

Тема
Управління
операційною та
інвестиційною
діяльністю малого
бізнесу

ПЛАН

1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі
2. Управління витратами і та результатами діяльності бізнесу
3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі

1. Управління виробництвом і збутом в бізнесі

Для бізнесу виробництво

це процес перетворення ресурсів в корисний для споживача результат (виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт), для отримання якого необхідна наявність професійних знань і умінь поєднання рішень.



З точки зору управління виробництвом в малому бізнесі "ресурси на вході" можна розділити на три категорії:

1. Вхідні ресурси

- Вихідні ресурси повинні бути закуплені, щоб процес виробництва функціонував безперервно. Вони мають безліч форм: деякі повністю споживаються у виробничому процесі, інші являють собою довгострокові (основні) фонди. У перелік вхідних ресурсів входять: матеріали, люди, приміщення, обладнання, енергія, існуючі знання, нова інформація (ноу-хау) і т.п.

2. Замовлення, отримані від клієнтів

- Замовлення споживачів, безумовно, є найбільш відчутним підтвердженням наявності в них потреб. Бізнес не може функціонувати без такого найважливішого ресурсу, як потреби клієнтів. Виробничий процес призначений відповідати певним запитам і виробляти певні типи товарів. Чим краще можна адаптувати виробництво до потреб покупців, тим ефективніше буде цей процес.

3. Очікування

- Очікування можна вважати невідчутними вхідними ресурсами, що утворюються з цілого ряду джерел. У кожного складається свою думку про виробництво, і кожен щось очікує від певної продукції. Для малого бізнесу – це надія отримати позитивний фінансовий результат.

Для малого бізнесу характерні наступні типи виробництва:

виготовлення продукції на замовлення (виробництво одного продукту для конкретних клієнтів). Виробник пристосовує своє обладнання для виробництва продукту клієнтам, інколи навіть вдома. Виготовлення продукції по замовленнях здійснюється відповідно разовим замовленням, тобто кожен товар наділяється індивідуальними властивостями.

виготовлення продукції партіями. Продукт виробляється в циклі повторюваного характеру відносно великими обсягами, а саме виробництво розбивається на операції. Кожна операція завершується певною кількістю продукції, яка визначена в виробничій програмі. Після виконання партії, відбувається процес збуту або продовження виробничого циклу (залежно від цілей діяльності).

потокове виробництво, за якого обсяг продукту збільшується, з'являється необхідність вводити спеціальний процес, в якому окремі частини або зібрані блоки проходять через кожен етап виробництва послідовно. Потокове виробництво застосовується у випадках, коли подальше збільшення обсягів виправдовує капіталовкладення у виробництво, і весь процес концентрується на виготовленні одного або декількох видів продукції.

На сьогоднішній день для ефективної і конкурентоспроможної організації виробництва використовуються наступні принципи:

пропорційність

- це відповідність всіх підрозділів організації (цехів, дільниць, окремих робочих місць) одне одному.

одночасність

- одночасне (паралельне) виконання різних виробничих процесів по виготовленню одного продукту.

безперервність

- повторюваність виробництва та відсутність простоїв.

точність

- забезпечення найкоротшого шляху проходження виробом всіх стадій і операцій виробничого процесу - від запуску у виробництво вхідних матеріалів до виходу готової продукції.

ритмічність

- Принцип ритмічності передбачає рівномірний випуск продукції і ритмічний хід виробництва. Рівномірний випуск продукції означає виготовлення в рівних проміжках часу однакової кількості продукції.

гнучкість

- В традиційному виробництві принципи організації орієнтовані на стійкий характер виробництва - стабільну номенклатуру продукції, конкретні види обладнання тощо.

комплексність

- Для ефективного виробництва необхідно, щоб в бізнесі постійною взаємодіяли основні, допоміжні і обслуговуючі процеси.

На базі зазначених цілей організації формується дві головні цілі управління виробництвом:



ефективне
перетворення
ресурсів;

задоволення
споживчого
попиту.

Маркетинг (marketing, від англ. market – ринок, збут) представляє собою:

систему заходів з вивчення ринку та активного впливу на споживчий попит для розширення збуту товарів;

комплексну систему організації виробництва і збуту продукції, орієнтовану на задоволення попиту конкретних споживачів і одержання прибутку на основі дослідження;

вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людей через обмін.

Традиційним
и засобами
досягнення
відмінності
товару на
ринку є
товарний
знак або
торговельна
марка
(trademark).

У загальному розумінні,
товарний знак - це
символьне, образотворче або
комбіноване позначення
товару. Іноді товарний знак
може виступати у вигляді
певної форми виробів або
упакування (наприклад,
пляшка "Coca-Cola").



2. Управління витратами та результатами діяльності бізнесу

Знайти оптимальну ціну для товару завжди нелегко. Якщо ціна занадто висока, можна не привернути увагу необхідної кількості покупців, а якщо занадто низька, можна не доотримати прибуток. Для малої фірми встановлення ціни - складний процес, оскільки таким компаніям важко витримати конкуренцію в цінах.

Для того, щоб розуміти, яку вартість для бізнесу склало виробництво необхідно розрахувати собівартість.

*Собівартість
продукції*

це грошова
форма витрат на
підготовку
виробництва,
виготовлення та
збут продукції.

Калькулювання

це процес визначення собівартості продукції, який полягає у акумулюванні витрат на виробництво і перенесення їх на готовий продукт.

Орієнтовна номенклатура калькуляційних статей витрат для більшості підприємств виглядатиме так:

- 1) сировина та матеріали;
- 2) енергія технологічна;
- 3) основна заробітна плата виробників;
- 4) додаткова заробітна плата виробників;
- 5) відрахування на соціальні потреби виробників;
- 6) утримання та експлуатація машин і устаткування;
- 7) загальновиробничі витрати;
- 8) адміністративні витрати;
- 9) інші операційні витрати;
- 10) витрати на збут.

Управління витратами

це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого бізнесу.

Система управління витратами має функціональний та організаційний аспекти. Вона включає такі організаційні підсистеми: пошук і виявлення чинників економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат за їхніми видами; облік та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. У малому бізнесі такими підсистемами керують окремі виконавці.



Поділ витрат на змінні (пропорційні) та постійні робить можливим визначення їхньої загальної суми за певний період за формулою:

$$C = C_{зв} * N + C_{пв}$$

де C – загальні (сукупні) витрати;

$C_{зв}$ – змінні витрати на одиницю продукції;

N – обсяг виробництва продукції у натуральному вираженні;

$C_{пв}$ – постійні витрати за даний період.

Тоді загальні витрати на одиницю продукції ($C_{оп}$) становитимуть:

$$C_{оп} = C_{зв} + C_{пв}/N$$



Ціна

це еквівалент
вартості
товару або
послуги,
призначених
для обміну, в
грошових
одиницях.

1. Розрахунок ціни за методом «середні витрати плюс прибуток» є найпростішим і широко застосовуваним. Згідно з

ним, ціна (Ц) визначається за формулою:

$$Ц = СВ + П,$$

де СВ – середні витрати (собівартість);

П – величина прибутку в ціні, яка встановлюється самим підприємством (організацією) або обмежується державою як граничний рівень рентабельності продукції (послуг).

2. Розрахунок ціни на підставі цільового (фіксованого) прибутку вважається різновидом методики визначення ціни на базі середніх витрат (собівартості).

- Особливість його полягає в тому, що ціна строго залежить від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної кількості продукції.
- За умови прямолінійної динаміки залежних величин ціна встановлюється з використанням формули:
- $C_f = C_{зм} + (C_{пост} + P_{заг}) \cdot N$, (3)
- де $C_{зм}$ – змінні витрати на одиницю продукції (послуги);
- $C_{пост}$ – постійні витрати на дану продукцію (послугу) за певний період (квартал, рік);
- $P_{заг}$ – загальна сума прибутку, яку можна одержати від продажу продукції (надання послуги) за той самий період;
- N – обсяг продажу продукції (наданої послуги) в натуральному вираженні.

3. Установлення ціни на базі суб'єктивної цінності товару

- здійснюється з урахуванням потенційного (реально виявленого) попиту.

4. Метод ціноутворення «за рівнем поточних цін»

- («за рівнем конкуренції») полягає в тому, що ціну розглядають та встановлюють як похідну цін на аналогічну продукцію в конкурентів. Залежно від особливостей продукції й типу ринку (монополія, олігополія) цей метод ціноутворення має різні модифікації (установлення ціни на рівні поточної ринкової ціни або нижче за неї; установлення ціни на конкретний виріб з урахуванням цін на аналогічну продукцію та співвідношення параметрів цих виробів).

5. Установлення ціни на підставі результатів закритих торгів є різновидом методу «за рівнем поточних цін» і застосовується з метою одержання замовлення на виготовлення певної продукції (торг за вигідний контракт).

6. Метод ціноутворення «за рівнем попиту» передбачає встановлення ціни за допомогою пробного продажу товару в різних сегментах ринку. При цьому враховуються умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні послуги. За використання цього методу в різних місцях (сегментах) ринку на ті самі товари ціни можуть бути різними.

7. Метод установлення ціни за місцем походження товару полягає в тому, що товар передається транспортній організації за умови «франко-вагон»; після цього всі права на товар і відповідальність за нього переходять до покупця (замовника).

8. Метод установлення єдиної ціни із включенням у неї витрат на доставку означає відповідні дії підприємства (організації) для включення в ціну фіксованої суми транспортних витрат незалежно від віддаленості покупця (клієнта).

9. Застосування методу встановлення зональних цін полягає в тому, що підприємство (фірма) виокремлює кілька зон, у межах яких встановлюються єдині ціни залежно від рівня транспортних витрат.

10. Метод устанавлення ціни стосовно базисного пункту характеризується тим, що продавець (фірма) вибирає конкретний район (місто, область) за базисний і збирає з усіх замовників (клієнтів) транспортні витрати в сумі, що дорівнює вартості поставки з цього району (міста, області) незалежно від того, звідки насправді здійснюється відвантаження товару.

11. Метод встановлення цін із прийняттям на себе витрат на доставку означає, що підприємство (організація) частково чи повністю бере на себе фактичні витрати на доставку товару з метою стимулювання надходження замовлень від покупців (клієнтів).

12. За встановлення цін зі знижками підприємство-продавець змінює свою вихідну ціну та встановлює певну знижку з неї, ураховуючи дострокову оплату рахунків, закупівлю великого обсягу продукції або позасезонну її закупівлю тощо. Це дає змогу підприємству підтримувати більш стабільний рівень виробництва протягом року.

Структура ціни

Етапи реалізації	Виробник				Посередник			Роздрібна торгівля		
	Собівар-тість	прибуток	Непрямі податки		витрати	прибуток	ПДВ	витрати	прибуток	ПДВ
Види цін за етапом реалізації	Оптова ціна виробника									
	Оптова відпускна ціна									
	Оптова ціна закупівлі									
	Роздрібна ціна									

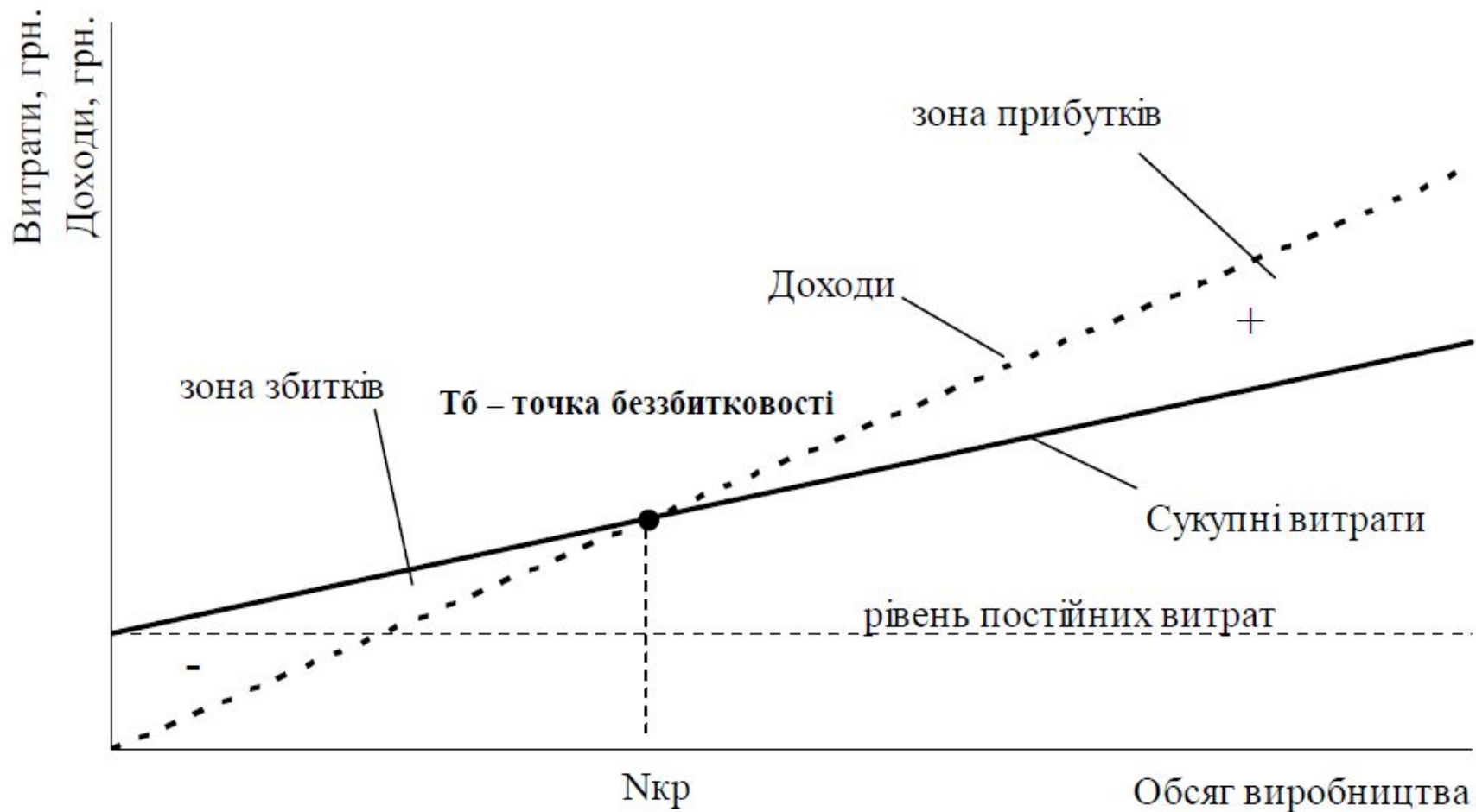
Завищення ціни - це стратегія "зняття вершків" з ринку, незважаючи на можливість розширення продажу при зниженні цін.

Завищувати ціни можна тільки в тих випадках, коли товари суттєво відрізняються від товарів конкурентів. Для малої фірми завищення ціни може бути привабливим подвійно.

Для проникнення на ринок компанії часто використовують політику збільшення обсягу продажів шляхом *зниження ціни*.

Ця стратегія служить для залучення великої кількості споживачів і збільшення обсягу продажів, ускладнюючи проникнення на ринок конкурентів. У результаті зростає число споживачів і підвищується оборот, що в свою чергу знижує собівартість продукції. Основним недоліком такої політики є необхідність знизити ціни для всіх споживачів, як нових, так і старих.

Точка беззбитковості для одного товару



Беззбитковість бізнесу

це рівень
виробництва й збуту,
за якого виручка від
реалізації продукції
дорівнює витратам
виробництва, тобто
це той мінімальний
рівень збуту
продукції, за якого
немає ні прибутку, ні
збитку.

Точка беззбитковості

відповідає такому
обсягу продажу, за
якого надходження
від реалізації
продукції
дорівнюють витратам
на виробництво і
реалізацію цієї
продукції.

Послідовність розрахунків точки беззбитковості по фірмі така:

Визначається валова маржа, або маржинальний прибуток (розраховується як різниця між обсягами реалізованої продукції та обсягами змінних витрат за формулою

$$VM = RP - C_{zv}$$

де VM — валова маржа.

Визначається відсоток валової маржі в обсязі реалізованої продукції (або коефіцієнт валової маржі) за формулою

$$\% \hat{A} \hat{I} = \frac{\hat{A} \hat{I}}{D \hat{I}} \cdot 100$$

Розраховується *пори́г рентабельності*, тобто такий обсяг реалізованої продукції, за якого всі витрати покриваються, збитків немає, але немає й прибутків.

$$\check{D} = \frac{\check{N} \hat{a}}{\% \hat{A} \hat{I}} \cdot 100$$

Визначається *запас фінансової міцності (ЗФМ)*. Це сума, на яку підприємство може знизити обсяг реалізації до моменту появи збитків

$$ЗФМ = RP - PP.$$

3. Інвестиційні рішення у малому бізнесі

Під інвестуванням розуміють

довгострокове вкладення капіталу з метою отримання певних економічних вигод. Інвестиціями, відповідно до Закону України "Про інвестиційну діяльність" є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект. інвестиції як вкладення, які забезпечують приріст капіталу, створюють новий капітал.



В залежності від об'єкта вкладень
розмежовують інвестиції трьох
видів:

реальні

фінансові

інтелектуальні

Реальні інвестиції

- Під реальними інвестиціями розуміють вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва. Реальні інвестиції пов'язані із заміщенням основних засобів чи їх розширенням. Завдяки цьому відбувається модернізація й раціоналізація обладнання, що значною мірою впливає на ефективність функціонування бізнесу.

Фінансові інвестиції

- Під фінансовими інвестиціями розуміють вкладення капіталу в різноманітні фінансові й грошові інструменти та в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу.

Інтелектуальні інвестиції

- Інтелектуальні інвестиції – це вкладення капіталу в інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки, ноу-хау); людські активи (сукупність колективних знань підприємства, їхніх творчих здібностей, лідерських якостей тощо); інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які застосовуються при здійсненні діяльності підприємства).

Фінансові інвестиції

хоч і є найефективнішим джерелом отримання додаткових фінансових ресурсів для фінансування поточної господарської діяльності, довгострокових проектів їх ефективна реалізація можлива лише для підприємств-юридичних осіб.

Для малого бізнесу характерні:

довгострокові фінансові інвестиції, які представляють собою вкладення в цінні папери інших підприємств, облігації державних та місцевих позик, статутний капітал інших підприємств, створених на території країни та за кордоном терміном більш ніж один рік, а також фінансові інвестиції, що не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент.

поточні фінансові інвестиції - вкладення терміном до одного року та такі, що можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент.

Інтелектуальні інвестиції

існують на підприємствах, що виявляють інноваційну активність, адже для традиційних малих фірм оновлення інтелектуального капіталу є процесом другорядним, що часто призводить до застою виробництва та зниження результатів діяльності.



Детальніше слід розглянути реальні інвестиції як основу розвитку бізнесу. Реальні інвестиції оформляються у вигляді так званого інвестиційного проекту.

Інвестиційний проект

комплекс взаємозв'язаних заходів, розроблених для досягнення певної мети впродовж певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Інвестиційний проект слід розглядати як цикл, що складається з трьох окремих фаз (або етапів інвестиційного проектування)



передінвестиційної

інвестиційної

експлуатаційної

*Передінвестиційна
фаза, або стадія
науково-проектної
підготовки проекту*

- складається з: визначення інвестиційних можливостей, аналізу альтернативних варіантів і попереднього вибору проекту — попереднього техніко-економічного обґрунтування, висновку за проектом і рішення про інвестування.

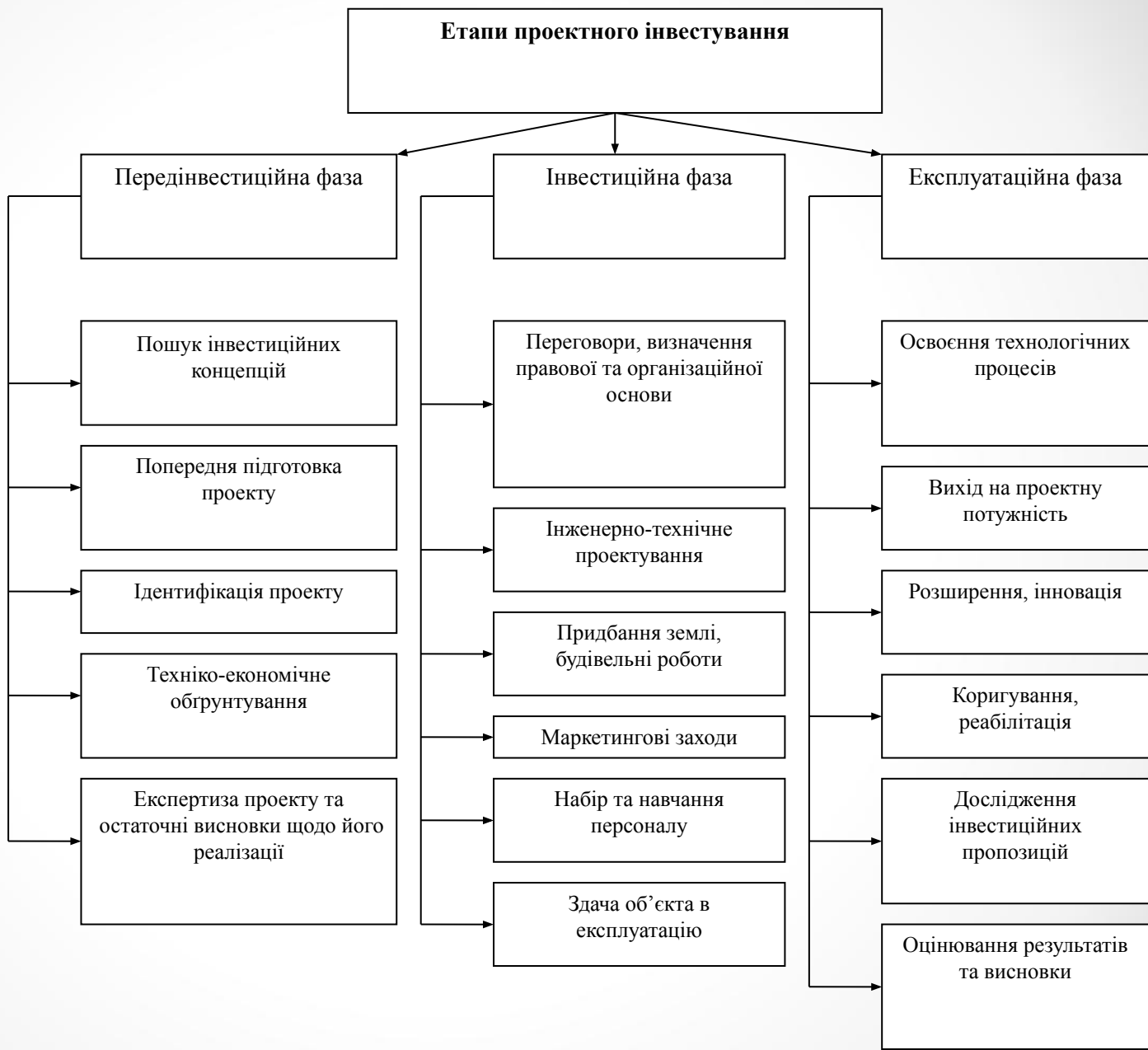
*Інвестиційна фаза,
або стадія реалізації
і впровадження
об'єкта реального
інвестування*

- Інвестиційна фаза складається з: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і передача технологій, детальне проектне опрацювання і укладання контрактів, придбання у разі необхідності землі, будівельні роботи і монтаж обладнання, передвиробничий маркетинг, набір і навчання персоналу, здача об'єкта інвестування в експлуатацію і запуск.

*Експлуатаційна фаза
проекту*

- Експлуатаційну фазу необхідно розглядати в довготерміновій і короткотерміновій перспективі. У короткотерміновому плані досліджується можливість виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу.

Етапи інвестиційного проектування



Для визначення розміру коштів, які необхідно інвестувати, щоб одержати після закінчення встановленого строку потрібну суму шляхом оцінки поточної вартості майбутніх грошових потоків шляхом дисконтування.

Показник поточної вартості розраховується за формулою

$$PV = FV \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

де PV — майбутня вартість коштів;

i — дисконтна ставка.;

n — період розрахунку, років.

Економічний ефект від реалізації інвестицій являє собою різницю між загальною сумою дисконтованих чистих грошових припливів за всі періоди часу й величиною інвестиційних витрат.

Розрахунок чистого наведеного ефекту можна зробити за формулою

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - IC$$

де P_k — річні грошові надходження протягом n років;

IC — стартові інвестиції;

i — ставка порівняння.

Якщо проект припускає послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом декількох років, то для розрахунку використовується наступна формула

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j}$$

де I_j — річні інвестиції протягом m років.

Наступним ключовим показником доцільності інвестування є індекс рентабельності інвестицій (PI) — відносна величина, що показує відношення дисконтних припливів за інвестиційним проектом до поточної вартості інвестиційних витрат.

Якщо інвестиції здійснюються одноразово, то для розрахунку індексу рентабельності інвестицій використовується формула

$$RI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} \div IC$$

Якщо інвестиції являють собою потік вкладень, то для розрахунку використовується формула

$$RI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} \div \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j}$$



Вибір інвестиційного проекту з декількох альтернативних допускає оцінку їхньої економічної ефективності. Показники для оцінки вибирають залежно від специфіки проектів і виходячи з цілей інвестиційної політики конкретного підприємства. Найбільш привабливим вважається інвестиційний проект з кращими значеннями показників оцінки.



Дякую
за
увагу !!!