класифікація проблем розвитку підприємств / В. М. Нам'ясенко, Т. Г. Гайворонська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2, т. 2. – С. 125–127.

130. Нам'ясенко В.М. Основні моменти впровадження системи планування та управління на основі концепції «Маржинального прибутку» як основного інструменту філософії «Сучасного управління» [Текст] / В.М. Нам'ясенко // Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції 8 вересня 2017 року. – Запоріжжя: Класичний приватний університет. – 2017. – С.64-67.

131. Нам'ясенко В.М. Проблеми бюджетування (планування) в умовах ринкової економіки [Електронне видання]/ В. М. Нам'ясенко // Економіка: реалії часу. – 2017. – №5 (33). – С. 35-41.

132. Нам'ясенко В.М. Складові ефективної діяльності підприємств на сучасному ринку / В. М. Нам'ясенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 26 (15). – С. 136–140.

133. Нам'ясенко В.М. Складові концепції «Сучасного управління» в розрізі підвищення ефективності діяльності підприємств через управління грошовими потоками / В.М. Нам'ясенко, К.В. Васильківський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2015. – №4. – Т. 3. – С. 63-67.

134. Нам'ясенко В.М. Соціальна інженерія як одна із загроз економічній безпеці, що спричиняє негативний вплив на ефективність діяльності підприємства / В.М. Нам'ясенко // Економіка і держава. – 2016. – №3. – С. 90-92.

135. Нам'ясенко В.М. Шаблони звичок та афірмації як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності [Текст] / В.М. Нам'ясенко // XII міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» – Хмельницький: ХНУ. – 2017. – С.95-96.

136. Нам'ясенко В.М. Шаблони звичок як інструмент зменшення проблеми обмежених ресурсів малих та середніх вітчизняних підприємств [Текст] / В.М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 1. – С. 142-146.

137. Нижник В.М. Механізм стимулювання інноваційної спроможності промислових підприємств / В. М. Нижник, В. П. Лещук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 173–177.

138. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им [Текст] / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – К.: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

139. Нусінов В.Я. Еволюція наукових поглядів на трактування економічного потенціалу підприємства [Текст] / В.Я. Нусінов, Н.О. Шура // Молодий вчений. – 2016. – №1. – С. 128-133.

140. Одегов Ю.Г. Проблемы измерения производительности труда и результативности деятельности [Текст] / Ю.Г. Одегов, А.Е. Разинов //

Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3. – Вып. 5. – С. 5–9.

141. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства [Текст] / І.В. Олександренко // Економічний форум. – 2013. – №4. – С. 126-136.

142. Олексів І.Б. Аналізування ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу [Текст] / І.Б. Олексів // Маркетинг і менеджмент інновацій.– 2012. – № 1. – С. 209–214.

143. Олійник І.А. Операційний менеджмент [Текст] / І.А. Олійник, В.Г. Пасічник, В.І. Романчиков, О.В. Акіліна. – К.: «Центр навчальної літератури», 2006. – 160 с.

144. Орликовський М.О. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств [Електронний ресурс] / М. О. Орликовський, Д. І. Трокоз // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3034

145. Орлов О.А. Инновации в планировании промышленного производства на основе маржинального подхода [Текст] / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных // Економіст. – 2015. – №4. – С. 6-12.

146. Орлов О.А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях [Текст] / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных. – К.: Освіта України, 2011. – 192 с.

147. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия [Текст] / О.А. Орлов. – К.: Скарбы, 2006. – 416 с.

148. Орлов О.А. Система «СVP». Мифы и реальность. Возможности выхода из тупика [Текст] / О.А. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №2. – С. 7-14.

149. Орлов О.А. Система «Стандарт-Кост» и метод «ABC». Решают ли они проблему ценообразования? [Текст] / О.А. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №3. – С. 7-14.

150. Орлов О.О. Проблеми оцінювання інноваційних проектів у машинобудуванні [Текст] / О.О. Орлов // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - №1(163). – С. 43-52.

151. Орлов О.О. Ціноутворення на нову продукцію виробничо-технічного призначення [Текст] / О.О. Орлов, Є.Г. Рясних, О.В. Савченко. – К.: Освіта України, 2011. – 144 с.

152. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности [Текст] / Д. Пармендер. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 264 с.

153. Перекрест Т.В. Методологія оцінки ефективності діяльності підприємства [Текст] / Т.В. Перекрест // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №4. – С. 130-137.

154. Петрищева Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: conference.spkneu.org/

155. Петрович І.М. Економіка та фінанси підприємства [Текст] / І.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів, 2014. – 408 с.

156. Петрушка Т.О. Оцінювання ефективності ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності промислових підприємств / Т.О. Петрушка // Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.02. – С. 269–275.

157. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства [Текст] / Т.А. Пінчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №10(4). – С. 36-40.

158. Побережний Р.О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах [Текст] / Р.О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – № 62. – С. 33-40.

159. Погорелов С.М. Дослідження шляхів підвищення ефективної діяльності підприємств / С.М. Погорелов, О.В. Леденко, О.А. Матяш // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – №26(1135). – С. 76-82.

160. Полтініна О.П. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємств: методичний аспект [Текст] / О.П. Полтініна, А.В. Нескуба // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 161-163.

161. Портер М. Конкуренція [Текст] / М. Портер. – М.: «Вільямс», 2001. – 495 с.

162. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М.Е. Портер.– К.: Основи, 1997. – 390 с.

163. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності [Текст] / С.В. Приживара // Державне будівництво. – 2012. – №1.– С. 36-40.

164. Райтер Р.В лабиринтах современного управления (Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом,оплата труда) [Текст] /ред. сост. Грегори Р. Райтер. Вып. 1. – М.: Экономика,1999. – 248 с.

165. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» [Текст] / О. М. Рац // Економічний простір. – 2008. – №15. – С. 275-285.

166. Ролько О.Ю. Значення ефективності управління грошовими потоками підприємств [Текст] / О.Ю. Ролько // Проблемы материальной культуры – Экономические науки. – 2014. – С. 97-100.

167. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту [Текст] / Є.Г. Рясних. – К.: Академвидав, 2010. – 336 с.

168. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций [Текст] / В.П. Савчук. – К.: Издательський дом «Максимум», 2001. – 600 с.

169. Сагайдак-Нікітюк Р.В. Управління господарською діяльністю підприємства [Текст] / Р.В. Сагайдак-Нікітюк, А.Б. Гончаров. – Х.: Зебра, 2015. – 256 с.
170. Семенов А.Г. Оцінка ефективності впровадження інвестиційного проекту [Текст] / А.Г. Семенов, С.А. Король // Вісник економічної науки України. – 2013. – №1. – С. 158-162.
171. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Общ. ред. и вступ. сл. В. И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
172. Сич Є.М. Діагностика ефективності діяльності підприємства [Текст] / Є.М. Сич, Т.В. Хотько // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – К.: НАУ, 2012. – Вип. 34. – 182 с.
173. Слівінська Н.М. Матеріальне стимулювання як складова системи управління ефективністю роботи персоналу [Текст] / Н.М. Слівінська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014 – №2(8). – С. 213-217.
174. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 344 с.
175. Совицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Совицкая. – Минск: Экоперспектива, 2007. – 358 с.
176. Соколенко В.А. Сутність та види стратегії розвитку [Текст] / В.А. Соколенко, О.М. Бондаренко // Вісник Національного технічного інституту «Харківський політехнічний інститут». – Харків: НТУ «ХПІ», 2015. – 53 (1162). – С. 70-74.
177. Соколов О.Є. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування / О.Є. Соколов // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ», 2012. – №6 – 197 с.

178. Соколова Л.В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища [Текст] / Л.В. Соколова // Проблеми економіки. – 2016. – №3. – С. 206–211.

179. Сомов Д.А. Системный подход в развитии концепции стратегического управления организацией [Текст] / Д.А. Сомов // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 146–148.

180. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур [Текст] / В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.

181. Стиглиц Д.Е. Информация и смена парадигмы в экономической науке [Текст] / Д.Е. Стиглиц // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т. Т.5 в 2 кн. Всемирное признание. Лекции нобелевских лауреатов. – М.: Мысль, 2005. – Т.5, кн.2 – С. 535-611.

182. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу [Текст] / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.

183. Терещенко Н.Н. Эффективность деятельности предприятия торговли [Текст] / Н.Н. Терещенко, О.Н. Емельянова. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.–экон. ин-т., 2005. – 110 с.

184. Терещенко О.О. Прагматика розрахунку ставки дисконтування в період фінансової кризи [Текст] / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2015. – №6. – С. 58-71.

185. Тимофеев В.О. Концептуальна модель управління ефективністю машинобудівного підприємства [Текст] / В.О. Тимофеев, П.М. Коюда, О.Є. Соколов // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збірник наукових статей. – Харків. – 2012. – № 38.– С. 237–244.

186. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

187. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор, Д. Торрингтон. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
188. Тридід О.М. Методичний підхід до оцінювання ефективності управління грошовими потоками підприємства [Текст] / О.М. Тридід, К.В. Орехова // Наука й економіка. – 2013. – № 4. – С. 147-154.
189. Федулова Л. Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України / Л. Федулова // Економіка України. – 2008. – № 7. – С. 24–36.
190. Феєр О. Аналіз методологічного інструментарію оцінки інвестиційної привабливості об'єкта інвестування [Текст] / О. Феєр // Економічний аналіз. – 2009. – Вип. 4. – С. 151-154.
191. Хайек Ф.А. Притензии знания [Текст] / Ф.А. фон Хайек // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков. В 5 т. Т.5 в 2 кн. Всемирное признание. Лекции нобелевских лауреатов. – М.: Мысль, 2005. – Т.5, кн.1 – С. 214-224.
192. Харченко В.А. Система управління грошовими потоками підприємства [Текст] / В. А. Харченко // Вісник економічної науки України. – 2014. – №1. – С. 161-164.
193. Хелферт Э. Техника финансового анализа [Текст] / Э. Хелферт. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
194. Холл Ричард Х. Организации: структуры, процессы, результаты [Текст] / Холл Ричард Х. – М.: Равновесие, 2005. – 590 с.
195. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт [Текст] / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датор. – СПб.: Питер, 2015. – 1008 с.
196. Хохлов М.П. Визначення показників для оцінки ефективності діяльності підприємства [Текст] / М.П. Хохлов, С.В. Баликов // Збірник наукових праць Вісник НТУ «ХП»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2012. – №5 – С. 67-72.

197. Хохлова І.В. Аутстафінг (виведення за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України [Текст] / І.В. Хохлова // Український соціум. – 2013. – №4(47). – С. 140-150.

198. Циган Р.М. Удосконалення класифікації грошових потоків з урахуванням сучасних умов господарювання [Текст] / Р.М. Циган // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4(106). – С. 150-155.

199. Цопа Н.В. Особенности оценки эффективности функционирования промышленных предприятий [Електронний ресурс] – Режим доступу: archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./EkUpr/2009_5/b5.pdf

200. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс. – М.: Вильямс, 2004. – 704 с.

201. Шаблиста Л.М. Фінанси підприємств: витоки кризових явищ та роль держави в їх подоланні [Текст] / Л.М.Шаблиста // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 4. – С. 53-67.

202. Шевченко Д.К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу [Текст] / Д.К. Шевченко. – Запоріжжя: КПУ, 2004. – 138 с.

203. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 700 с.

204. Шляга О.В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення [Текст] / О.В. Шляга // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 157-160.

205. Шоул Дж. Первокласний сервіс как конкурентное преимущество [Текст] / Дж. Шоул. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 338 с.

206. Юшкевич О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи [Текст] / О.О. Юшкевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. – №2(56). – Ч. 2. – С. 179-183.

207. Яркіна Н.Н. Теоретическіе аспекты оцены ефективності управління підприємством [Текст] / Н.Н.Яркіна // Проблеми економіки. – 2014. – №3. – С. 279-285.

208. Ясишена В. Сутність грошових потоків підприємств та їх класифікація [Текст] / В. Ясишена // Економічний аналіз. – 2014. – № 2. – С. 321-324.

209. Яценко В.М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення [Текст] / В.М. Яценко // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси, 2012. – №22. – С. 3-7.

210. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3[Текст] / Редколегія: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

211. The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data [Text] / OECD. – Paris: Eurostat, 2005.

212. Економічна теорія: Політекономія [Текст] / За ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання-Прес, 2008. – 719 с.

213. Мирова економіческа мисль: Сквозь призму веков. В 5 т. [Текст] / Сопред. Редкол. Г.Г. Фетистов, А.Г. Худокормов. Т.5 в 2 кн. Всемирное признание: Лекции нобелевских лауреатов / Отв. Ред. Г.Г. Фетистов. Кн. 1. – М.: Мысль, 2004. – 767 с.

214. Потенціал національної промисловості: цілі та механізм ефективного розвитку / [Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, І.О. Галиця та ін.; за ред. канд. екон. наук Ю.В. Кіндзерського]. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 928 с.

215. Apple сообщила о финансовом провале – впервые за 13 лет [Електронний ресурс] – Режим доступу: iphones.ru/iNotes/563711

216. The global body for professional accountants [Електронний ресурс]. – Режим доступу: accaglobal.com/ubcs/en.html
217. World Economic Forum reports [Електронний ресурс]. – Режим доступу: weforum.org/reports
218. ABC-аналіз / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/ABC_аналіз
219. Аутстафінг / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Аутстафінг
220. Верховна Рада України. Закон України «Про інноваційну діяльність», від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15
221. Верховна Рада України. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», від 08.09.2011 № 3715-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17
222. Виявлення проблем як обґрунтування необхідності прийняття рішень [Електронний ресурс] – Режим доступу: library.if.ua/book/32/2116.html
223. Ефективність діяльності організації – економічні та соціальні аспекти [Електронний ресурс] – Режим доступу: allref.com.ua/uk/skachaty/Efektivnist-_diyal-nosti_organizaciyi_-_ekonomichni_ta_social-ni_aspekti
224. Збалансована система показників / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Збалансована_система_показників
225. Индекс инфляции (Украина): Финансовый портал Минфин [Електронний ресурс] – Режим доступу: index.minfin.com.ua/index/infl/
226. Інноваційна діяльність / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційна_діяльність

227. Маркетинг / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг
228. Метод «АВС» / Центр креативних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: inventech.ru/pub/methods/metod-0028
229. Метод «Пять почему» / Центр креативних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: inventech.ru/pub/methods/metod-0002
230. Метод АВС: попроцессное калькулирование затрат [Електронний ресурс] – Режим доступу: baguzin.ru/wp/?p=2642
231. Нейромаркетинг: кто и зачем изучает мозг потребителей [Електронний ресурс] – Режим доступу: cossa.ru/trends/158323
232. Оптимум Парето / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Оптимум_Парето
233. Принцип Парето / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Принцип_Парето
234. Расчет себестоимости продукции методом АВС [Електронний ресурс] – Режим доступу: cfin.ru/management/finance/cost/actbased_costing.shtml
235. Регулярна звітність підприємств / Агенство SMIDA [Електронний ресурс] – Режим доступу: smida.gov.ua/
236. Статистична інформація Державної служби статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу: ukrstat.gov.ua
237. Управленческий аспект согласования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: esm-journal.ru/post/Organizacionnye-osnovy-procedury-soglasovanijadokumentov.aspx

ДОДАТКИ

Додаток А – Показники діяльності окремих промислових підприємств машинобудівної галузі України

Суб'єкт/Стаття	Показники діяльності			Темпи росту, %	
	2014	2015	2016	2016/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Укрелектроапарат»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу) в порівняльних цінах, тис. грн:	1240373	563436	382031	30,80	67,80
Повна собівартість реалізованої продукції в порівняльних цінах, тис. грн:	677464	458892	347323	51,27	75,69
Витратомісткість реалізованої продукції, грн/грн	0,55	0,81	0,91	165,45	112,35
Прибуток від реалізації товарів, робіт, послуг в порівняльних цінах, тис. грн	562909	104544	34708	6,17	33,20
Чистий прибуток/збиток в порівняльних цінах, тис. грн	448216	74590	28729	6,41	38,52
Рентабельність доходу, %	36,14	13,24	7,52	-	-
Зобов'язання підприємства в порівняльних цінах, тис. грн	157359	100892	48723	30,96	48,29
Частка зобов'язань підприємства, по відношенню до доходу, %	12,69	17,91	12,75	-	-
Дебіторська заборгованість підприємства, тис. грн	205704	118682	54710	26,60	46,10
Частка дебіторської заборгованості підприємства по відношенню до доходу, %	16,58	21,06	14,32	-	-
Частка дебіторської заборгованості по відношенню до зобов'язань підприємства	130,72	117,63	112,29	-	-
ПАТ «Завод «Темп»»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу) в порівняльних цінах, тис. грн:	133325	34096	25041	18,78	73,44
Повна собівартість реалізованої продукції в порівняльних цінах, тис. грн:	128611	35022	25140	19,55	71,78
Витратомісткість реалізованої продукції, грн/грн	0,96	1,03	1,00	104,08	97,74

Продовження таблиці

Суб'єкт/Стаття	Показники діяльності			Темпи росту,%	
	2014	2015	2016	2016/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Прибуток від реалізації товарів, робіт, послуг в порівняльних цінах, тис. грн	4714	(926)	(99)	-119,64	89,31
Чистий прибуток/збиток в порівняльних цінах, тис. грн	7751	(1136)	348	-114,66	130,63
Рентабельність доходу, %	6,03	-	1,38	-	-
Зобов'язання підприємства в порівняльних цінах, тис. грн	7820	8863	8040	10,81	90,71
Частка зобов'язань підприємства, по відношенню до доходу, %	5,87	25,99	32,11	-	-
Дебіторська заборгованість підприємства, тис. грн	14061	8333	6107	43,43	73,29
Частка дебіторської заборгованості підприємства по відношенню до доходу, %	10,93	23,79	24,24	-	-
Частка дебіторської заборгованості по відношенню до зобов'язань підприємства	179,81	94,02	75,96	-	-
ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу) в порівняльних цінах, тис. грн:	16888	9092	10802	63,96	118,81
Повна собівартість реалізованої продукції в порівняльних цінах, тис. грн:	10151	6016	7709	75,94	128,14
Витратомісткість реалізованої продукції, грн/грн	0,60	0,66	0,71	118,33	107,58
Прибуток від реалізації товарів, робіт, послуг в порівняльних цінах, тис. грн	6737	3076	3093	45,91	100,55
Чистий прибуток/збиток в порівняльних цінах, тис. грн	227	375	22	9,69	5,87
Рентабельність доходу, %	1,34	4,12	0,20	-	-
Зобов'язання підприємства в порівняльних цінах, тис. грн	5887	4066	4445	75,51	109,32
Частка зобов'язань підприємства, по відношенню до доходу, %	34,86	44,72	41,15	-	-
Дебіторська заборгованість підприємства, тис. грн	1226	692	491	40,05	70,95
Частка дебіторської заборгованості підприємства по відношенню до доходу, %	7,26	7,61	4,55	-	-

Продовження таблиці

Суб'єкт/Стаття	Показники діяльності			Темпи росту,%	
	2014	2015	2016	2016/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Частка дебіторської заборгованості по відношенню до зобов'язань підприємства	20,83	17,02	11,05	-	-
ПАТ «КВБЗ»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу) в порівняльних цінах, тис. грн:	4050627	1400911	2150001	53,08	153,47
Повна собівартість реалізованої продукції в порівняльних цінах, тис. грн:	4012440	1540710	2135858	53,23	138,63
Витратомісткість реалізованої продукції, грн/грн	0,99	1,10	0,99	111,11	100,00
Прибуток від реалізації товарів, робіт, послуг в порівняльних цінах, тис. грн	38187	(139799)	14143	37,04	110,12
Чистий прибуток/збиток в порівняльних цінах, тис. грн	(498071)	(468399)	(112848)	77,34	75,91
Рентабельність доходу, %	-	-	-	-	-
Зобов'язання підприємства в порівняльних цінах, тис. грн	1304140	1074248	1324452	101,56	123,29
Частка зобов'язань підприємства, по відношенню до доходу, %	32,20	76,68	61,60	-	-
Дебіторська заборгованість підприємства, тис. грн	1118601	499589	927943	82,96	185,74
Частка дебіторської заборгованості підприємства по відношенню до доходу, %	27,62	35,66	43,16	-	-
Частка дебіторської заборгованості по відношенню до зобов'язань підприємства	85,77	46,51	70,06	-	-
ПрАТ «Експериментально-механічний завод»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу) в порівняльних цінах, тис. грн:	18964	20413	18988	100,13	93,02
Повна собівартість реалізованої продукції в порівняльних цінах, тис. грн:	14295	20874	19009	132,98	91,07
Витратомісткість реалізованої продукції, грн/грн	0,75	1,02	1,00	133,33	98,04
Прибуток від реалізації товарів, робіт, послуг в порівняльних цінах, тис. грн	4669	(461)	(21)	-100,45	95,44

Продовження таблиці

Суб'єкт/Стаття	Показники діяльності			Темпи росту,%	
	2014	2015	2016	2016/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток/збиток в порівняльних цінах, тис. грн	(1655)	(897)	32	101,93	103,57
Рентабельність доходу, %	-	-	0,17	-	-
Зобов'язання підприємства в порівняльних цінах, тис. грн	2107	2410	2317	109,97	96,14
Частка зобов'язань підприємства, по відношенню до доходу, %	11,11	11,81	12,20	-	-
Дебіторська заборгованість підприємства, тис. грн	1541	1594	770	49,97	48,31
Частка дебіторської заборгованості підприємства по відношенню до доходу, %	8,13	7,81	4,06	-	-
Частка дебіторської заборгованості по відношенню до зобов'язань підприємства	73,14	66,14	33,23	-	-

*індекс інфляції: 2015: 1,433; 2016: 1,124 [215]; коригуючі індекси для

приведення в порівняльні ціни: для 2014: 1,611; для 2015: 1,124

Джерело: 235

Додаток Б - Порівняння гнучкого та жорсткого бюджетів [9, с. 625-633]

В прикладі наведено гнучкий бюджет компанії РТВ Ltd. на рік. Очевидно, що основним показником бюджету про прибутки та збитки є кількість проданих одиниць продукції. Однак в деяких випадках можна обирати й інші показники.

Таблиця 1

Приклад гнучкого бюджету

Показник	60%	65%	70%
Об'єм випуску/продаж, шт.	7200	7800	8400
Дохід, ф.ст.	2160000	2340000	2520000
Змінні витрати, ф.ст., з них:	1152000	1248000	1344000
Прямі матеріальні, ф.ст.	720000	780000	840000
Прямі інші, ф.ст.	288000	312000	336000
Комерційні, ф.ст.	144000	156000	168000
Маржинальний прибуток, ф.ст.	1008000	1092000	1176000
Постійні витрати, ф.ст., з них	930000	930000	930000
Прямі трудові, ф.ст.	280000	280000	280000
Виробничі накладі, ф.ст.	300000	300000	300000
Адміністративні, ф.ст.	200000	200000	200000
Комерційні, ф.ст.	150000	150000	150000
Чистий прибуток, ф.ст.	78000	162000	246000

Джерело: 9, с. 626

В прикладі передбачається, що і витрати, і дохід лінійно залежать від об'єму продаж, тобто, ціна та змінні витрати по всьому діапазону релевантності однакові, а на постійні витрати обсяг не впливає.

Наступною умовою даного прикладу є те, що непостійні елементи бюджету змінюються разом з об'ємом, але в реальності може бути декілька базисів, які залежатимуть від інших факторів.

Гнучкі бюджети є доволі цікавими в розрізі планування аналізу чутливості та присутні практично в усіх системах планування – перед затвердженням завжди розглядається декілька варіантів, але затверджується один. Варіант плану, що приймається, який цільовий вважається жорстким та містить в основі чітко визначений об'єм діяльності.

В наступному прикладі приводиться додаткові відомості про компанію, які потім будуть використовуватись для ілюстрації контрольних функцій бюджетів.

Таблиця 2

Порівняння жорсткого бюджету та фактичних показників

Показник	Жорсткий бюджет (65%)	Фактичні показники за рік (72%)
Об'єм випуску/продаж, шт.	7800	8640
Дохід, ф.ст.	2340000	2548000
Змінні витрати, ф.ст., з них:	1248000	1365120
Прямі матеріальні, ф.ст.	780000	812160
Прямі інші, ф.ст.	312000	371520
Комерційні, ф.ст.	156000	181440
Маржинальний прибуток, ф.ст.	1092000	1183680
Постійні витрати, ф.ст., з них	930000	986000
Прямі трудові, ф.ст.	280000	302000
Виробничі накладі, ф.ст.	300000	291000
Адміністративні, ф.ст.	200000	216000
Комерційні, ф.ст.	150000	1700000
Чистий прибуток, ф.ст.	162000	197680

Джерело: 9, с. 629

Просте співставлення бюджетних/фактичних витрат некоректне, оскільки різні обсяги виробництва, а тому бюджетні витрати слід привести до фактичних, шляхом складання гнучкого бюджету по фактичному обсягу виробництва.

Порівняння гнучкого бюджету та фактичних показників ілюструє негативні відхилення по прямих інших та комерційних витратах, тоді як по матеріальних витратах навпаки. Проте показники прибутку від того «не виграли».

Таблиця 3

Аналіз відхилень показників від бюджетів

Показник	Жорсткий бюджет 65%	Гнучкий бюджет 72%	Фактичні показники за рік 72%
1	2	3	4
Об'єм випуску/продаж, шт.	7800	8640	8640
Дохід, ф.ст.	2340000	2592000	2548000

Продовження таблиці 3

Показник	Жорсткий бюджет 65%	Гнучкий бюджет 72%	Фактичні показники за рік 72%
1	2	3	4
Змінні витрати, ф.ст., з них:	1248000	1382400	1365120
Прямі матеріальні, ф.ст.	780000	864000	812160
Прямі інші, ф.ст.	312000	345600	371520
Комерційні, ф.ст.	156000	172800	181440
Маржинальний прибуток, ф.ст.	1092000	1209600	1183680
Постійні витрати, ф.ст., з них	930000	930000	986000
Прямі трудові, ф.ст.	280000	280000	302000
Виробничі накладі, ф.ст.	300000	300000	291000
Адміністративні, ф.ст.	200000	200000	216000
Комерційні, ф.ст.	150000	150000	1700000
Чистий прибуток, ф.ст.	162000	279600	197680

Джерело: 9, с. 630

Фактично порівняння показників дає змогу виділити 2 основних відхилення:

1. Відхилення по об'єму. Даний показник відображає вплив різниці між фактичними та плановими показниками на об'єм доходу, прямих витрат, маржинального прибутку та прибутку. Відхилення даного типу не властиві постійним витратам, оскільки останні не залежать від об'єму виробництва.
2. Відхилення від гнучкого бюджету. Цей тип відхилення між фактичними показниками та показниками гнучкого бюджету відображає вплив на основні показники діяльності (дохід, змінні та постійні витрати, маржинальний прибуток і прибуток) інших факторів, окрім об'єму виробництва/продажу.

Співставлення показників жорсткого, гнучкого бюджетів та фактичних показників дозволяє отримати доволі цікаву інформацію. Наприклад, зростання об'єму продаж при зниженні ціни може бути індикатором того, що зростання обсягів відбулось саме завдяки зменшенню ціни; зростання матеріальних затрат може свідчити про закупівлю матеріалів за цінами, що вищі, ніж планові і т.д. Такі показники відхилень створюють фокус подальших аналітичних досліджень.

Також важливо розглянути і приклад взаємозв'язку зміни структури – в номенклатурі декілька позицій та одного із способів неадекватного розподілу постійних витрат. [195, с. 114-117].

Структура продажів – це та кількість асортиментних позицій товарів, чи послуг, які складають повний об'єм продажів. Навіть, якщо структура продажів змінюється запланований об'єм продажів все ж може бути досягнутий, але операційний прибуток вже буде іншим.

Таблиця 4

Приклад побудови бюджету на виставку – продаж програмного забезпечення: «Do-All» та «Super-word».

Показник	Do-All	Super-word	Всього
Кількість проданого товару, од.	60	40	100
Виручка (200\$ і 100\$ за одиницю відповідно), \$	12000	4000	16000
Змінні витрати (120\$ і 70\$ за одиницю відповідно), \$	7200	2800	10000
Маржинальний прибуток (80\$ і 30\$ за одиницю відповідно), \$	4800	1200	6000
Постійні витрати, \$	-	-	4500
Операційний прибуток, \$	-	-	1500

Джерело: 195, с. 116

Далі в джерелі йдеться наступне: Яка точка беззбитковості? На відміно від виробництва, що випускає один вид продукції, для фірм, що випускає декілька видів продукції універсальної точки беззбитковості не існує. Вона залежить від структури продажу. Єдиний варіант, коли запланована структура продажу не змінюється, незалежно від об'ємів (на кожні 3 одиниці «Do-All» продається 2 одиниці «Super-word») Звідси:

- 1) Нехай $3S$ – кількість одиниць «Do-All», щоб досягти точки беззбитковості
Нехай $2S$ – кількість одиниць «Super-word», щоб досягти точки беззбитковості

2) Записується все у вигляді формули:

$$(200(3S) + 100(2S)) - (120(3S) + 70(2S)) - 4500 = 0$$

$$800S - 500S = 4500$$

$$S = 15$$

Звідси кількість одиниць «Do-All» при яких досягається беззбитковість 45 та «Super-word» 30. Таким чином точка беззбитковості 75 одиниць при незмінності структури; маржинальний прибуток складе 4500\$, що рівне постійним витратам в сумі 4500\$.

Інший спосіб, що пропонується в даному джерелі ґрунтується на використанні середньозваженого маржинального прибутку:

середньозважений маржинальний прибуток на одиницю

$$\frac{(80 \times 60) + (30 \times 40)}{60 + 40} = \frac{6000}{100} = 60$$

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{4500}{60} = 75$$

Так як відношення продуктів 3/2, то точка беззбитковості по «Do-All» 45 од. (60%*75) та «Super-word» 30 од. (40%*75). Дохід в точці беззбитковості рівний 12000\$ (процент середньозваженого маржинального прибутку 37,5% (6000/16000=0,375*100=37,5%), звідси 4500/0,375=12000)

Дохід в сумі 16000\$ знаходиться в пропорції 3/1 (12000/4000), або 75%/25%, звідси дохід в точці беззбитковості має бути розподілено наступним чином: 75% «Do-All» та 25% «Super-word», що становить 45 од. «Do-All» та 30 од. «Super-word».

Додаток В – Довідки про впровадження напрацювань



29000, Україна, м. Хмельницький, проспект Миру, 99/101
 приймальня: +38 (0382) 63-00-27 | e-mail: temp-marketing@ukr.net
 маркетинг: +38 (0382) 63-04-85 | сайт: www.temp-mash.com.ua

07.09.2017 № 133-AB

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Нам'ясенка Віктора Миколайовича на тему:

«Управління ефективністю діяльності промислових підприємств на засадах маржинального підходу»

Напрацювання авторської роботи, щодо побудови механізму системи управління ефективністю діяльності підприємства в розрізі планування діяльності підприємства на майбутні періоди та підхід до ціноутворення на нову продукцію є досить цікавим з точки зору управління та роботи фінансово-економічного відділу і може бути впроваджено в подальшій діяльності ПАТ «Завод «ТЕМП».

Запропоновані авторські підходи та пропозиції, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використанні в майбутньому в повному обсязі з подальшими дослідженнями в даному напрямку.

/ Голова правління



ПАТ «Завод ТЕМП»

код ЄДРПОУ 14309942 | р/р 26007524424897
 свід. плат. ПДВ № 200125635 | в ПАТ АБ «Укргазбанк»
 ІПН 143099422256 | МФО 320478



ХМ-23 АВ 45
2 09.2017

УКРАЇНА
Приватне акціонерне товариство
«Хмельницький завод ковальсько- пресового
устаткування « Пригма-Прес»
 29000 м. Хмельницький, вул. Правди, 6
Тел./Факс.: (+380382) 78-30-01, 76-54-87
E-mail: prigma-press@ukr.net
<http://www.prigma.km.ua>
 Код ЄДРПОУ 05748921 Св-во.№ 100339799
 ПІН 057489222251

UKRAINE
Private Joint Stock Company
“Khmelnitsky factory of press-forging
equipment “Prigma-Press”
 29000 Khmelnytsky city, Pravdy St., 6
Tel/Fax: (+380382) 78-30-01; 76-54-87
E-mail: prigma-press@ukr.net
<http://www.prigma.km.ua>
 Code EGRPOU 05748921 Cert. № 100339799
 Identification code 057489222251

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Нам'ясенка Віктора Миколайовича на тему:

«Управління ефективністю діяльності промислових підприємств на
 засадах маржинального підходу»

Запропонований автором комплексний підхід та бачення управління ефективністю операційної діяльності підприємства є відповідним до сучасних вимог ринку. З огляду подальших планів діяльності та стратегічного бачення керівництва напрацювання автора можуть бути використанні в майбутньому в повному обсязі в діяльності ПрАТ ХЗКПО «Пригма-Прес».

Авторські розробки є актуальними та цілком адаптованими до діяльності реальних машинобудівних підприємств.

Генеральний директор
 ПрАТ «ХЗКПО «Пригма-Прес»



Л.М. Присяжна



Товариство з додатковою відповідальністю
"Завод АДВІС"

29010, Україна, м. Хмельницький,
вул. Чорновола, 88

Ідент. код 00498431

Тел.: (0382) 64-43-93
Факс: (0382) 64-43-87

E-mail: apahe@meta.ua

№ _____
на № 487-Д від 18.10.2017

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Нам'ясенка Віктора Миколайовича на тему:

«Управління ефективністю діяльності промислових підприємств на засадах
маржинального підходу»

Напрацювання авторської роботи, щодо системи управління ефективністю діяльності підприємства з використанням аналітичних інструментів маржинального підходу формує ефективний та простий набір інструментарію для управління підприємством. Дані інструменти та запропонований підхід до «стратегічних сесій» планується використати в подальшій роботі ТДВ «Завод Адвіс».

Запропоновані авторські підходи та пропозиції є досить прогресивними та цікавими в розрізі стратегічних планів діяльності підприємства та можуть бути використані в повному обсязі.

Генеральний директор
ТДВ „Завод АДВІС”



І.І. Дунець



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-22-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

11.10.2017 № _____

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації
 Нам'ясенка Віктора Миколаєвича
 у навчальний процес

Видана аспіранту Нам'ясенку В.М. кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Хмельницького національного університету про те, що результати наукових досліджень у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Управління ефективністю діяльності промислових підприємств на засадах маржинального підходу» використовуються у навчальному процесі кафедри маркетингу і торговельного підприємництва при викладанні дисциплін «Маржинальний прибуток в економічних розрахунках підприємств невиробничої сфери» для студентів спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»; «Маркетинг інновації» для студентів спеціальності 075 – «Маркетинг».

Довідка видана для пред'явлення у Спеціалізовану вчену раду.

Проректор з науково-педагогічної
 та наукової роботи
 Хмельницького національного
 університету



М.П.Войнаренко

Додаток Г – Список оприлюднених робіт за темою дослідження

У наукових фахових виданнях, виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, і зарубіжних виданнях

- 1) Namiasenko V. M. Some aspects of the industrial enterprises activity planning that Based on the "Marginal approach" / V. M. Namiasenko // European practice of scientific research. Scientific journal. – 2017. – Issue 1, vol. 2. – P. 8–15 (0,97 друк. арк.).
- 2) ¹Нам'ясенко В. М. Гібридний ABC-метод як інструмент оцінки ефективності продукції / В. М. Нам'ясенко // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 24. – С. 140–144 (0,54 друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus.***
- 3) ¹Нам'ясенко В. М. Ефективне управління персоналом як один із основних факторів підвищення ефективності промислових підприємств України / В. М. Нам'ясенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 25 (14). – С. 136–139 (0,46 друк. арк.).
- 4) Нам'ясенко В. М. Інтегральний показник діяльності промислового підприємства / В. М. Нам'ясенко // Scientific world journal. – 2017. – Issue 15, vol. 3. – P. 37–44 (0,43 друк. арк.).
- 5) ¹Нам'ясенко В. М. Проблеми бюджетування (планування) в умовах ринкової економіки [Електронне видання] / В. М. Нам'ясенко // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 5 (33). – С. 36–42. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/533-2> (0,81 друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Open Academic Journals Index, PIHЦ, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory (США), International Scientific Indexing, Journal Factor, Eurasian Scientific Journal Index (Казахстан), Scientific Object Identifier.***

¹Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

- 6) ¹Нам'ясенко В. М. Складові ефективної діяльності підприємств на сучасному ринку / В. М. Нам'ясенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 26 (15). – С. 136–140 (0,58 друк. арк.).
- 7) ¹Нам'ясенко В. М. Шаблони звичок як інструмент зменшення проблеми обмежених ресурсів малих та середніх вітчизняних підприємств / В. М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 1. – С. 142–145 (0,42 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*
- 8) ¹Нам'ясенко В. М. Аспекти загальної діагностики фінансового стану сучасного підприємства / В. М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3, т. 2. – С. 122–126 (0,55 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*
- 9) ¹Нам'ясенко В. М. Соціальна інженерія як одна із загроз економічній безпеці, що спричиняє негативний вплив на ефективність діяльності підприємства / В. М. Нам'ясенко // Економіка і держава. – 2016. – № 3. – С. 90–92 (0,31 друк. арк.).
- 10) ¹Нам'ясенко В. М. Складові концепції «Сучасного управління» в розрізі підвищення ефективності діяльності підприємств через управління грошовими потоками / В. М. Нам'ясенко, К. В. Васильківський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4, т. 3. – С. 63–67 (0,55 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано та аргументовано використання коефіцієнта втрат при використанні кредитних коштів (0,37 друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*

¹Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

- 11) ¹Нам'ясенко В. М. Концептуальна класифікація проблем розвитку підприємств / В. М. Нам'ясенко, Т. Г. Гайворонська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2, т. 2. – С. 125–127 (0,34 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано та запропоновано підхід, щодо класифікації сучасних проблем підприємств. (0,30 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*
- 12) ¹Нам'ясенко В. М. Інтелектуальний потенціал як один із основних факторів розвитку промислового підприємства / О. І. Гончар, В. М. Нам'ясенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3, т. 2. – С. 55–58 (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок автора: пропозиція, щодо зміни структури економічного потенціалу, а саме – надання центрального місця інтелектуальному потенціалу (0,35 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РІНЦ, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.*
- У матеріалах конференцій та інших виданнях:**
- 13) Нам'ясенко В. М. Аналітика як основний інструмент вирішення проблем ефективності діяльності промислових підприємств / В. М. Нам'ясенко // Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конференції (15–16 вересня 2017 р.). – Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2017. – С. 36–39 (0,18 друк. арк.).
- 14) Нам'ясенко В. М. Визначальна роль лідера в побудові ефективної системи та зменшення рівня проблем ефективної діяльності підприємства / О. О. Орлов, В. М. Нам'ясенко // Стратегія підприємства: підприємницький контекст : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 2017 р. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 150–152 (0,10 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано визначальну роль лідера в ефективній діяльності промислових підприємств (0,08 друк. арк.).*

¹Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

- 15) Нам'ясенко В. М. Гібридизація елементів управлінських систем як один із інструментів вирішення проблем діяльності промислових підприємств / В. М. Нам'ясенко // Сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку України : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (16 вересня 2017 р.). – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – С. 58–60 (0,15 друк. арк.).
- 16) Нам'ясенко В. М. Ефективне управління асортиментом на засадах «Маржинального підходу» / В. М. Нам'ясенко // International scientific conference: "Innovative potential of socio-economic systems: the challenges of the global world", part 1, December 22th, 2017. – Lisbon : Baltija Publishing, 2017. – P. 99–103 (0,21 друк. арк.).
- 17) Нам'ясенко В. М. Основні моменти впровадження системи планування та управління на основі концепції «Маржинального прибутку» як основного інструменту філософії «Сучасного управління» / В. М. Нам'ясенко // Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (8 вересня 2017 р.). – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2017. – С. 64–67 (0,21 друк. арк.).
- 18) Нам'ясенко В. М. Шаблони звичок та афірмації як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності / В. М. Нам'ясенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : XII міжнар. наук.-практ. конференція. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 95–96 (0,06 друк. арк.).
- 19) Нам'ясенко В. М. ABC-метод – переваги та недоліки; порівняння із аналізом на основі маржинального прибутку / В. М. Нам'ясенко // International scientific-practical conference: "From Baltic to Black Sea: national models of economic systems" : conference proceedings, part 1, March 25, 2016. – Riga : Baltija Publishing, 2016. – P. 178–181 (0,22 друк. арк.).

- 20) Нам'ясенко В. М. СVP-аналіз – штучно обмежена теорія маржинального прибутку / В. М. Нам'ясенко // Пріоритети розвитку у ХХІ столітті : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2016 р.). – Кіровоград : КОД, 2016. – С. 78–79 (0,10 друк. арк.).

Додаток 5 – Апробація результатів дисертації

№ п.п.	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнар. наук.-практ. конференція	Сучасні проблеми інвестиційної діяльності в Україні	м. Київ, 18-19 січня 2013 р.	Дистанційна
2.	IX Міжнар. наук.-техн. конференція	Актуальні проблеми комп'ютерних технологій 2015	м. Хмельницький, квітень 2015 р.	Очна
3.	Міжнар. наук. конференції	Від Балтійського до Чорноморського регіону: національні моделі економічних систем	м. Рига, 25 березня, 2016 р.	Дистанційна
4.	Міжнар. наук.-практ. конференція	Пріоритети розвитку у XXI столітті	м. Кіровоград, 12 квітня 2016 р.	Дистанційна
5.	Міжнар. наук.-практ. конференція	Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти	м. Запоріжжя, 8 вересня 2017 р.	Дистанційна
6.	Всеукраїнська наук.-практ. конференція	Євроінтеграційна перспектива та інвестиційний потенціал економіки: методологія, теорія та практика	м. Одеса, 15-16 вересня 2017 р.	Дистанційна
7.	Всеукраїнська наук.-практ. конференція	Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції	м. Київ, 15-16 вересня 2017 р.	Дистанційна
8.	Міжнар. наук.-практ. конференція	Сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку України	м. Ужгород, 16 вересня 2017 р.	Дистанційна
9.	Міжнар. наук.-практ. конференція	Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети	м. Запоріжжя, 22-23 вересня 2017 р.	Дистанційна
10.	Міжнар. наук.-практ. конференція	Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств	м. Хмельницький, 29-30 вересня 2017 р.	Дистанційна
11.	Міжнар. наук.-практ. конференція	Стратегія підприємства: підприємницький контекст	м. Київ, 16-17 листопада 2017 р.	Дистанційна
12.	XII міжнар. наук.-практ. конференція	Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України	м. Хмельницький, 29 листопада – 1 грудня 2017 р.	Очна
13.	Міжнар. наук. конференція	Інноваційний потенціал соціально-економічних систем: виклики глобального світу	м. Лісабон, 22 грудня 2017 р.	Дистанційна
14.	Щорічна наук.-практ. конференція	Високі наукові цілі 2017	м. Мінськ, 26-30 грудня 2017 р.	Дистанційна