

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Е. І. Цибульська

**УПРАВЛІННЯ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів,
які навчаються за спеціальністю
7.050107, 8.050107 – Економіка підприємства

Харків
Видавництво НУА
2011

УДК 658(075.8)
ББК 65.9(4УКР)290–212.14я73–1
Ц93

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту як навчальний посібник
для вищих навчальних закладів.
Лист № 1/11-6420 від 21.07.2011*

Рецензенти: д-р екон. наук *Т. В. Меркулова*
(Харківський національний університет
ім. В. Н. Каразіна);
д-р екон. наук *Т. С. Пічугіна*
(Харківський державний університет харчування
та торгівлі);
д-р екон. наук *В. М. Онегіна*
(Харківський національний технічний університет
сільського господарства ім. Петра Василенка)

Цибульська, Елеонора Іванівна.

Ц93 Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл., які навчаються за спец. 7.050107, 8.050107 – Економіка підприємства / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 384 с.

ISBN 978-966-2298-10-9

У навчальному посібнику висвітлено основні теоретичні та практичні аспекти управління потенціалом вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Посібник розраховано для використання його магістрами (спеціалістами), аспірантами й викладачами вищих навчальних закладів, вищим управлінським персоналом та менеджерами підприємств, які прагнуть зрозуміти основи управління потенціалом підприємства та перевести їх у формалізовану модель процесу управління власним бізнесом.

УДК 658.(075.8)
ББК 65.9(4УКР)290–212.14я73–1

ISBN 978-966-2298-10-9

© Народна українська академія, 2011

ПЕРЕДМОВА

Управління виробничим потенціалом підприємства – досить нова і, без сумніву, цікава сфера економічного дослідження останнього десятиліття. Розвиток ринкових принципів господарювання в рамках національної економіки дав поштовх до створення нових адекватних практиці менеджменту методів аналізу і оцінки можливостей підприємства з урахуванням вітчизняної і зарубіжної практики економічної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Мета дисципліни: розробка системи теоретичних і практичних знань про методи і процеси управління формуванням, функціонуванням і розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи.

Завдання дисципліни: вивчення новітніх підходів в управлінні формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, результативністю його використання за сучасними соціально-економічними критеріями, набуття умінь обґрунтовувати і використовувати механізми запобігання кризі і антикризовому управлінню суб'єктами господарювання.

У результаті вивчення дисципліни «Управління потенціалом підприємства» студент **повинен знати:**

- закономірності, принципи і новітні підходи в управлінні формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю потенціалу підприємства;
- соціально-економічні критерії результативності використання потенціалу підприємства;
- основні напрями удосконалення діяльності підприємств і організацій, їх структурних перебудов;
- оперативний, тактичний і стратегічний механізми та інструменти запобігання кризовій ситуації на підприємстві;

– сучасне інформаційне забезпечення і сучасні комп'ютерні технології управління виробничими системами.

Студент повинен уміти:

– використовувати механізми та інструменти запобігання кризі на підприємстві;

– аналізувати вплив різних чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства;

– оптимізувати структуру потенціалу підприємства;

– розраховувати, аналізувати і планувати показники результативності використання потенціалу підприємств;

– обґрунтовувати за допомогою спеціальних економічних розрахунків доцільність прийняття господарських рішень щодо управління потенціалом підприємства.

Предмет дисципліни: методи і процеси управління потенціалом підприємства.

Цей навчальний посібник містить необхідний обсяг теоретичних і практичних питань з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» для підготовки магістрів та спеціалістів за фахом «Економіка підприємства». У ньому досить повно і в логічній послідовності розкрито програму дисципліни. Навчальний посібник складається з двох модулів – структурно-логічних одиниць.

Перший модуль присвячено теоретичним основам та інформаційному забезпеченню процесу управління потенціалом підприємства. Перша тема модуля розкриває основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства в умовах «економіки знань». «Економіка знань» зосереджує увагу при управлінні потенціалом на знаннях та інформації. Друга тема посібника присвячена закономірностям оптимізації потенціалу підприємства, висловлюється думка, що порушення закономірностей оптимізації призводить до диспропорцій та розбалансованості потенціалу. Третя тема розкриває сутність вартісної парадигми управління потенціалом підприємства. Сутність парадигми полягає у тому, що всі управлінські рішення на комерційних підприємствах в ринковій економіці приймаються виходячи із вартісних критеріїв, і в першу чергу зростання вартості бізнесу. Інформаційна економіка потребує від підприємств для успішного функціонування особливих комп'ютерних та інформаційних технологій. Цьому

присвячена четверта тема посібника. П'ята тема розкриває особливості управління потенціалом конкурентоспроможності сучасного підприємства. Шоста та сьома теми висвітлюють особливості управління потенціалом підприємства в кризових умовах, розглядаються механізми й інструменти протидії кризовим явищам.

Другий модуль присвячений ключовим питанням управління окремими складовими потенціалу підприємства. Восьма тема розкриває особливості управління матеріально-технічним потенціалом вітчизняних підприємств. Зокрема робиться висновок про те, що вітчизняні підприємства функціонують в дуже нестабільному середовищі, що потребує використання спеціальних систем управління запасами – систем із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня та системи «мінімум – максимум». Дев'ята тема присвячена системі управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства, наголошується на тому, що в епоху «економіки знань» підприємство повинно інвестувати кошти в людський капітал, який генерує знання – основний ресурс «нової економіки». Десята тема розкриває особливості управління результативністю використання потенціалу вітчизняних підприємств. В одинадцятій темі висвітлені питання проектування систем управління потенціалом підприємства. Дванадцята тема розкриває особливості інноваційного відтворення потенціалу вітчизняних підприємств, механізм впливу інновацій на ринкову вартість підприємства. Тринадцята тема присвячена організаційно-економічному забезпеченню удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.

Посібник містить практикум для закріплення теоретичних знань, що, без сумніву, відповідає нормативним вимогам до процесу підготовки магістрів економіки підприємства в сучасних умовах. Практикум включає плани практичних занять з методичними вказівками до них. Методичні вказівки дозволяють студентам самостійно розв'язувати практичні завдання. Велику увагу в посібнику відведено організації самостійної роботи студентів та контролю якості знань студентів в умовах кредитно-модульної системи. У посібнику розглядаються питання організації індивідуально-консультативної роботи та дидактичні засоби процесу навчання.

Посібник, безумовно, становить інтерес для керівників підприємств,

оскільки пропонує набір управлінських технологій, корисних у діяльності підприємств, аспірантів та магістрів з економіки.

Автор щиро вдячний всім вітчизняним і зарубіжним фахівцям у галузі управління економікою та оціночною діяльністю, праці яких дають базові уявлення щодо управління потенціалом підприємства, на яких ґрунтується навчальний посібник.

Автор висловлює глибоку подяку рецензентам посібника – доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки та маркетингу Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка В. М. Онегіній; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри менеджменту організацій Харківського державного університету харчування та торгівлі Т. С. Пічугіній; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна Т. В. Меркуловій за висловлені зауваження, наукові рекомендації та конструктивні пропозиції щодо викладення матеріалу.

1. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Назва теми	Кількість годин для форм навчання: очна			
	У тому числі			
	Усього	Лекції (години/ бали)	Прак- тичні (години/ бали)	Самос- тійна робота (години/ бали)
1	2	3	4	5
Модуль 1. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства	58/40	10/0	10/18	38/22
Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства (ПП)	4/2	2/0	---	2/2
Оптимізація структури потенціалу підприємства	6/4	2/0	2/2	2/2
Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями	14/14	2/0	6/6	6/8
Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами	5/2	---	---	5/2
Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства	13/2	2/0	---	11/2
Система антикризового управління ПП	8/2	2/0	---	6/2
Механізми та інструменти протидії кризовим процесам	6/4	---	---	6/4
Підсумкове заняття з модуля 1 (контрольна робота)	2/10	---	2/10	---
Модуль 2. Управління окремими складовими потенціалу підприємства	50/40	6/0	6/14	38/26
Управління матеріально-технічним ПП	10/2	2/0	---	8/2
Система управління формуванням і використанням трудового ПП	4/2	---	--	4/2

Продовження навчально-тематичного плану

1	2	3	4	5
Управління результативністю використання потенціалу підприємства	8/9	2/0	2/2	4/7
Проектування систем управління потенціалом підприємства	6/2	---	---	6/2
Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства	15/10	2/0	2/2	11/8
Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення й упровадження систем управління потенціалом підприємства	5/5	---	---	5/5
Підсумкове заняття з модуля 2 (контрольна робота)	2/10	---	2/10	---
Екзамен	/20			
Усього	108/100	16/0	16/32	76/48

2. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.

Риси нової парадигми управління підприємством у XXI столітті. Моделі формування потенціалу підприємства. Роль організаційно-економічних концепцій у забезпеченні зростання підприємства. Концепція єдності життєвих циклів продукції і технологій. Концепція технологічного ланцюжка виробництва. Концепція раціонального поєднання властивостей цілісності і відособлення систем, що розвиваються. Теоретичні основи управління потенціалом підприємства: принципи, закони.

Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.

Основні закони функціонування і розвитку підприємства: закон розвитку, закон інформованості і впорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон самозбереження, закон композиції і пропорційності. Оптимізація структури виробничого потенціалу підприємства на основі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць.

Основні правила і співвідношення оптимального функціонування потенціалу підприємства: «золоте правило» економіки, основне правило функціонування трудового потенціалу, «золоте правило» фінансування, вертикальне правило фінансування, основна умова зберігання платоспроможності підприємства, оптимальна структура капіталу. Чинники, що впливають на структуру потенціалу підприємства. Основні шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.

Тема 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.

Еволюція розвитку концепцій управління потенціалом підприємства: концепція мінімізації витрат, організаційно-управлінська концепція, концепція стратегій конкуренції, якісна концепція, вартісна концепція. Основні положення концепції TQM. Порівняльний аналіз якісної і вартісної концепцій управління потенціалом підприємства. Підходи до вартісної оцінки бізнесу: прибутковий, витратний, ринковий, опційний. Вартісна концепція управління потенціалом підприємства. Методичні інструменти вартісної концепції управління потенціалом підприємства: метод доданого акціонерного капіталу, метод доданої ринкової вартості, метод доданої економічної вартості, метод Едвардса – Белла – Ольсона, метод доданої грошової вартості, метод віддачі грошового потоку на інвестований капітал CFROI.

Тема 4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами.

Інформаційні ресурси підприємства. Поняття про інформаційне забезпечення, інформаційні масиви, інформаційні потоки. Класифікація інформаційних потоків. Роль інформаційних потоків у виробництві. Етапи формування інформаційного забезпечення процесів управління на підприємстві. Особливості інформаційного забезпечення в менеджменті. Поняття про сучасні автоматизовані інформаційні технології

(АІТ) управління виробництвом, їх класифікація, основні риси. Сучасні інформаційні технології, які використовуються в управлінні виробництвом: технології експертних систем, об'єктно орієнтовані технології проєктованих систем, нейромережеві технології, системи підтримки прийняття рішень, технології Workflow, технології Intranet. Інформаційне забезпечення реструктуризації підприємства.

Тема 5. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Сутність, цілі і завдання управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Ключові характеристики потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Методологічні основи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Концептуальна модель процесу управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи та інструментарій. Організаційно-економічний механізм підтримки та стимулювання потенціалу міжнародної конкурентоспроможності. Функціональна структура державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності.

Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства.

Підприємство як об'єкт фінансової кризи (банкрутства). Види криз, що виникають на підприємстві. Фактори, що зумовлюють кризу на підприємстві. Антикризова політика підприємства та її типи. Сутність антикризового управління (антикризового менеджменту АКМ). Система АКМ на підприємстві. Особливості процесів і технологій АКМ. Особливості механізму управління АКМ. Основні ознаки антикризового управління. Принципи системи антикризового фінансового управління підприємством. Система антикризових заходів. Програма антикризового фінансового оздоровлення організації. Профілактика банкрутства в управлінні підприємством.

Тема 7. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам.

Технології, стратегії та тактики згладжування негативних тенденцій у розвитку підприємства. Види антикризових стратегій підприємства:

стратегії виживання, стратегії прориву. Види антикризових тактик: тактика захисту, тактика нападу. Технології АКМ: технологія управління за результатами, технологія антикризового прориву, технології реінжинірінга (BPR). Сценарії фінансового оздоровлення підприємства. Механізми протидії кризи: оперативний, тактичний, стратегічний. Процедури запобігання банкрутству: фінансова санація, реструктуризація. Сутність реструктуризації підприємства. Класична модель санації. Механізм фінансової санації підприємства.

Модуль 2. Управління окремими складовими потенціалу підприємства

Тема 8. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства.

Поняття про технічний потенціал підприємства. Склад технічного потенціалу підприємства. Поняття про матеріальний потенціал підприємства. Склад матеріального потенціалу підприємства. Аналіз технічного потенціалу підприємства та ефективності його використання. Аналіз матеріального потенціалу та ефективності його використання. План матеріально-технічного постачання підприємства. Основні системи управління запасами на підприємстві: система з фіксованим розміром запасу, система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, система із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня, система «максимум – мінімум». Управління технічними ресурсами на підприємстві.

Тема 9. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства.

Поняття про трудові ресурси. Управління трудовими ресурсами як система: на рівні держави, на рівні підприємства. Особливості ринку праці в Україні. Теоретичні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Поняття про трудовий потенціал, компоненти трудового потенціалу. Співвідношення понять «людський потенціал», «трудова сила», «людський капітал», «робоча сила». Управління трудовим потенціалом: основні завдання та етапи. Принципи побудови системи управління трудовим потенціалом на підприємстві. Аналіз

використання трудових ресурсів. Аналіз чинника продуктивності праці. Ефективність використання трудового потенціалу.

Тема 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства.

Теоретичні аспекти оцінки результативності використання потенціалу підприємства. Показники результативності використання потенціалу підприємства. Поняття про економічно мінімальну виробничу систему. Стратегії управління результативністю використання потенціалу підприємства: стратегія максимізації ринкового курсу акцій підприємства, стратегія максимізації вартості акціонерного капіталу підприємства, стратегія максимізації вартості економічної доданої вартості (прибутку). Сутність VBM-технології управління ефективністю використання потенціалу підприємства. Основні принципи управління грошовими потоками. Етапи організації управління грошовими потоками. Система оптимізації грошових потоків у процесі господарської діяльності. Основні засоби VBM-технології: бюджетування, управлінський облік, контролінг. Методика аналізу чинника рентабельності компанії, що розроблена фірмою «Du Pont». Залежність рентабельності власного капіталу від рентабельності активів і структури джерел.

Тема 11. Проектування систем управління потенціалом підприємства.

Основні елементи механізму функціонування організаційного потенціалу підприємства: структурні механізми, організація управління, механізм корпоративного планування, організаційно-технічні та організаційно-адміністративні механізми, інформаційні механізми. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства. Умови створення ефективних управлінських структур. Вибір раціональної організаційної структури для цілей подолання проблем внутрішнього розвитку. Критерії оцінки можливостей організаційної структури управління. Заходи щодо формування нових управлінських структур. Проблемно-цільова структура управління. Матрична структура управління і координації робіт. Шляхи реорганізації оргструктур.

Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства.

Форми відтворення потенціалу підприємства: нове будівництво, розширення діючих підприємств, реконструкція, технічне переозброєння, модернізація устаткування. Поняття про інноваційний потенціал підприємства, його складові частини і структуру. Схема оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Внесок інновацій у підвищення ринкової вартості підприємства. Критерії, за якими інновація збільшує ринкову вартість підприємства. Види інновацій, що збільшують ринкову вартість підприємства. Характеристика інновацій типу А. Характеристика інновацій типу В. Інструменти моніторингу підвищення вартості підприємства в ході реалізації інноваційного проекту.

Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.

Сучасні інструменти управління виробництвом: система збалансованих показників, система управління балансом виробничого потенціалу.

Теоретичні основи визначення економічної ефективності систем управління потенціалом підприємства. Абсолютна і порівняльна ефективність упровадження систем управління потенціалом підприємства. Техніко-економічне обґрунтування ефективності впровадження системи управління витратами, маркетингу, логістики, структурної перебудови системи управління фінансами.

3. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

3.1. ЛЕКЦІЇ

Модуль I. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

1. Нова парадигма управління підприємством у XXI столітті.
2. Організаційно-економічні концепції розвитку підприємства.
3. Теоретичні основи управління потенціалом підприємства.

1. Нова парадигма управління підприємством у XXI столітті.

На початку XXI ст. світ вступив у період стрімких структурних змін, які стосуються всіх сфер життя. Серед змін середовища найбільш всеохоплюючий характер мають такі:

1) глобалізація світової економіки. Економічний глобалізм – це якісно новий стан інтернаціоналізації світової економіки. Інтернаціоналізація поступово втягує національні економіки у світогосподарську структуру та відтворювальні процеси, посилюючи їх взаємозчеплення та взаємодію. Глобальний економічний простір перетворюється у єдине поле для операторів крупного бізнесу. Центр тяжіння у стратегіях глобально орієнтованих ТНК переміщується з національного на всесвітній рівень. Економічний глобалізм об'єктивно зумовлює розмивання та девальвацію регулюючих функцій національної держави;

2) формування нового типу суспільства – постіндустріального і характерної для нього нової моделі економіки – економіки знань. До «економіки знань» зазвичай відносять: інформаційно-комунікаційний сектор (зв'язок і передача даних, електронна комерція, фондовий ринок високотехнологічних акцій); рекламний ринок та мас-медіа; банківський і фінансовий сектори; здоров'я та освіту, тобто всі сфери, де застосовується ЕОМ та Інтернет;

3) універсалізація світових інформаційних процесів на основі

революційних змін у галузі інформаційних та комунікаційних технологій та створення єдиного інформаційного простору;

4) об'єднання зусиль людства з метою протидії екологічним катаклізмам.

Зовнішнє середовище, в якому функціонують сучасні суб'єкти господарювання, характеризується такими ознаками:

– висока швидкість мінливості умов середовища, яка обумовлює високий ступінь невизначеності поведінки суб'єктів господарювання;

– основним ресурсом сьгоднішнього етапу економіки виступають знання та інформація;

– зміни в технологіях – охоплення населення та організацій глобальними інформаційними мережами, швидкодіючі та високоякісні засоби зв'язку, швидкісний транспорт, високопродуктивна побутова техніка. Нові види продовольства;

– міжнародна економічна інтеграція – зниження митних зборів, введення нестійких валютних курсів, вільне перетікання капіталів у глобальному масштабі, трансфер технологій, розвиток ринків у передових країнах, уповільнення економічного зростання, збільшення частки експорту в товарообігу (особливо високотехнологічної продукції), посилення регулювання економіки;

– катастрофічний екологічний стан навколишнього середовища в результаті бездумної експлуатації людством природних ресурсів.

Широкомасштабні зміни в сучасній економіці потребують якісно нової парадигми управління на макро- та мікрорівні.

Риси нової парадигми управління підприємством в епоху «економіки знань»:

1) *глобалізація світової економіки вимагає застосування не традиційних принципів і методів менеджменту, а нової його версії – так званого метаменеджменту, або метауправління, який здійснюється на рівні гео економічного простору. Це «панорамний підхід» до управління процесами формування й реалізації глобальних конкурентних переваг ТНК та цілих країн. Створення якісно нового стану технологій – «метатехнологій» – є монополюсно вигідною конкурентною позицією для ТНК. До системи глобальної економіки входять інтегровані розвинені країни Заходу та десять незахідних країн – Китай, Японія, Індія, Бразилія, Туреччина, Польща та деякі інші. Серед*

них немає жодної країни пострадянського простору, включаючи Росію та Україну, бо країна з домінуючим розвитком первинних секторів економіки не може увійти до системи глобальної економіки;

2) в епоху «економіки знань» при прийнятті управлінських рішень пріоритет інвестування належить інтелектуальному потенціалу організації (інвестиції в кар'єрне зростання, навчання, поліпшення соціально-побутових умов життя, соціальний пакет). В управлінні персоналом починають переважати соціально-психологічні методи.

В епоху «економіки знань» найважливішим фактором виробництва стає окрім класичних (праця, капітал, земля) інформація, наукове знання. Останні є рушійною силою прискореного розвитку як економіки країни, так і окремих підприємств, тому що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності на макро- та мікрорівні. У 90-ті роки у США інвестиції в людський капітал утричі переважали інвестиції у фізичний капітал. За деякими оцінками, частка інвестицій в людський капітал в загальному обсязі ВВП США становить понад 15% ВВП, що перевищує «чисті валові інвестиції приватного капіталу в заводи, обладнання та складські приміщення» [30]. За оцінками Всесвітнього банку, фізичний капітал в сучасній економіці формує 16% загального обсягу багатства кожної країни, природний – 20%, а людський – 64%. У таких країнах, як Японія і Німеччина, частка людського капіталу складає до 80% національного багатства. Основним елементом людського капіталу на новому етапі розвитку економіки визначаються корпоративні знання. На сьогодні компанії змушені докладати спеціальних зусиль, щоб захистити бізнес, утримати інтелектуальний капітал та підвищити свою життєздатність. За деякими оцінками, 42% корпоративних знань становить інтелект персоналу, ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації. А дослідження швейцарської дослідницької організації, що вивчала сфери управління знаннями, показали, що реальне застосування знаходять лише 20% знань, якими володіють працівники компаній [30]. Це означає, що лише підвищення ефективності управління знаннями в межах підприємства дозволить підняти продуктивність праці, прискорити темпи зростання, збільшити прибуток і посилити конкурентні переваги. Якщо розглядати людину як корпоративний капітал, то навчання – це засіб

примноження цього капіталу. Тому підприємствам потрібно робити інвестиції в навчання робітників.

3) *Основа управлінського успіху – диференціація підприємства. Наголос робиться на управлінні різноманітністю.* Сьогодні управлінська теорія вчить тому, як порівнювати своє управління з управлінням в інших організаціях (так званий бенчмаркінг) і як вимірювати це порівняння. Під бенчмаркінгом розуміється комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших фірм (конкурентів чи компаній, що є лідерами в галузі) і використовувати його у своїй роботі. Основний зміст бенчмаркінгу полягає у виявленні еталонних підприємств, що досягли значних успіхів у яких-небудь функціональних галузях, ретельному вивченні їх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного підприємства з метою суттєвого поліпшення його діяльності. Нова парадигма вчить тому, як не бути таким як усі: як відійти від стандартів, від прийнятих систем, як бути іншим? Управлінська концепція пов'язана з розробкою методології управління, спрямованої на пошук способу відмінності підприємства від інших підприємств.

4) *Спосіб з'єднання людини із засобами праці – роботизація і автоматизація.* Простежимо, як змінювався спосіб з'єднання людини із засобами праці в ході історичного розвитку, починаючи з цехового виробництва. В основі цеху була людина – майстер, учень, підмайстер. Управління будувалося виходячи з того, як встановлювалися стосунки між людьми. Важливим було те, яку позицію в цеху люди мали щодо один одного.

Наступний крок – виникнення мануфактури – був перехідним. Мануфактура принизила індивідуальність людини, на перше місце вийшли операції. Мануфактура як би підготувала базу для наступної стадії розвитку. З'явилася фабрика. І якщо в мануфактурі людина була підпорядкована операції, процедурі, схемі, то на фабриці вона цілком підлегла машині. Крайнім виявом цього може служити конвеєр. На фабриці управління вже будується відповідно до логіки, заданої машиною.

Західне управління проходило всі стадії. Тейлор спробував машинізувати людину. До речі, ця ж ідея явно є провідною в поглядах на організацію виробництва, які розвивалися Леніним і знайшли помітне

втілення в практиці соціалістичної індустріалізації. Цікаво, що японці відразу ж перейшли від цеху до фабрики. У них мануфактура не відіграла руйнівної щодо до цеху ролі. Тому японська система різко відрізняється від Західної.

У 60–70-ті роки і частково 80-ті людина вже не залежить від машини. Відбувається роботизація. Людина починає управляти машинами. З'являються елементи творчості у праці, використовується людський потенціал, розширюється групова форма організації праці. Починають «працювати» потреби з верхньої частини піраміди Маслоу. Відповідно принципово змінюється і підхід до управління.

У 80–90-ті роки виникають і набувають поширення інформаційні системи. Зміни стають ще істотнішими, тому що з'являється можливість «винести» машину за межі організації. Це значно змінює систему взаємин між людьми в колективі.

5) На сучасному етапі розвитку світова економіка перетворилася в інформаційну економіку, в якій основними ресурсами виступають інформація та знання. З 90-х років ХХ ст. одним з основних продуктів підприємств стає інформація. У цих умовах починають конкурувати не продукти підприємств, а їх інформаційні образи – інформація, яка лежить в основі технологій, патентів, ноу-хау, торгових марок та брендів. Кожне підприємство в цій економіці має свій інформаційний образ, або імідж. Відбувається інтенсивна інформатизація бізнесу і його потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій управління. *Підприємства для свого виживання повинні шукати методи управління новим стратегічним ресурсом – інформацією. Одним із методів є мережізація навколишнього середовища організації.* Суть методу полягає у формуванні мережевої структури в межах стратегії, що передбачає пошук підприємством перспектив створення продуктів (ринків), технологій, використовуючи партнерські відносини з іншими підприємствами.

Сучасний розвиток інформаційних технологій змінив також методи координації і контролю, знизив роль особистого спостереження за роботою підлеглих і бюрократичних форм погодження тих чи інших рішень. Новим явищем в організаціях стали «віртуальні офіси», які підвищили самостійність працівників, а також дозволили розширити ділянки безпосередньої роботи з клієнтами (frontline work). Основні

типи організацій, що використовують нову технологічну побудову структури:

- оболонні (пустотілі);
- мережеві;
- віртуальні організації.

«Пустотіла» організація – це керуюча фірма, яка наймає невелику кількість менеджерів, які координують роботу сторонніх підрядників. Така організація бере на себе трансакційні витрати, залишаючи за собою лише функцію загального управління всім процесом – від розробки ідеї товару до продажу його кінцевому споживачеві. Вона не вкладає кошти у виробництво, а інвестує у бренд, оскільки бренд – найефективніший засіб мінімізації трансакційних витрат.

Створення мережевих організацій як особливої форми взаємовідносин між членами даної організації та іншими компаніями також сприяє реалізації можливостей, які отримує компанія від навколишнього середовища. Прикладами мереж можна назвати фірму та її постачальників; розробників нової продукції як усередині фірми, так і поза нею; фахівців з питань дослідження і розробок у будь-якій галузі. Таким чином, мережу можна визначити як рухливу, гнучку та компактну модель робочих взаємозв'язків, які перетинають різні межі всередині організацій та між ними.

Розвиток глобальної мережі Інтернет сприяв створенню так званих динамічних віртуальних організацій, функціонування яких започатковується на активній взаємодії їх членів і підрозділів через глобальні комп'ютерні мережі великої кількості незалежних підрядників для розв'язання конкретної проблеми. Віртуальні структури забезпечують серйозні конкурентні переваги завдяки суттєвому зниженню витрат на основні та обігові кошти, різкому зниженню бази оподаткування. Так, віртуальна організація фірми Digital Equipment Corporation International має структуру витрат, в якій перше місце посідає оплата праці – близько 45%, друге – експлуатаційні витрати, включаючи експлуатацію інформаційної техніки та утримання будівель – близько 3%, третє – фіксовані витрати – 10% [30].

б) В умовах становлення економіки знань в кожній організації відбувається процес трансформації структури та організаційно-економічного механізму. Трансформації та швидкі зміни в зовнішньому

середовищі зумовлюють високу ступінь його невизначеності. Сьогодні організації мають бути більш гнучкими; легко пристосовуватися до змін; мати відповідний ступінь децентралізації; формувати оптимальний баланс взаємовідносин між партнерами по бізнесу. *Висока невизначеність зовнішнього середовища потребує від менеджерів ризикувати у прийнятті рішень і виявляти високу адаптивність до змін, без високого професіоналізму цього не досягти.* Методи традиційного менеджменту тут не працюють. Адаптація підприємства можлива лише за умови застосування методів управління, адекватних цьому середовищу. У таких умовах високий професіоналізм менеджерів, оснований на знанні теорії ймовірності, теорії ігор, сценарного планування, методів аналогій та розпізнання образів, нелінійних динамічних моделей, умінні створювати імітаційні моделі зовнішнього середовища, дає прекрасний результат в адаптації підприємств.

7) *Упровадження «альтернативного» менеджменту, основаного на інституційній складовій організації.* За висновком великого управлінця Е. Демінга, системним наслідком традиційного менеджменту є такий стан, коли із 100 менеджерів не більше двох отримують задоволення від роботи, решта – відчують стрес [30]. В основу моделі «альтернативного» менеджменту покладено формулу «98/2», яка означає, що на 98% проблеми в організації, дефекти виробів, робіт чи послуг залежать не від людей, а від системи (інституційної складової організації). При цьому під системою розуміють сукупність процедур, розпоряджень, інструкцій, повноважень, внутрішньої корпоративної культури. В умовах глобалізації економіки і сформованого ринку споживача, коли саме останній визначає, що повинно випускати підприємство, які послуги йому потрібні, стара система управління не встигає оперативно реагувати на вимоги ринку, вона програє в боротьбі за клієнта. Тому побудова роботи компанії за принципами «альтернативного» менеджменту ґрунтується на так званому генетичному (інституційному) коді організації:

- мета організації – її постійний розвиток і вдосконалення;
- нова філософія існування бізнесу;
- постійне вдосконалення всіх виробничих процесів та функціональних систем: інформаційні системи з великою кількістю показників,

особливо тих, що стосуються клієнтів; необмежений доступ до даних з боку менеджерів різних рівнів;

– формування командного духу організації: зруйнування бар'єрів між підрозділами, службами, відділами; усунення відмінностей у статусі, рангу, розмірах заробітної плати; поширення «рамкових» посадових інструкцій, орієнтованих не на визначення чітких завдань та повноважень, а на досягнення певних результатів чи розв'язання завдань;

– корпоративна культура організації: орієнтована на відносини із зовнішнім середовищем; повинна забезпечувати децентралізацію управління; можливість швидко приймати чисельні рішення; відверті та чесні стосунки між людьми, терпимість до ризику;

– мотивація прагнення до підвищення професійних компетенцій робітників: навчання та консультативна допомога надані широкому колу осіб;

– система управління: надання ієрархічним пірамідам (структурам) управління більш плоскої форми за рахунок «уточнення» середньої ланки управління і розвитку горизонтальних зв'язків; вище керівництво виконує функції лідерів, а низові ланки розв'язують поточні управлінські завдання; орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах замість постійних відділів; мінімум внутрішніх зв'язків, що визначаються завданнями обслуговування клієнтів; організація і автоматизація різноманітних ділових центрів замість традиційних ієрархій.

8) *Зміна балансу інтересів стейкхолдерів* – юридичних та фізичних осіб, зацікавлених в ефективній роботі організації та її результатах. Управлінські рішення приймаються на основі інтересів стейкхолдерів. Раніше основним стейкхолдером був власник. Засоби виробництва належали йому, уся інформація була також у нього, і він управляв відповідно до своїх інтересів. Потім з'явилися акціонери і менеджери. Далі посилився вплив такого стейкхолдера, як працівники організації. На Заході сьогодні усе більшого впливу набувають «зелені». У Скандинавії дуже істотний вплив має місцева громадськість. У XXI ст. у зв'язку з економічною глобалізацією баланс сил між стейкхолдерами сильно змінюється. Наслідки останньої фінансової кризи свідчать про те, що у глобалізованій економіці всесвітнім координатором мають виступати міжнародні стейкхолдери в особі міжнародних світових

організацій та громадських установ. *Управлінські рішення в транснаціональних компаніях у глобалізованій економіці повинні прийматися на основі інтересів міжнародних стейкхолдерів.* У період переходу до ринку, у зв'язку з великим сектором тіньової економіки в Україні, велику роль відгравали стейкхолдери в особі тіньових авторитетів або «даху». Потім утворилися промислово-фінансові «клани» з фінансовими олігархами на чолі. Фінансові олігархи тримають під своїм контролем усі грошові потоки підприємств вітчизняної економіки і тому є особливо впливовими стейкхолдерами в нашій країні.

9) Глобалізація економіки та інтернаціоналізація бізнесу з усіма їх перевагами перетворилися в глобальну проблему. При глобалізації національні кордони стираються, що не може не позначитися на національній культурі, бізнесі, менталітеті нації. Особливо нагальним постає питання злиття і поглинання компаній. У результаті деяких досліджень встановлено, що результативність нової компанії тим нижча, чим сильніші культурні відмінності компаній, які злилися. Тому *потрібно ширше враховувати відмінності національних культур в практиці управління транснаціональних корпорацій.* Бізнес стає інтернаціональним, але люди, які в ньому задіяні, продовжують зберігати національні культурні риси. Управлінцю транснаціональної компанії під час прийняття рішень потрібно враховувати цей факт.

2. Організаційно-економічні концепції розвитку підприємства.

Розрізняють декілька концепцій розвитку підприємства:

- концепція єдності життєвих циклів продукції і технології;
- концепція технологічного ланцюжка виробництва;
- концепція раціонального поєднання властивостей цілісності і відособленості систем, що розвиваються.

Концепція єдності життєвих циклів продукції і технологій.

Життєвий цикл продукції – це сукупність виробничих процесів, процесів обороту і споживання продукції певного виду від початку дослідження можливостей її створення до припинення споживання та утилізації. Він включає стадії: дослідження, створення дослідних зразків, виготовлення, оборот, споживання (експлуатація, використання), утилізація. Життєвий цикл виробленої підприємством продукції

перетинається з життєвим циклом технологічної системи (життєвими циклами технологічного устаткування). Життєвий цикл технології включає такі стадії: дослідження, створення дослідного зразка технологічного устаткування, виготовлення технологічного устаткування, монтаж і налагодження технологічної системи, експлуатація технологічної системи, утилізація або модернізація. Низка процесів життєвих циклів продукції і технології здійснюється у взаємодії, тому вони становлять єдиний життєвий цикл продукції/технології.

Розглянемо типовий склад процесів життєвого циклу продукції/технології.

Стадія дослідження включає: вивчення потреб і можливих взаємозамінних способів їх задоволення; визначення параметрів якості, необхідних для задоволення потреб; можливий попит; пошук шляхів створення продукції й технології її виготовлення (маркетингові, науково-дослідні, дослідно-конструкторські й проектно-технологічні підрозділи). Ця стадія звичайно завершується розробкою задуму створення продукції й технологічної системи, їх виду (ескізного проекту), а також визначення техніко-економічних вимог до їх параметрів.

За видами продукції, характерними для індустріальної епохи (задоволення існуючих потреб), дослідження ведуться відповідно до схеми «потреба – продукція – технологія (пряме завдання розвитку).

В умовах постіндустріальної епохи (зростання нових потреб) – за схемою: «технологічний прорив – продукція – нова потреба (зворотне завдання розвитку).

Стадія дослідних зразків продукції й технологічного обладнання (технологічної системи) здійснюється паралельно, тому що прийняті на цій стадії проектні рішення тісно взаємозалежні. Для цієї стадії характерні етапи:

- розробка проектної й робочої конструкторської документації дослідного зразка й технології (проектно-конструкторські й проектно-технологічні підрозділи);

- виготовлення дослідного зразка або партії з одночасним відпрацюванням нових технологічних процесів (дослідне виробництво, проектно-конструкторський й проектно-технологічний підрозділ);

- випробування й довершення дослідних зразків продукції, дослідних технологічних процесів і технологічного обладнання (дослідного,

проектно-конструкторського й проектно-технологічного підрозділу, дослідне виробництво);

– розробка робочої документації на промислове виготовлення продукції й технологічної системи (проектно-конструкторські проектно-технологічні підрозділи дослідних і серійних підприємств).

Стадія виготовлення технологічного обладнання (формування технологічної системи) передує стадії виготовлення продукції за новою технологією. Вона включає:

– довиробничу стадію технічної підготовки виробництва технологічного машинобудування (монтажні й проектно-технологічні підрозділи);

– виготовлення дослідно-торговельної серії й вивчення попиту (основне, допоміжне й обслуговуюче виробництва, маркетингові підрозділи);

– серійне виробництво виробів і запасних частин до них (основне, допоміжне й обслуговуюче виробництва);

– підготовка продукції до транспортування й збереження на складах (підрозділ консервації й упакування, склад готової продукції).

За стадією виготовлення технологічного обладнання настає довиробнича *стадія технічної підготовки виробництва продукції*. Ця стадія в життєвому циклі тільки виготовленого технологічного обладнання поєднується зі стадією монтажу й налагодження технологічної системи (монтажні й проектно-конструкторські підрозділи виготовлювачів технологічного обладнання, підрозділ головного механіка, проектно-конструкторський й проектно-технологічний підрозділ виготовлювачів продукції).

На *стадії обороту продукції* вона зберігається (складські підрозділи), транспортується (транспортні підрозділи) і збувається (маркетингові підрозділи). Якщо продукцією є технологічне обладнання, виготовлене на замовлення, то ця стадія трансформується в стадію монтажу й налагодження технологічної системи.

Для стадії споживання характерні такі етапи:

– використання продукції за призначенням, експлуатація;

– підтримка якості продукції профілактичним обслуговуванням і ремонтами (підрозділом гарантійного ремонту й сервісного обслуговування);

– модернізація продукції у споживача (маркетингові, проектно-

конструкторські й виробничі підрозділи). Якщо продукція являє собою технологічне обладнання, ця стадія трансформується в процеси сервісного обслуговування.

При *утилізації продукції*, у тому числі технологічного обладнання, здійснюється транспортування залишків (відходів) продукції до місць утилізації, їх складування, переробка на вторинну сировину, сховання або знищення.

Процеси життєвого циклу продукції є об'єктом управління у системах управління якістю продукції. Тут головною метою є забезпечення відповідності якості продукції, яка розробляється, виготовляється та реалізується, потребам населення, національної економіки та експорту. Важливим критерієм управління є ступінь задоволення потреби на одиницю витрат споживача. Головна мета розгалужується на основні цілі за стадіями життєвих циклів продукції/технології.

Концепція технологічного ланцюжка виробництва. Для технологічних ланцюгів промислового виробництва характерні три типи мереж зв'язку:

1. Відкрита мережа зв'язків між виробництвами, що спеціалізуються за однорідним кінцевим продуктом. У такому ланцюзі вихідна сировина (вихідний напівфабрикат) послідовно піддається переробці у виробництві. Центром такої виробничої системи (головним виробництвом) є виробництво, що виготовляє кінцевий продукт, тому що воно більше, ніж інші виробництва, зацікавлено в результатах діяльності всіх елементів технологічного ланцюжка (рис. 1.1).

Така мережа зв'язків характерна для металургійних, текстильних, хімічних, лісових галузей промисловості.

2. Мережа зв'язків з розгалуженням виходів з першого виробничого ланцюжка, що переходить до низки паралельно діючих виробництв,

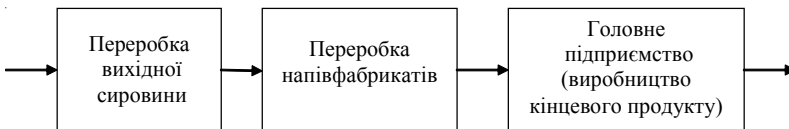


Рис. 1.1. Типова структура технологічного ланцюга з відкритою мережею зв'язків між виробництвами

які виробляють із аналогічних напівфабрикатів різні кінцеві продукти (рис. 1.2).

Центральним елементом такої виробничої системи є виробництво, що переробляє вихідну сировину (вихідний напівпродукт).

Така структура має місце в нафтохімічній, деревообробній, взуттєвій і швейній промисловості.

3. Мережа зв'язків з різними входами вихідної сировини в низку виробництв, одно-двокаскадним розгалуженням входів у наступні виробництва, одно-дворівневим напівпродуктом і кінцевим продуктом (рис. 1.3).

У середині ланцюжка такої виробничої системи виготовляються напівфабрикати для кінцевої ланки, які самі по собі можуть бути кінцевими продуктами. Центральними в таких структурах є підприємства з розгалуженням входів. Така структура характерна для машинобудівних галузей промисловості (авіаційної, автомобільної, суднобудівної).

Структура мережі зв'язків технологічного ланцюжка виробництва кінцевого продукту є об'єктивною основою для формування раціональної структури промислової компанії. Очевидно, що головне виробництво цього ланцюжка повинно належати материнському (основному) акціонерному товариству; тоді інші виробництва цього ланцюжка будуть належати дочірнім товариствам. Якщо те саме виробництво входить до складу різних технологічних ланцюжків, то швидше за все воно може лише залежати від даного материнського товариства.

Структура технологічного ланцюжка виробництва кінцевого продукту вирішальним чином позначиться на організації виробничої кооперації між підприємствами. Технологічний ланцюжок виробництва й життєвий цикл продукції в сукупності визначають наукову, промислову й торговельну (маркетингову) структуру компанії, а також організацію управління на рівні вищого керівництва компанії, що здійснює переважно стратегічне управління.

Концепція раціонального поєднання властивостей цілісності й відособленості систем, що розвиваються. Через постійне зростання й збільшення різновидів потреб суспільства системи продукції, а також технологічні системи й виробничі системи в цілому,

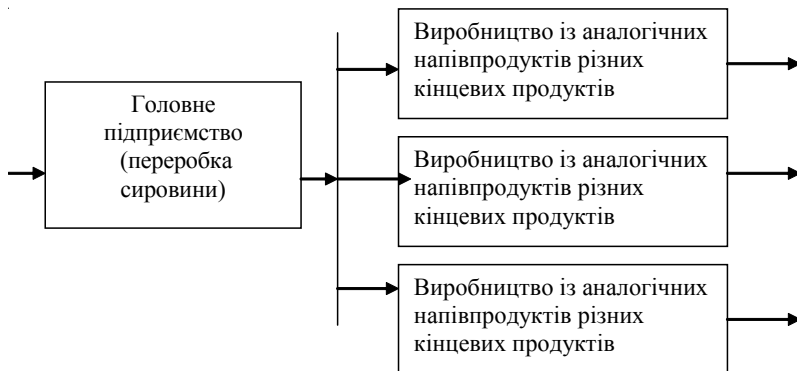


Рис. 1.2. Типова структура технологічного ланцюжка з мережею зв'язків з розгалуженням виходів з першого виробничого ланцюжка

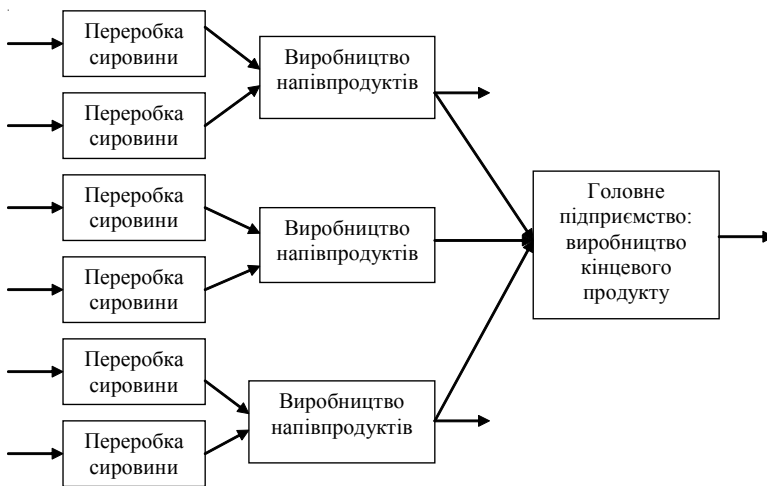


Рис. 1.3. Типова структура технологічного ланцюжка з мережею зв'язків з різними входами вихідної сировини в низку виробництв, одно-двокаскадним розгалуженням входів у наступні виробництва, одно-дворівневим напівпродуктом і кінцевим продуктом

в яких ця продукція виготовляється, належать до класу систем, що розвиваються. Темпи розвитку й необхідні для цього ресурси залежать від можливості впровадження нововведень нарізно. Ця можливість визначається здатністю відособленості (подільності) і цілісності системи.

Цілісною називається система, в якій кожний елемент (параметр) пов'язаний з усіма іншими елементами (параметрами), і зміни, що внесені в один з елементів (параметрів), викликають необхідність внесення змін в усі інші елементи (параметри).

Відособленою вважається система, в якій елементи (параметри) не пов'язані між собою, і зміна якого-небудь елемента не вимагає зміни інших елементів (параметрів). Якщо система складається з n елементів, і кожен елемент пов'язаний з іншими $(n - 1)$ елементами (цілісна система), то максимально можливе число зв'язків між елементами буде:

$$M_{MAX} = n(n - 1). \quad (1.1)$$

Якщо ж число фактичних зв'язків (M_ϕ) менше від максимально можливих (не кожний елемент пов'язаний з усіма іншими елементами), то ступінь цілісності (C) системи визначається за формулою:

$$C = M_\phi / M_{MAX}. \quad (1.2)$$

– при $M_\phi = M_{MAX}$, $C = 1$, тобто система цілісна;

– при $M_\phi = 0$, $C = 0$ – відособлена система.

Очевидно, що ступінь відособленості (B) можна визначити за формулою:

$$B = 1 - C. \quad (1.3)$$

Якщо $C = 1$, то $B = 0$; якщо $C = 0$, то $B = 1$.

Реальні технічні й виробничі системи поєднують властивості цілісності й відособленості ($C < 1, 0$; $B < 1, 0$).

Поєднання властивостей цілісності й відособленості визначає можливість розвитку системи шляхом заміни окремих елементів, а також організацію проектування системи, що розвивається. Реальне поєднання здатностей цілісності й відособленості створює можливість розвитку системи шляхом її модернізації.

Підвищення ступеня цілісності системи сприяє досягненню її ефективності, але підвищує складність системи. Чим більше відособ-

лена система, тим вона більш гнучка й менш складна. Раціональне поєднання властивостей цілісності й відособленості має своєю метою поєднання ефективності й гнучкості системи, обмеження її складності й необхідних ресурсів.

Фактори, що підвищують цілісність системи:

- підвищення складності й агрегативності продукції;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- підвищення ступеня концентрації виробництва;
- розвиток комунікаційних властивостей системи.

Фактори, що підвищують відособленість системи:

- зростання масштабів виробництва;
- територіальне роз'єднання виробництв;
- підвищення нестабільності зовнішнього середовища підприємства;
- розширення сфери уніфікації продукції.

Розвиток є необхідною умовою перетворення підприємства як системи. У результаті розвитку виникає його новий стан. Цей новий стан підприємства може бути пов'язаний з якісними або кількісними змінами, або їх взаємозв'язком. Метою розвитку є створення конкурентоспроможних підприємств. Під розвитком варто розуміти процес необхідних, комплексних, адекватних змін в усіх напрямках діяльності підприємства, що забезпечують підвищення його конкурентоспроможності на основі використання наявних можливостей. Внутрішній розвиток – це один з ефективних способів подолання кризового стану підприємств. Він припускає внесення у виробництво комплексу змін на основі реорганізації всіх елементів підприємства для забезпечення йому стійкого положення на вітчизняному й світовому ринках.

3. Теоретичні основи управління потенціалом підприємства.

Управління потенціалом ґрунтується на принципах (фундаментальних істинах) і законах.

Загальні принципи управління:

- економічність;
- динамічна рівновага чинників внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства;
- ієрархічність та взаємозалежність між елементами, суб'єктами й об'єктами управління на всіх рівнях;

– цілеспрямованість (координація спільної праці з метою досягнення мети).

Закони управління:

1) Загальні закони кібернетики, науки, що вивчає загальні закономірності управління і взаємозв'язку в організаційних системах (машинах, організамах, суспільстві, соціально-економічних системах):

- закон зворотного зв'язку;
- закон оптимізації;
- закон єдності управління й інформації;
- закон необхідної різноманітності.

2) Основні економічні закони розвитку виробництва:

– закон поділу й кооперації праці;

– закон пропорційного розподілу ресурсів між сферами й галузями суспільного виробництва;

- закон вартості;
- закон економії часу;
- закон грошового обігу.

3) Основні закони управлінської діяльності:

– закон єдності системи управління з виробництвом;

– закон пропорційності виробництва й управління (співвідносність розвитку);

– закон спеціалізації управління (загальний закон розподілу праці набуває характеру спеціалізації діяльності управлінського персоналу);

– закон інтеграції управління (як форма прояву закону кооперації праці);

– закон централізації й децентралізації управління (за рівнями ієрархії).

Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства

1. Методологічні основи оптимізації структури потенціалу підприємства.
2. Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства.
3. Основні шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.

1. Методологічні основи оптимізації структури потенціалу підприємства.

Методологічною основою оптимізації структури потенціалу організації є закони функціонування й розвитку підприємства:

- закон синергії;
- закон розвитку;
- закон інформованості та упорядкованості;
- закон єдності аналізу й синтезу.

Закон синергії.

Синергія – процес істотного збільшення або зменшення потенціалу будь-якої матеріальної системи залежно від збільшення або зменшення кількості елементів цієї системи. **Закон синергії: для організації існує такий набір елементів, за яким її потенціал завжди буде істотно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що входять до нього (людей, машин, матеріалів, капіталу й т. д.), або істотно меншим.** Умовою реалізації закону є наявність системи. Отже, в основу управління матеріальною системою, у тому числі й соціально-економічною, до якої належить і підприємство, потрібно покласти системний підхід.

Підприємство як система має вхід, вихід і зворотний зв'язок (рис. 2.1). Вхід і вихід підприємства мають безпосередній контакт із зовнішнім середовищем. Вхід у систему являє собою потік матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів. Організація має певний потенціал – сукупність прав власності, досить довгострокових привілеїв і конкурентних переваг, технологій, матеріальних і нематеріальних активів, а також контрактів (із закупівлі ресурсів, оренди майна, найму працівників і збуту продукту). Ресурси на вході та підприємницький потенціал підприємства вступають у результаті виробничого процесу у взаємодію. Внаслідок впливу підприємницького потенціалу

на вхідні ресурси останні перетворюються і трансформуються в кінцеві результати: обсяг готової продукції, робіт, послуг; рівень конкурентоспроможності підприємства; імідж підприємства; обсяг прибутку; вартість бізнесу; рентабельність; відносну частку підприємства на ринку; вихідні грошові й інформаційні потоки.

Важливим елементом виробничого процесу на підприємстві є обраний варіант бізнес-технології – сукупність методів і способів виготовлення продукції, робіт, послуг. Саме обрана технологія визначає склад і необхідну кількість ресурсів на вході у виробничу систему. Зміна технології спричиняє зміну професійного й кваліфікаційного складу необхідних для виробництва кадрів, технологічного обладнання, транспортних засобів, інструменту, зміну видів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів.

Між входом у систему і її виходом існує зворотний зв'язок, що виражається у співвідношенні показників на вході й виході. Це співвідношення характеризує економіку даного підприємства. Для економіки підприємства не мають значення жодною мірою вироблений продукт, обрана бізнес-технологія виробництва, склад і кваліфікаційний рівень кадрів. Єдине, що її цікавить, – це співвідношення у використанні ресурсів, що припускає перевищення дохідної частини над видатковою (рентабельна робота підприємства), перевищення видаткової частини над дохідною (збиткова робота) і рівність дохідної й видаткової частини (робота підприємства в умовах самоокупності).

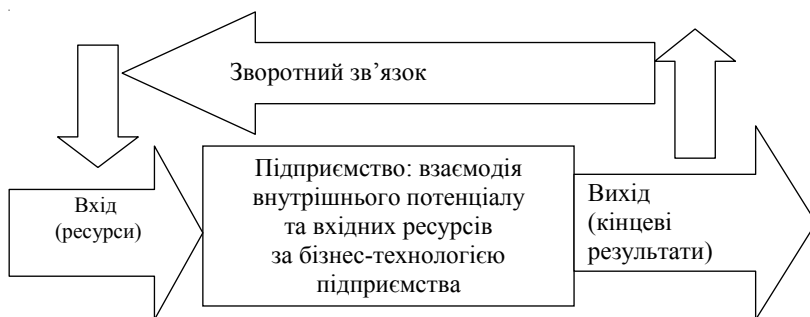


Рис. 2.1. Модель підприємства як системи

Ефективність роботи підприємства істотною мірою залежить від форм і методів перетворення вхідних ресурсів і може бути визначена цілою низкою як окремих, так і загальних показників. Для цього доцільно побудувати матрицю, що виражає зв'язок ресурсів на вході з кінцевими результатами підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця зв'язку вхідних ресурсів та кінцевих результатів підприємства

	V	L	F	M	S
V		L/V	F/V	M/V	V-S
L	V/L				
F	V/F				
M	V/M				
S	V-S				

V – загальний обсяг валової або чистої продукції, грн.;

L – середня чисельність працівників, чол.;

F – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.;

M – поточні матеріальні витрати на виробництво продукції, грн.;

S – собівартість продукції, грн.

Не всі елементи матриці мають економічний сенс, але елементи першої вертикалі й горизонталі становлять найважливіші показники ефективності виробничої діяльності підприємства:

V/L – продуктивність живої праці; зворотний йому показник L/V – трудомісткість виробленої продукції, що показує кількість одиниць живої праці для виготовлення одиниці продукції;

V/L, L/V – ефективність використання живої праці;

V/F – ефективність використання основних виробничих фондів – фондівіддача; зворотний йому показник F/V – фондомісткість.

V/M – ефективність використання матеріальних витрат – матеріалівіддача; зворотний йому показник M/V – матеріаломісткість;

V-S – прибуток підприємства, якщо $V > S$; збиток, якщо $V < S$; самооплатність, якщо $V = S$.

Закон розвитку.

Кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу. В аналітичному виді закон має вигляд:

$$\begin{aligned}R_j &= n \sum_{i=1} (R_{ij}), \\K_j &= F_j(K_{j+1}, \dots, K_{j+n}), \\ \sum_{i=1}^n (K_j \cdot R_j) &\rightarrow R_{\max},\end{aligned}\tag{2.1–2.3}$$

де R_j – потенціал на етапі j життєвого циклу;

R_{ij} – потенціал (ресурс) системи в галузі i (економіка, політика, фінанси) на етапі j ;

K_j – вплив коефіцієнта вагомості кожного попереднього етапу потенціалу на наступні;

F_j – функція впливу;

R_{\max} – заплановані результати від конкретних видів діяльності (у бізнес-плані або в інших документах).

Закон розвитку опирається на низку принципів: інерції, еластичності, безперервності й стабілізації.

Принцип інерції полягає в тому, що зміна потенціалу системи починається за якийсь час після початку впливу змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі й триває деякий час після їх закінчення.

Принцип еластичності полягає в тому, що швидкість зміни потенціалу залежить від самого потенціалу і визначається кутом підйому або спаду кривої зміни ресурсів у зоні еластичності. Якщо кут маленький, то говорять про малу еластичність системи, тобто система не дуже сприйнятлива до впливу змін, і навпаки.

Принцип безперервності полягає в тому, що процес змін потенціалу системи відбувається безупинно, змінюється тільки швидкість і знак змін.

Принцип стабілізації полягає в тому, що система прагне до стабілізації діапазону змін потенціалу системи. Цей принцип оснований на відомій потребі людини й суспільства до стабільності.

Закон інформованості та упорядкованості.

Чим більшою інформацією володіє організація про зовнішнє й внутрішнє середовище, тим більшу вона має ймовірність стійкого функціонування (самозбереження). Математична інтерпретація закону має такий вигляд:

$$\sum_{i=1}^n ((k_1 \times V_i) \times (k_2 \times C_i) \times (k_3 \times D_i) \times (k_4 \times H_i) \times (k_5 \times O_i)) \rightarrow \max$$
$$d\left(\sum_{i=1}^n \left(\frac{P_i}{L_i}\right)\right) dt = 0, \quad (2.4-2.5)$$

де k_1, k_2, k_3, k_4, k_5 – коефіцієнти пропорційності впливу рівня характеристик інформації один на одного;

V_i, C_i, D_i, H_i, O_i – відповідно рівні характеристик інформації: обсяг, цінність, імовірність, насиченість і повнота в галузі i (фінанси, економіка, персонал і т. п.);

P_i – ресурси підприємства в галузі i ;

L_i – ресурси, спрямовані на ліквідацію компанії в галузі i .

Закон єдності аналізу й синтезу.

Кожна матеріальна система: живий організм, соціальна організація (підприємство, навчальний заклад і т. п.) прагне налаштуватися на найбільш ощадливий режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій. Ці зміни відбуваються у наступному циклі: розподіл – перетворення, розподіл – перетворення. Математична інтерпретація закону:

$$\lim_{t \rightarrow T} \left(\sum_{i=1}^n R_i - \sum_{i=1}^n V_{1i} + V_{2i} \right) = 0, \quad (2.6)$$

де t – час перетворення;

T – оптимальний час перетворення;

R_i – потенціал (ресурс) організації в галузі i (економіка, політика, фінанси й т. п.), що сприяє її розвитку;

V_{1i}, V_{2i} – відповідно ресурс зовнішнього й внутрішнього впливу, що прагне ліквідувати організацію або завдати їй істотного збитку.

В основі оптимальної структури потенціалу підприємства лежить кілька правил і співвідношень:

- «золоте правило» економіки;
- основне співвідношення у сфері управління трудовими ресурсами;
- «золоте» (горизонтальне) правило фінансування;
- вертикальне правило фінансування;
- оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу;
- оптимальний показник норми керованості трудовими ресурсами;
- оптимальне співвідношення основного та оборотного капіталу (у промисловості);
- оптимальне співвідношення структури оборотного капіталу (у промисловості);
- коефіцієнт загальної ліквідності, що показує співвідношення між оборотними активами й короткостроковими зобов'язаннями (нормативне значення 2);
- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами характеризує наявність власних обігових коштів на підприємстві, необхідних для його фінансової стійкості й визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних і притриманих до них коштів і фактичною вартістю основних коштів та інших необоротних активів до вартості наявних на підприємстві оборотних активів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, коштів, дебіторської заборгованості й інших оборотних активів). Нормативне значення 0,1.

«Золоте правило» економіки говорить: темпи зростання балансового прибутку (T_{Π}) повинні перевищувати темпи зростання витрат на реалізацію продукції, робіт, послуг (T_p), а темпи зростання витрат на реалізацію продукції у свою чергу повинні перевищувати темпи зростання активів (основного й оборотного капіталу підприємства) T_A , тобто оптимальним є положення

$$T_{\Pi} > T_p > T_A > 100\%. \quad (2.7)$$

$T_{\Pi} > T_p$ – характеризує фінансовий потенціал підприємства, дотримання нерівності означає зниження витрат виробництва, що відображає підвищення його ефективності.

$T_p > T_A$ – характеризує матеріально-технічний потенціал підприємства, дотримання нерівності означає підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Аналіз обох нерівностей дає можливість зробити висновок про те, що на підприємстві фінансовий потенціал повинен розвиватися більшими темпами, ніж матеріально-технічний. У разі недотримання цього співвідношення підприємство опиняється в тяжкому фінансовому становищі. Дотримання «золотого правила» означає, що економічний потенціал підприємства зростає в порівнянні з попереднім періодом пропорційно та збалансовано.

Основне співвідношення в галузі управління трудовими ресурсами: темп зростання продуктивності праці T_w повинен випереджати темп зростання заробітної плати $T_{зп}$: $T_w > T_{зп}$

«Золоте правило» фінансування й балансування (складання балансу): довгострокові активи, що перебувають у розпорядженні підприємства (основні засоби, незавершене будівництво) повинні фінансуватися з довгострокових джерел фінансування (горизонтальна структура балансу):

а) із власного капіталу: $BK > BHA$ причому $BK/BHA > 1$ або

б) із власного й довгострокового позикового капіталу:

$(BK + ПКД) > (BHA + BЗ)$ причому $(BK + ПКД)/(BHA + BЗ > 1)$,

де BK – власний капітал;

BHA – необоротні активи;

$ПКД$ – позиковий довгостроковий капітал;

$BЗ$ – виробничі запаси.

Правило вертикальної структури капіталу говорить: власний капітал, власні джерела фінансування повинні перевищувати позикові:

$BK/(ПКК + ПКД) > 1$ або $BK/Капітал = 0,5$,

де $ПКК$ – позиковий капітал короткостроковий.

Оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу 60%:40%.

Оптимальне співвідношення основного й оборотного капіталу (у промисловості) 65–85% ÷ 35–15%.

Оптимальне співвідношення структури оборотного капіталу оборотних виробничих фондів до фондів обігу (у промисловості) 70–30%.

Оптимальний показник норми управління трудовими ресурсами (визначається як кількість безпосередніх підлеглих у керівника) традиційно вважається нормативним у діапазоні від трьох до семи чоловік. Рациональна питома вага працівників апарату управління в загальній

чисельності працівників підприємства залежить від виду галузі, рівня автоматизації та комп'ютеризації бізнес-технологій підприємства. На підприємствах з високим рівнем автоматизації та комп'ютеризації бізнес-технологій питома вага працівників апарату управління сягає 20%.

2. Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства.

На структуру потенціалу підприємства впливають такі фактори:

- 1) технологія виробництва;
- 2) характер продукції, що випускається, та обсяг випуску;
- 3) рівень цін на сировину, матеріали, енергоносії;
- 4) рівень цін на обладнання, устаткування, пристрої;
- 5) інвестиційна привабливість підприємства;
- 6) рентабельність діяльності;
- 7) ситуація на ринку робочої сили;
- 8) діюча фінансово-кредитна, науково-технічна, промислова, амортизаційна й інвестиційна політика держави;
- 9) розмір капіталу організації;
- 10) доля державної власності;
- 11) кліматичні й географічні умови розташування підприємства.

Технологія виробництва. Обрана технологія визначає склад і необхідну кількість ресурсів на вході у виробничу систему, склад і структуру потенціалу підприємства. Зміна технології веде до зміни вхідного й вихідного інформаційного потоків, професійного й кваліфікаційного складу необхідних для виробництва кадрів, нематеріальних активів (ліцензій, патентів, «ноу-хау», програмних продуктів), технологічного обладнання, транспортних засобів, інструменту аж до зміни використовуваних видів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що комплектують вироби. Обрана технологія визначає рівень механізації й автоматизації, рівень спеціалізації й кооперування. Чим більш прогресивна технологія, тим рівень механізації, автоматизації, спеціалізації й кооперування вищий, тим самим вищий підприємницький потенціал підприємства.

Характер продукції, що випускає підприємство, її обсяг впливають на розмір й вартість будинків, долю транспортних засобів і передаточних пристроїв. Чим більший обсяг випуску продукції, тим вища

питома вага спеціальних прогресивних робочих машин і обладнання, тим вищий підприємницький потенціал підприємства.

Рівень цін на сировину, матеріали, енергоносії змушує підприємство вишукувати шляхи зниження витрат на ці складові шляхом впровадження енерго- і ресурсозберігаючих технологій. Високі ціни на матеріали, комплектуючі й енергоносії змушують підприємство «звертати виробництво». У підприємства виникають невикористовувані виробничі площі й обладнання. Частина потенціалу підприємства не використовується, що змушує підприємство або продавати або здавати в оренду площі, що пустують, незадіяне у виробництві обладнання.

Рівень цін на обладнання, устаткування, пристрої позначається на швидкості процесу заміни старого устаткування на нове. В умовах постійної інфляції підприємство не в змозі за допомогою накопиченого власними силами фонду амортизації придбати нове, прогресивне й високотехнологічне обладнання. Складається ситуація, коли підприємство використовує основні фонди або вже повністю амортизовані, або амортизовані на 70 і більше відсотків. Природно, у таких умовах не доводиться говорити про високий рівень підприємницького потенціалу.

Інвестиційна привабливість підприємства. Якщо підприємство має високу інвестиційну привабливість, то в нього є всі шанси придбати за рахунок інвесторів високотехнологічне й продуктивне обладнання. Якщо такої можливості немає, то йому потрібно шукати власні джерела або брати кредит для купівлі обладнання.

Рентабельність діяльності. Чим більшу прибутковість забезпечують активи підприємства, тим більший отриманий чистий грошовий потік і тим більше можливостей для реінвестування. Прибуток є джерелом для збільшення потенціалу підприємства. Якщо у підприємства й не вистачає прибутків на реінвестування у виробництво, але рентабельність активів висока, підприємство може взяти кредит на поповнення власних оборотних коштів та купівлю основних фондів, тим самим підвищивши потенціал підприємства.

Ситуація на ринку робочої сили впливає на рівень трудового потенціалу підприємства. Якщо в країні спостерігається високий рівень безробіття, низький рівень оплати праці, то це призводить до «відпливу умів» і відпливу кваліфікованих фахівців за кордон. У зв'язку із цим

рівень кваліфікованого трудового потенціалу підприємства безпосередньо залежатиме від наданих підприємством своїм співробітникам можливостей щодо підвищення освітнього й кваліфікаційного рівня, а також рівня оплати праці й системи матеріального заохочення. Там, де існують перераховані можливості, рівень трудового потенціалу буде високим.

Діюча система оподаткування, фінансово-кредитна, науково-технічна, промислова, амортизаційна й інвестиційна політика держави. Система оподаткування значно впливає на розвиток підприємства. Високий «податковий прес» не залишає підприємству прибутку на реінвестування (купівлю нового обладнання, придбання нових технологій, програмного забезпечення й т. п.). Система пільг в галузі оподаткування стимулює процес підвищення потенціалу підприємства. Фінансово-кредитна політика держави регулює ставку банківського відсотка й видачу кредитів комерційними банками підприємствам. Висока ставка відсотків по кредитах гальмує процес відновлення потенціалу підприємства, ставить підприємство в кабальні умови. Науково-технічна політика полягає в державній підтримці розвитку підприємств шляхом фінансування, проведення розумної амортизаційної та інвестиційної політик, що дозволяють підприємствам самостійно нагромадити джерела для розвитку. Промислова політика спрямована на реструктуризацію підприємств промисловості регіону в ході державного регулювання. Промислова політика підтримки підприємства сприяє зростанню потенціалу підприємства.

Розмір капіталу організації. Чим більший у підприємства капітал, тим більше можливостей для зростання потенціалу, й навпаки. Підприємства з невеликим розміром капіталу повинні використовувати позикові кошти й короткострокові джерела фінансування (комерційні кредити, короткострокові позики).

Доля державної власності. Приналежність частини акціонерного капіталу державній власності дозволяє залучати пільгові позикові кошти (під гарантію уряду й місцевих органів влади) і додатковий акціонерний капітал через збільшення долі державної власності. Збільшення акціонерного капіталу є джерелом зростання потенціалу підприємства.

Кліматичні й географічні умови розташування підприємства. Від цього чинника залежить питома вага будинків, споруджень у загаль-

ному обсягу потенціалу. Чим суворіші кліматичні умови й північніша широта, тим більший виробничий потенціал повинно мати підприємство.

3. Основні шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.

Шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства:

- 1) оптимізація структури активів підприємства;
- 2) оптимізація структури капіталу;
- 3) впровадження прогресивних ресурсо- і енергозберігаючих технологій;
- 4) удосконалення виробничої структури;
- 5) інтенсифікація використання потенціалу підприємства;
- 6) поліпшення організації й управління потенціалом.

Оптимізація структури активів підприємства. Чим більша у структурі активів частка ліквідних коштів (поточних активів у вигляді високоліквідних цінних паперів, запасів, необоротних активів з високою ліквідаційною вартістю), тим менша ймовірність банкрутства й тим оптимальніша структура потенціалу.

Оптимізація структури капіталу. Чим вищий ризик одержання стабільного доходу, тим менше запозичень повинно робити підприємство, тому що розмір позикового капіталу зменшує фінансову стійкість підприємства. При високій частці постійних витрат (накладних витрат) у загальних витратах не рекомендується робити великі запозичення. Великі постійні витрати генерують високий операційний важіль, великі запозичення – високий фінансовий важіль, дані важелі вступають у взаємодію і можуть призвести до явища резонансу (різкого збільшення амплітуди спільного впливу). Новий сполучений ефект має велику силу впливу на кінцевий результат роботи підприємства – прибуток.

Впровадження прогресивних ресурсо- і енергозберігаючих технологій дозволяє найбільш ефективно використати наявний потенціал підприємства. Чим прогресивніша технологія застосовується на підприємстві, тим вищий рівень механізації, автоматизації, спеціалізації й кооперування, вищий потенціал підприємства, тим продуктивніше та економічніше працює кожна одиниця підприємницького потенціалу. Прогресивні технології сприяють технічному вдоскона-

ленню засобів праці: технічному переозброєнню на базі комплексної автоматизації й гнучких виробничих систем, заміні застарілої техніки, модернізації обладнання, ліквідації вузьких місць і диспропорцій у виробничих потужностях підприємства, механізації допоміжних і обслуговуючих виробництв, впровадженні прогресивної технології спекустаткування.

Удосконалення виробничої структури (сукупності цехів, ділянок, служб обслуговування, що прямо або побічно беруть участь у процесі виробництва) припускає: укрупнення й розукрупнення підприємств і цехів; пошук і реалізацію більш досконалого принципу побудови цехів; дотримання раціонального співвідношення між основними, допоміжними й обслуговуючими цехами; постійну роботу з раціоналізації планування підприємств; забезпечення пропорційності між всіма цехами підприємства; швидку зміну виробничого профілю в умовах ринкової економіки, удосконалення спеціалізації й кооперування; розвиток комбінування виробництва; досягнення конструктивно-технологічної однорідності продукції в результаті широкої уніфікації й стандартизації; створення безцехової структури керування. Безцехова структура управління підприємством сприяє вдосконаленню управління його підрозділами, скорочення обслуговуючого й управлінського апарату, зниженню витрат виробництва, кращому реагуванню на зміни попиту на продукцію. Правильно побудована виробнича структура визначає пропорційність усіх цехів і служб підприємства, що у свою чергу позитивно впливає на поліпшення техніко-економічних показників: рівень спеціалізації й кооперування, ритмічність виготовлення продукції, зростання продуктивності праці, поліпшення якості виробів, скорочення чисельності управлінських кадрів, найбільш доцільне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, збільшення прибутку.

Інтенсифікація використання потенціалу підприємства припускає впровадження багатостатного обслуговування, впровадження двох та трьохзмінної роботи обладнання, ліквідацію бездіяльного обладнання (здачу в оренду, лізинг, реалізацію), скорочення термінів ремонту обладнання, зниження цілодобових та внутрішніх простоїв.

Поліпшення організації й управління потенціалом припускає: прискорення досягнення проектної продуктивності щойно введених виробничих систем, впровадження наукової організації праці

й виробництва, поліпшення забезпечення матеріально-технічними ресурсами, впровадження прогресивних інформаційних технологій на базі ЕОМ; розвиток матеріальних стимулів у працівників, що сприяють підвищенню ефективності виробництва.

Тема 3. Парадигма управління потенціалом підприємства за вартісними критеріями

1. Розвиток концепції управління потенціалом підприємства.
2. Вартісний підхід до управлінні бізнесом.
3. Методичні інструменти вартісного підходу.

1. Розвиток концепції управління потенціалом підприємства.

Концепція управління потенціалом підприємства еволюціонувала в часі:

1. 30-ті роки ХХ ст. – підхід мінімізації витрат. Ситуація в суспільстві складалася таким чином, що підприємствам вдавалося досягти конкурентоспроможності з мінімальними витратами. Диференціації товарних асортиментів не існувало, а секрет успіху полягав в умінні виготовити продукцію з найменшими витратами. Критеріями ефективності управління в цей час були *показники співвідношення доходів і витрат*.

2. 50-ті роки ХХ ст. – організаційно-управлінський підхід. Із часом, із впровадженням нових технологій, прискоренням насичення попиту, інтернаціоналізацією й зростанням конкуренції й посиленням державного регулювання в промислових галузях першого покоління: сталеливарному, верстатобудуванні й виробництві сільськогосподарської техніки – окремі оперативні способи й методи управління вже не сприяли збільшенню обсягу продажів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Зниження накладних витрат, скорочення персоналу, збільшення продуктивності й об'єднання операцій не могли зупинити падіння прибутку. Критеріями оцінки виробничої діяльності стали вже не тільки традиційні *показники співвідношення доходів і витрат, але й організаційної й управлінської ефективності (вантажообіг, товарообіг, прибуток на вкладений капітал)*.

3. 60-80-ті роки ХХ ст. – підхід, оснований на стратегіях конкуренції. Цей підхід дозволяє трактувати конкурентоспроможність

підприємства як позицію, своєрідний вимірник її становища на ринку. Підхід дозволяє провести аналіз конкурентних переваг, яких досягло підприємство (матриця «Мак-Кінзі»), але не дає точного кількісного вираження результатів оцінки й тому не може бути взятий за основу сучасної системи оцінки виробничої діяльності.

4. 80-90-ті роки XX ст. – якісний підхід. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах впроваджуються системи якості з наступною їх сертифікацією на відповідність стандартам серії ISO 9000. Під системою якості розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю на підприємстві. Значного поширення набувають концепція TQM (total quality management) – загального управління якістю й концепція CWQC (company wide quality control) – управління якістю в рамках компанії. TQM являє собою не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення й контролю якості продукції фірми. Це підхід до створення нової моделі управління. Принципові відмінності цієї нової моделі від традиційної представлені в табл. 3.1.

Основні положення TQM полягають в наступному:

1) Центр уваги діяльності фірми – клієнти. Клієнти ідентифікуються, розробляється система показників, що визначає ступінь задоволення клієнтів продукцією фірми. Ця система показників закладається в основу мотивації співробітників і управління фірмою в цілому як основний індикатор успіху розвитку організації.

2) Стратегічне планування. Планується досягнення не тільки виробничо-господарських цілей, але й рівень задоволення споживачів, позитивний образ компанії, престиж торговельних марок.

3) Нагороди й визнання. TQM інтегрується в загальну систему управління, що підтримується системою мотивації, а вона, у свою чергу, закріплюється в системі цінностей фірми, тобто в організаційній культурі.

4) Управління процесом. Процесний і системний підхід до процесу концентрації всіх зусиль щодо вдосконалення діяльності підприємства на конкретних процесах, які безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції фірми. Безперервне поліпшення системи функціонування TQM.

Система TQM призначена для забезпечення відповідності якості продукції підприємства вимогам клієнтів, з наступною його сертифіка-

Таблиця 3.1

**Порівняння традиційної моделі управління
з моделлю TQM**

Елементи порівняння	Моделі управління	
	Традиційна модель управління	Модель TQM
1	2	3
Організаційна структура	Вертикальна	Горизонтальна
Стиль керівництва	Автократичний	Кооперативний
Центр уваги діяльності фірми	Прибуток	Клієнти
Мотивація	Самообслуговування	Розумний егоїзм (реалістичний альтруїзм)
Ринки	Внутрішні	Глобальні
Ресурси	Капітал	Інформація
Робоча сила	Однорідна	Різноманітна Професійне зростання
Організація роботи	Персональна	Командна

цією на відповідність стандартам серії ISO 9000. Із практики впровадження й сертифікації систем управління якістю на українських підприємствах відомо, що не менше третини сертифікованих підприємств ставляться до впроваджених систем якості формально, без розуміння суті концепції TQM. Для підприємств, що намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості служить лише засобом на шляху одержання сертифіката, потрібного зовнішнім користувачам. Формальне впровадження системи якості й одержання сертифіката на дану систему й вироблену продукцію може служити лише однією з необхідних, але ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. До недоліків даної системи варто віднести той факт, що неможливо кількісно (у грошовому вираженні) оцінити вплив TQM на конкурентоспроможність підприємства.

Концепція управління якістю явно не враховує ціну залучення капіталу й пов'язані з ним ризики, а отже, й інтереси інвесторів і кредиторів.

5. Кінець XX ст. – вартісний підхід, оснований на оцінці вартості бізнесу.

2. Вартісний підхід до управління бізнесом.

Багаторічний західний і вже напрацьований вітчизняний досвід показали, що компанії, зосереджені на отриманні річного прибутку, страждають короткозорістю. Для українських підприємств типовими є ситуації, коли за наявності прибутку підприємство є неплатоспроможним, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з постачальниками, співробітниками, державою й кредиторами. Уже з цих прикладів можна судити про те, що одержання прибутку не може розглядатися як стратегічна мета й критерій успішності функціонування підприємства. Але якщо не прибуток, то що ж можна взяти за мету та критерій ефективної діяльності підприємства?

Світова економічна практика підказує відповідь – зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю) або, інакше, *зростання вартості бізнесу*. У спрощеному випадку це зростання може бути визначено як *різниця між вартістю бізнесу (частки бізнесу) акціонера на момент його можливого продажу й вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні підприємства*. Якщо капітал був збільшений, то менеджмент упорався зі своїми завданнями.

Таким чином, усі зусилля менеджерів компанії спрямовуються на збільшення вартості бізнесу. Це і є вартісний підхід в управлінні. В основі вартісної концепції (VBM) лежить розуміння того, що для акціонерів (власників) підприємств першорядним завданням є збільшення їх фінансового добробуту в результаті ефективної експлуатації об'єктів володіння. При цьому зростання добробуту акціонерів вимірюється не обсягом уведених потужностей, кількістю найнятих співробітників або оборотом компанії, а ринковою вартістю підприємства, якою вони володіють. Парадигма управління потенціалом підприємства, що орієнтована на збільшення вартості бізнесу, і є на сучасному етапі переважаючою.

Основні етапи впровадження системи управління вартістю:

- 1) визначення точки відліку – оцінка ринкової вартості підприємства;
- 2) складання схеми чинників вартості компанії;
- 3) складання системи оцінки оперативних і стратегічних управлінських рішень;
- 4) аналіз внеску підрозділів у вартість компанії;
- 5) періодична оцінка. Підготовка звітів з позицій управління вартістю.

Основна мета даного етапу – виявити бізнес-одиниці, «які створюють» і «руйнують» вартість. Якщо бізнес-одиниця руйнує вартість компанії, необхідно прийняти рішення або про розробку системи заходів, що дозволяють зробити підрозділ дохідним, або про продаж підрозділу іншій компанії, або про закриття підрозділу й розпродаж активів. Але навіть якщо підрозділ забезпечує для компанії приріст вартості, важливо визначити, наскільки істотна ця вартість у межах компанії, наскільки серйозний потенціал подальшого приросту вартості, наскільки вона є основною (профільною), більше того, у складі іншого підприємства може забезпечувати істотно більшу вартість, – вона підлягає продажу.

Сумарна вартість бізнес-одиниць (включаючи головний офіс) – це вартість компанії в цілому, тому управління вартістю компанії неможливе без ефективного контролю над вартістю окремих підрозділів.

Саме сьогодні управління підприємством з позицій максимізації вартості бізнесу жадає від менеджерів особливого підходу, ґрунтованого на вартісному мисленні. Це також важливо тому, що не тільки абсолютний фінансовий результат функціонування підприємства (чистий прибуток, у тому числі на одну акцію), про що вже говорилося раніше, але й відносні показники (рентабельність активів, інвестицій, власного капіталу, показники оборотності й ліквідності, а також показники динаміки частки ринку) не корелюють із ринковою вартістю досить стійко, тому що не враховують:

- розміри реальних і фінансових інвестицій;
- розмір чистого оборотного капіталу;
- потребу підприємства в додатковому фінансуванні;
- операційний, фінансовий та інший ризики, характерні для підприємства;
- фактор тимчасової дистанції між інвестиціями й одержанням віддачі на вкладений капітал.

Дослідження показують, що ринкова вартість бізнесу значною мірою пов'язана з показником грошового потоку. Це означає, що вартісний підхід до управління конкурентоспроможністю припускає концентрацію менеджменту підприємства не на поточних змінах величини прибутку, а на довгострокових грошових потоках. У цьому випадку підприємство, постійно збільшуючи вартість бізнесу, завжди зможе запобігти відпливу капіталу в руки конкурентів.

Для більш повного розуміння вартісного підходу до управління порівняємо його з якісним підходом і виявимо переваги та недоліки (табл. 3.2.).

Важливу роль у методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства відіграє власна оцінка вартості підприємства (бізнесу). У теорії й практиці традиційно існує чотири підходи до оцінки бізнесу:

- дохідний (income approach). Метод ґрунтується на допущенні, що вартість підприємства визначається як сума доходів, які воно може принести власникові. Найбільш адекватний підхід до вартості оцінки бізнесу;

- порівняльний (ринковий) підхід (market approach) базується на зіставленні вартості оцінюваного підприємства з вартістю підприємств, що порівнюються;

- витратний (на основі активів) підхід (asset based approach, ґрунтується на визначенні відносної вартості підприємства, що розраховується на основі інформації про вартість відновлення підприємства в існуючому вигляді в ринкових цінах на момент оцінки).

- опціонний, оснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

3. Методичні інструменти вартісного підходу.

Вартісний підхід в управлінні (value based management – VBM) реалізується за допомогою чотирьох методів:

- методу доданої вартості акціонерного капіталу (shareholder's value added – SVA);

- методики економічної доданої вартості Стерна – Стюарта (economic value added – EVA);

- методу доданої ринкової вартості (market value added – MVA);

- методу Едвардса – Белла – Ольсона (EBO – Edwards – Bell – Ohlson valuation model).

Таблиця 3.2

**Порівняльний аналіз вартісного і якісного підходів
в управлінні бізнесом**

Критерій порівняння	Якісний підхід	Вартісний підхід
1	2	3
Основні цілі функціонування системи	– задоволеність клієнта – безперервне поліпшення якості	– забезпечення інвестиційної привабливості (зростання вартості бізнесу) – підвищення конкурентоспроможності підприємства
Спрямованість функціонування	– спрямованість на клієнта	– спрямованість на акціонерів, власників, інвесторів
Підхід до прийняття рішень	– оснований на фактах і результатах	– оснований на виявленні можливостей і прогнозів
Мотивація персоналу	– залучення працівників (за рахунок мотивації, основаної на показниках якості) – заохочуються результати минулої діяльності	– залучення працівників (за рахунок мотивації, основаної на вартісних принципах) – заохочуються творчість та ініціатива персоналу, спрямовані на зростання вартості підприємства в майбутньому
Ставлення до контрагентів	– взаємовигідні відносини із клієнтами й постачальниками;	– взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами (клієнти, працівники, постачальники, інвестори, уряд, акціонери)
Ставлення до ризику	– ризик ураховується в малій мірі – прагнення до мінімізації ризику на підставі використання минулого досвіду	– готовність ризикувати – урахування ризиків – творчі функції ризику (інноваційна, аналітична, захисна, регулятивна)
Облік ціни капіталу	– не враховується	– ураховується

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Інформація	– про результати діяльності – зовнішня інформація про старі можливості	– внутрішня інформація про можливості або потенціал – зовнішня інформація про нові можливості
Принципи побудови, функціонування, управління системою	– процесний підхід (відповідальність керівників, управління ресурсами, виробництво продукції, вимір, аналіз і поліпшення) – системний підхід до менеджменту – безперервне поліпшення системи	– процесний підхід до створення вартості – системний підхід до управління вартістю бізнесу – постійний моніторинг і управління вартістю
Критерій ефективності	– відсутній фундаментальний критерій	– зростання вартості бізнесу

Метод доданої вартості акціонерного капіталу. Впроваджений у наукову практику американським економістом Альфредом Раппопортом. Показник SVA є торговельною маркою компанії L. E. K. Consulting і виходить із припущення про те, що створення доданої вартості для акціонерів (позитивна величина SVA) відбувається в той момент, коли рентабельність нових інвестицій компанії перевершує середньозважену вартість на капітал ($ROIC > WACC$). Показник SVA являє собою капіталізовану зміну поточної вартості операційного грошового потоку, скориговану на поточну вартість інвестицій у необоротний і оборотний капітал, що викликають дану зміну. SVA розраховують за формулою:

$$SVA = SV_t - SV_o, \quad (3.1)$$

де SV_t – ринкова вартість акціонерного капіталу на момент оцінки;

SV_o – ринкова вартість акціонерного капіталу фірми на момент створення фірми. Якщо у фірми в момент створення не було боргів, то акціонерний капітал дорівнює статутному капіталу.

Вартість акціонерного капіталу на момент оцінки знаходять за формулою:

$$SV_t = \frac{NOPAT}{k_s}, \quad (3.2)$$

де $NOPAT$ – чистий прибуток фірми після оподаткування;

k_s – вартість користування акціонерним капіталом фірми. Він знаходиться за моделлю CAMP:

$$k_s = z + \beta(r_m - z), \quad (3.3)$$

z – номінальна безризикова ставка, що береться на рівні середньої очікуваної прибутковості державних облігацій;

r_m – середньорічна прибутковість із гривні інвестицій на фондовому ринку;

$(r_m - z)$ – ринкова премія за ризик – величина, що показує, на скільки більше в середньому отримують сьогодні із гривні, інвестованої в будь-який середньоризиковий бізнес у порівнянні з безризиковими вкладеннями в державні облігації або застраховані банківські депозити;

β – коефіцієнт, що вказує на міру відносного систематичного ризику інвестування в оцінюваний бізнес у порівнянні з ризиком капіталовкладень у будь-який середньоризиковий бізнес.

Основні фактори, що формують SVA, представлені на рис. 3.1.

Впливаючи на фактори вартості, менеджер збільшує значення SVA, а в кінцевому рахунку – вартість компанії. Шляхи збільшення SVA:

1) за рахунок зростання прибутковості бізнесу (збільшення доходу, економія й оптимізація поточних витрат);

2) за рахунок зниження поточної вартості стратегічних інвестицій (оптимізація витрат на капітал і т. п.).

Використання SVA у рамках управління вартістю компанії:

- для оцінки вартості компанії;
- для одержання інформації про ступінь ефективності здійснених інвестицій;
- як показник, що використовується при оцінці стратегії;
- як інструмент винагороди.

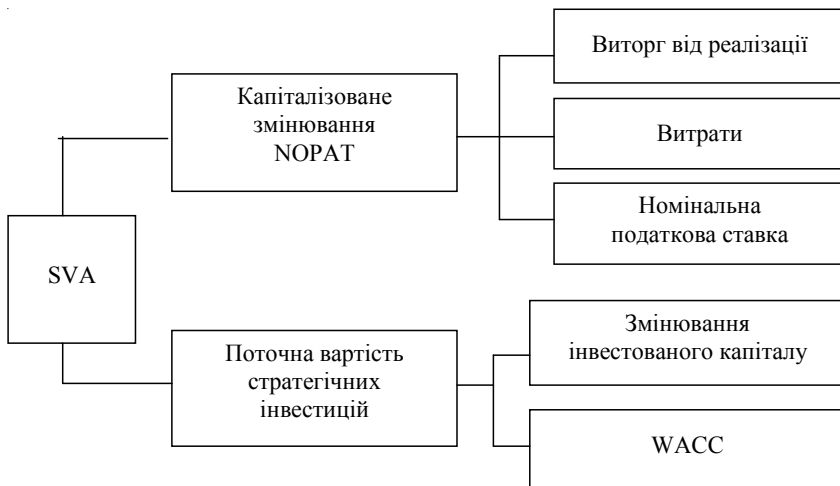


Рис. 3.1. Основні фактори, що формують SVA

Методика економічної доданої вартості Стерна – Стюарта, що розроблена С. Стюартом на початку 1990-х років і зареєстрована компанією Stern Stewart & Co, хоча основні положення концепції економічної доданої вартості були закладені ще в дослідженнях Альфреда Маршалла, який ще в 1890 р. писав: «Те, що залишається від його (власника або керуючого) прибутку після відрахувань відсотків на капітал за діючою ставкою, можна назвати його підприємницьким або управлінським прибутком». Для визначення чистого прибутку вартість позикового капіталу (процентні витрати) віднімаються з виторгу, але вартість власного капіталу фірми – ні. Таким чином, в економічному смислі чистий прибуток перевищує прибуток «істинний». Економічна додана вартість ліквідує цю прогалину у звичайному бухгалтерському обліку. Це означає, що при визначенні вартості, створеної підприємством у який-небудь період часу (тобто економічного прибутку або економічної доданої вартості), потрібно врахувати не тільки витрати, що фіксуються на бухгалтерських рахунках, але й альтернативні витрати позикового капіталу, інвестованого в бізнес.

Економічна додана вартість (EVA) – це різниця між операційним прибутком компанії за рік після оподаткування

й загальною вартістю витраченого на її виробництво капіталу (у вартісному вираженні), включаючи вартість власного капіталу. EVA – це спосіб виміру дійсного, а не врахованого бухгалтерського прибутку, міра ефективності дій менеджерів за рік. EVA може визначатися як для всієї компанії, так і для її окремих підрозділів. Основна формула для розрахунку:

$$EVA = NOPAT - C_K = NOPAT - K \cdot WACC, \quad (3.4)$$

де $NOPAT$ – чистий операційний прибуток за рік після оподаткування, відновлений відсотками за кредит;

C_K – витрати на обслуговування операційного капіталу;

K – операційний капітал. Операційний капітал – це капітал, інвестований власниками для придбання чистих операційних активів компанії. Чисті операційні активи компанії – це чисті операційні оборотні активи й чиста вартість будинків, споруджень, устаткування. Операційний капітал дорівнює вартості чистих придбаних операційних активів;

$WACC$ – середньозважена вартість капіталу, %.

Інша формула для розрахунку економічної доданої вартості:

$$EVA = K \cdot (ROIC - WACC), \quad (3.5)$$

де $ROIC$ – рентабельність інвестованого капіталу $ROIC = NOPAT/K$.

Фірма створює позитивну економічну додану вартість, якщо рентабельність її інвестованого капіталу більша, ніж середньозважена вартість, яка необхідна інвесторам. Якщо ж середньозважена вартість капіталу перевершує рентабельність інвестованого капіталу, то нові інвестиції знижують вартість фірми.

EVA – це міра ефективності дій менеджерів за рік з додавання цінності інвестиціям акціонерів, оцінка дійсної економічної вигоди бізнесу за рік. Вона значно відрізняється від облікового прибутку. Економічна додана вартість – залишковий прибуток, що залишається після витрат з обслуговування всього капіталу, включаючи власний, тоді як обліковий прибуток визначається без обліку витрат на власний капітал. При обчисленні економічної доданої вартості не додають амортизацію, хоча це негрошові витрати. Амортизація являє собою витрати, отже, вона віднімається як при визначенні чистого прибутку, так і економічної доданої вартості. У розрахунках беруть, що дійсна

економічна амортизація (знецінювання внаслідок морального й фізичного зношування основних коштів компанії) точно дорівнює амортизації, використаній з метою бухгалтерського обліку й оподаткування.

Для розрахунку вартості підприємства (V) методом економічної доданої вартості необхідно визначити поточну вартість потоків доданої вартості за кожний прогнозований період, а також урахувати всі здійснені інвестиції капіталу:

$$V = K + \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + WACC)^i}. \quad (3.6)$$

Здійснення розрахунків за даним методом вимагає значних коректувань фінансової звітності для нівелювання її загальної спрямованості у бік інтересів кредиторів. Найбільш істотними коректуваннями розміру прибутку й капіталу є виправлення на розмір нематеріальних активів (пов'язаних з науково-дослідними розробками, що забезпечують одержання вигід у майбутньому) за винятком накопиченої амортизації, вартість яких повинна капіталізуватися, а не списуватися на витрати; відкладені податки; різні резерви (різниця в оцінці запасів за допомогою різних методів, резерв із сумнівної дебіторської заборгованості) і т. п.

Для розрахунку поточної вартості щорічних потоків економічної доданої вартості використовують такий алгоритм. Передбачається, що життя підприємства необмежене в часі, активи також генерують доходи протягом необмеженого періоду. При цьому активи характеризуються певною рентабельністю. За таких умов вкладення кожного року будуть генерувати дохід відповідно до своєї рентабельності протягом необмеженого періоду. Тому розрахунок може здійснюватися методом капіталізації доходів, які надходять від будь-яких капітальних вкладень в активи в прогнозованому періоді, з наступним їх приведенням до поточного періоду.

Методика доданої ринкової вартості (MVA). Ринкова додана вартість – це порівняльна міра економічної доданої вартості, міра ефективності дій менеджерів компанії від часу її заснування. Знаходиться вона за формулою:

$$MVA = MV_t - MV_o, \quad (3.7)$$

де MV_o – ринкова вартість фірми на момент створення знаходиться за формулою:

$$MV_o = SV_o + D. \quad (3.8)$$

Якщо в момент створення фірми не виникло боргів, то ринкова вартість фірми збігається з ринковою вартістю акціонерного капіталу, тобто дорівнює статутному капіталу.

MV_t – ринкова вартість фірми на момент оцінки. Знаходиться вона за формулою:

$$MV_t = SV_t + D_t, \quad (3.9)$$

де D_t – ринкова вартість боргів на момент оцінки.

Якщо відомо ринкові котирування акцій компанії на біржі, то її ринкова вартість знаходиться так:

$$MV_t = N_a \times C_a. \quad (3.10)$$

Іноді ринкова додана вартість визначається як різниця між загальною ринковою капіталізацією фірми й загальною кількістю наданого інвестором капіталу (для більшості компаній він визначається як сума звичайного власного капіталу, привілейованих акцій і заборгованості). Загальна капіталізація компанії – це сума ринкової вартості звичайного власного капіталу, заборгованості й привілейованих акцій. Ринкова вартість власного капіталу легко визначається, а ось ринкову вартість заборгованості внаслідок її неліквідності визначити важко. На практиці при оцінці боргу балансову вартість заборгованості беруть за її ринкову вартість.

Метод Едвардса – Белла – Ольсона оснований на побудові грошових потоків для власного капіталу підприємства з урахуванням його рентабельності й вартості. Початок даної теорії поклали Едвардс і Белл у своїй роботі «The Theory and Measurement of Business Income» (1961), подальший розвиток вона одержала в спеціальних дослідженнях Ольсона. Як результат на початку 90-х років XX століття модель одержала назву модель Едварда – Белла – Ольсона або ЕВО і вважається однією з перспективних сучасних розробок у теорії оцінки вартості підприємств.

Суть методу, як і у випадку концепції економічної доданої вартості, лежить у тім, що вартість підприємства визначається як сума вартості

матеріальних активів C_{MA} та нематеріальних активів C_{HA} , що генерують «надлишковий дохід»:

$$C_{EBO}^B = C_{MA} + C_{HA}. \quad (3.11)$$

Алгоритм розрахунку вартості нематеріальних активів:

- 1) обчислити загальну суму чистого прибутку підприємства $ЧП_{ЗАГ}$;
- 2) обчислити розмір чистого прибутку, що генерується матеріальними активами як добуток середньогалузевої рентабельності (R_{MA}) на вартість матеріальних активів:

$$ЧП_{MA} = R_{MA} \times C_{MA}; \quad (3.12)$$

- 3) обчислити розмір прибутку, що генерується нематеріальними активами:

$$ЧП_{HA} = ЧП_{ЗАГ} - ЧП_{MA}; \quad (3.13)$$

- 4) обчислити вартість нематеріальних активів методом прямої капіталізації:

$$C_{HA} = ЧП_{HA} / k_{КАП}^{HA}, \quad (3.14)$$

де $k_{КАП}^{HA}$ – коефіцієнт капіталізації нематеріальних активів, який встановлюється на основі експертних оцінок часу (T), протягом якого підприємство отримуватиме надприбуток. Коефіцієнт капіталізації знаходять за формулою:

$$k_{КАП}^{HA} = 100\% / T. \quad (3.15)$$

Для прогнозування суми очікуваного «надлишкового доходу» Ольсон запропонував принцип лінійної інформаційної динаміки, відповідно до якого на вільному ринку «надприбуток», що генерується активами підприємства, не може залишатися як завгодно довго. Протягом часу «надприбуток» повинен зменшитися, а підприємство з рівнем прибутковості вирівнюється з іншими аналогічними об'єктами. Динаміка вирівнювання зберігається однаковою для значної кількості підприємств, що уможливило визначення коефіцієнтів авторегресії на основі статистичних даних.

Тема 4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами

1. Інформаційне забезпечення процесу управління.
2. Сучасні автоматизовані інформаційні технології управління виробництвом.
3. Інформаційне забезпечення реструктуризації підприємства.

1. Інформаційне забезпечення процесу управління.

Інформаційні ресурси підприємства є частиною його підприємницького потенціалу. Роль інформаційних ресурсів в управлінні двояка:

1) зі зростанням обсягу інформаційних ресурсів зростають можливості вдосконалення процесу управління виробництвом, тому що інформація є основою для аналізу господарської діяльності, розробки оперативних, поточних і стратегічних прогнозів і планів.

2) постійне збільшення потоку інформаційних ресурсів з розвитком організації викликає труднощі в їх управлінні, тому що потрібна переробка усе більш зростаючого обсягу інформації (зростання обсягу інформації при розвитку виробництва відбувається нелінійно), що знижує оперативність управління виробництвом.

Інформаційні ресурси підприємства являють собою сукупність внутрішньої й зовнішньої інформації, необхідної керівництву підприємства, а також усім його службам і підрозділам для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з тим, щоб досягти поставленої мети й очікуваних результатів.

Внутрішня інформація формується в процесі здійснення господарської діяльності й підрозділяється на:

- оперативну;
- облікову;
- планову;
- контрольну.

Основне джерело внутрішньої інформації – дані управлінського, бухгалтерського й фінансового обліку підприємства, а також матеріали оперативного диспетчерського обліку.

Зовнішня інформація надходить на підприємство з різних джерел, у тому числі із законодавчих актів, постанов і рішень державних

і місцевих органів влади, судів й інших органів правової системи, даних статистичних органів, засобів масової інформації, матеріалів науково-дослідних установ, вищих навчальних закладів.

Інформація є основою прийняття будь-якого управлінського рішення, але для того, щоб ухвалити це рішення, інформація повинна вчасно надійти каналами зв'язку, піддатися технологічному процесу переробки, зберігатися в зручному виді, тобто має бути налагоджено інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення – це забезпечення керівництва підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень необхідним інформаційним масивом даних, отриманим із вхідних інформаційних потоків шляхом організації технологічного процесу переробки інформації.

Інформаційний масив – упорядкована за певними ознаками сукупність усіх видів інформації, що використовується керівництвом для вироблення керуючих впливів. Мета створення масиву інформації – підвищення ефективності управління за рахунок раціональної систематизації інформації, правильного її розподілу рівнями управління відповідно до характеру розв'язуваних завдань. Інформаційний масив повинен забезпечувати:

- пряме звернення споживачів до збереженої інформації й можливість багаторазового її використання;
- найбільш повне задоволення інформаційних потреб органів управління на всіх рівнях;
- оперативний пошук і видачу інформації за запитом;
- запобігання інформації від перекручувань.

Інформаційний потік – це цілеспрямований рух каналами зв'язку сукупності повідомлень від джерел, що об'єктивно відображають стан бізнесу, до керівництва підприємства для здійснення управління. Інформаційні потоки мають бути оптимізовані з метою виключення дублювання інформації, мінімізації маршрутів її проходження, раціоналізації процесів обміну інформацією між органами управління.

Інформаційний потік характеризується:

- адресністю (наявністю джерела й споживача інформації);
- режимом (регламентом) передачі від джерела до споживача;
- обсягом переданої інформації.

Інформаційні потоки бувають:

– прямі – інформація, що регламентує параметри бізнесу за кількісними і якісними параметрами (завдання, нормативи, цілі, шляхи досягнення);

– зворотні – інформація про виконання заданих параметрів, переданих по прямих зв'язках, у сфері управлінських робіт (облік, нагромадження даних, сортування, класифікація інформації, порівняння, оцінка результатів, узагальнення, визначення ступеня відхилення, аналіз, підготовка рішень);

– матеріальні – інформація про технічні, технологічні, трудові ресурси;

– фінансові – інформація про фінансові ресурси.

Інформаційні процеси й пов'язані з ними інформаційні потоки є найважливішою й обов'язковою ланкою в управлінні виробництвом, тому що вони забезпечують проходження, нагромадження й обробку даних (рис. 4.1).

Інформаційне забезпечення як процес входить у поняття **комунікації** – процес обміну інформацією, на основі якого керівництво одержує інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Обмін інформацією являє собою одну із найбільш складних проблем на будь-якому рівні ієрархії.

У процесі обміну інформацією виділяють чотири базових елементи:

1) відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;

2) повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;

3) канал – засіб передачі інформації;

4) одержувач – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання – скласти повідомлення й використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли й розділили вихідну ідею.

Етапи формування інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві:

1) формування інформаційної бази даних для прийняття управлінських рішень: нагромадження первинної інформації, її класифікація, створення інформаційних масивів інформації, кодування інформації;

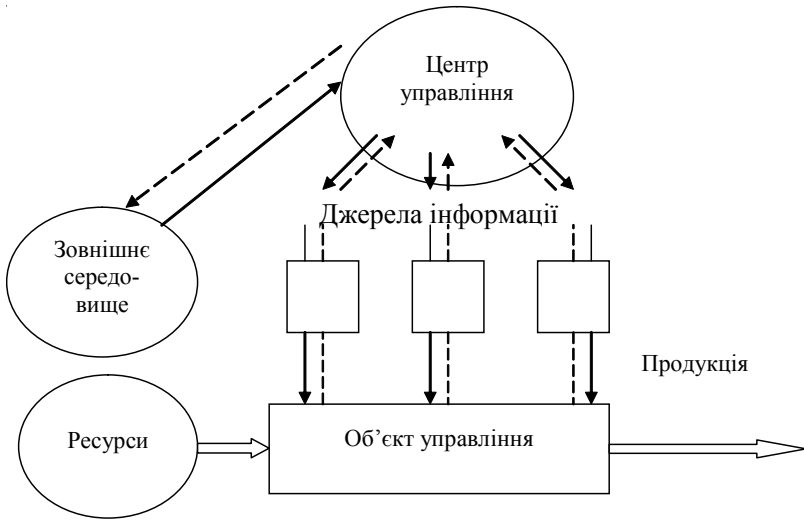
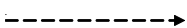


Рис. 4.1. Матеріальні й інформаційні потоки в процесі виробництва

Умовні позначки:



потоки матеріальні;



потоки інформації прямого зв'язку;



потоки інформації зворотного зв'язку.

2) розробка економіко-математичних моделей, придбання (створення) технічних, програмних, технологічних засобів для опрацювання, поширення інформації та прийняття управлінських рішень в організації;

3) створення каналів передачі інформації (прокладання телефонних ліній, створення телефонних станцій на підприємстві, створення комп'ютерних мереж, серверів);

4) кодування інформації для передачі;

5) передача інформації з каналів зв'язку (телефонні мережі, стільниковий зв'язок, комп'ютерні мережі, електронна пошта, телетайп, факс, звичайний поштовий зв'язок);

6) декодування інформації (розшифровка інформації);

7) організація технологічного процесу переробки інформації:

– формування документообороту;

– визначення складу операцій з переробки інформації, виконання яких здійснюватиметься за допомогою засобів механізації, автоматизації й комп'ютеризації;

– вибір складу комплексу технічних засобів з переробки інформації, що використовується під час рішення управлінських завдань.

При проектуванні документообороту необхідно забезпечувати:

– наявність у кожному документі необхідної й достатньої для прийняття рішення інформації, чітку її адресність, визначення джерел і споживачів інформації;

– організацію раціональних потоків інформації за рахунок усунення дублювання документів і показників, що містяться в документах;

– мінімізацію маршрутів проходження документів від джерела до споживача;

– ефективний контроль за термінами виконання документів;

– максимально можливе використання засобів механізації й автоматизації, комп'ютеризації документообороту (електронний варіант документа);

– уніфікацію форм документів.

Особливості інформаційного забезпечення в менеджменті:

1. Інформаційне забезпечення – основа успішного функціонування апарату управління, тому що інформація є предметом праці керівників.

2. Інформаційне забезпечення здійснюється на базі ЕОМ із застосуванням інформаційних технологій.

3. Зміст інформаційного забезпечення визначається потребами управлінських ланок і вироблюваних рішень.

2. Сучасні автоматизовані інформаційні технології управління виробництвом.

Найважливішим фактором прогресу є вдосконалювання форм і методів управління підприємством на основі обчислювальної техніки й засобів зв'язку, які являють собою матеріально-технічну базу автоматизованої інформаційної системи (АІС) підприємства.

АІС – це сукупність економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних засобів, технологічних засобів, що виконують автоматизовану обробку даних у процесі управління підприємством.

Головною складовою частиною АІС є автоматизовані інформаційні технології. **Автоматизована інформаційна технологія (АІТ)** – це системно організована для рішення завдань управління сукупність методів і засобів реалізації процесів збору, передачі, нагромадження, пошуку, обробки, захисту й доведення інформації до користувачів на базі застосування розвинуеного програмного забезпечення, засобів обчислювальної техніки й зв'язку, а також способів, за допомогою яких інформація пропонується клієнтам.

Особливості інформаційних технологій управління виробництвом:

1) робота користувача в режимі маніпулювання базами даних. Користувач має можливість «бачити» і «діяти», а не «знати» і «пам'ятати»;

2) наскрізне інформаційне забезпечення на всіх етапах проходження інформації на основі розподілених баз даних. **База даних** – поіменована структурована сукупність взаємозалежних даних, що належать до конкретної галузі і знаходяться під централізованим програмним управлінням. **Розподілена база даних (РБД)** – така організаційно-технічна система, в якій елементи або бази даних (локальні) різних вузлів обробки взаємозалежні таким чином, що в процесі обробки інформації в одному з вузлів допускається звертання до будь-яких даних, що зберігаються в інших, заздалегідь невідомих користувачеві вузлах;

3) реалізовано колективний доступ користувачів до РБД, тобто можливість колективного оформлення документів на групи взаємозалежних засобів комунікації ПЕОМ;

4) безпаперовий процес оброблення документів;

5) інтерактивний (діалоговий) режим розв'язання завдань із широкими можливостями для користувача.

АІТ можна класифікувати за низкою ознак, зокрема:

– *за способом реалізації АІТ в АІС:* традиційно сформовані й нові інформаційні технології;

– *за ступенем охоплення АІТ завдань управління:* електронне оброблення даних і автоматизація управлінської діяльності;

– *за класами реалізованих технологічних операцій АІТ:* текстове оброблення баз даних, електронні таблиці, автоматизовані банки даних, оброблення графічної й звукової інформації, мультимедійні системи;

– за типом користувальницького інтерфейсу (з погляду можливостей доступу користувачів до інформаційних і обчислювальних ресурсів): пакетна АІТ, діалогова АІТ, мережева АІТ, інтегрований комплекс;

– за способом побудови мережі: локальні, багаторівневі, розподілені;

– за предметними галузями, які обслуговують: «Бухгалтерський облік», «Банківська діяльність», «Податкова діяльність», «Страхова діяльність».

Сучасні інформаційні технології, які використовуються в управлінні виробництвом:

- 1) технології експертних систем (інженерія знань);
- 2) об'єктно орієнтована технологія проектування систем;
- 3) нейромережеві технології;
- 4) система підтримки прийняття рішень;
- 5) технології Workflow;
- 6) технології Intranet (Web-технології).

Технологія експертних систем (інженерія знань). Ця технологія істотно розширює коло значущих завдань, що розв'язується на обчислювальній техніці. Полягає вона у створенні програм, які під час розв'язання важких, слабоструктурованих практичних завдань одержують результати, що не поступаються якістю й ефективністю рішенням, одержаним фахівцями-експертами. Програмні продукти, що створені на базі експертної технології й технологій традиційного програмування, мають нові якості: забезпечують динамічну модифікацію додатків користувачем, а не програмістом; мають більшу прозорість додатків; мають поліпшену графіку й інтерфейс. Рішення додатків експертних систем мають «прозорість», тобто можуть бути пояснені користувачеві на якісному рівні (на відміну від рішень, отриманих за допомогою числових алгоритмів, і особливо від рішень, отриманих статистичними методами). Експертні системи здатні поповнювати свої знання в ході взаємодії з експертом. У цей час експертні системи використовуються для рішення різних типів завдань (інтерпретація, пророкування, діагностика, планування, конструювання, контроль, налагодження, інструктаж, управління) у різних галузях, таких, як фінанси та кредит, нафтогазове будівництво, нафтогазова промисловість,

енергетика, транспорт, фармацевтичне виробництво, космічна галузь, металургія, гірнича справа, хімія, освіта, целюлозно-паперова промисловість, телекомунікації.

Об'єктно орієнтована технологія проектування систем. У її основі лежать поняття «Об'єкт» і «клас». Кожний об'єкт має індивідуальність, свою поведінку, має свої атрибути, значення яких визначають його стан. Кожний об'єкт є представником деякого класу однорідних об'єктів. Клас визначає загальні властивості для всіх його об'єктів. До таких властивостей належать склад і структура даних, що описують атрибути класу й відповідні об'єкти, і сукупність методів – процедур, що визначають взаємодію об'єктів цього класу із зовнішнім середовищем. Об'єкти й класи мають характерні властивості, які активно використовуються при об'єктно орієнтованому підході.

До числа переваг об'єктно орієнтованого підходу належать:

- паралельне виконання робіт. Програмування й тестування окремих компонентів системи можливі до завершення проектування, що заощаджує час розробки;
- спрощення внесення змін. Внесення змін у програму має більш локальний характер, ніж у структурному підході;
- переносимість і гнучкість архітектури;
- повторне використання програмних компонентів;
- природність опису.

Нейромережеві технології побудовані на застосуванні нейрона, тобто універсального нелінійного елемента з можливістю широкої зміни й настроювання його характеристик. Маючи у своєму розпорядженні конструктора таких елементів і з'єднуючи їх у мережу, користувач одержує можливість широкої зміни її характеристик, а також може особливо не замислюватися над процесами, що відбуваються в мережі. Їм заздалегідь гарантована цілеспрямованість і оптимальність, що сприяють в остаточному підсумку досить прийнятному результату. Чимось нейромережа нагадує мову програмування високого рівня.

Набір нелінійних адаптивних елементів дозволяє моделювати будь-яке нелінійне перетворення й настроювати його на різні завдання автоматично шляхом зміни параметрів у процесі навчання. У якості настроювання використовують універсальні й добре відпрацьовані

математичні методи пошуку оптимуму цільової функції в просторі параметрів.

Нейронні мережі здатні розпізнавати образи, виділяти сигнали на фоні шуму, виправляти помилки. Конкретні аспекти застосування нейромережових технологій:

- читання друкованого тексту;
- розпізнавання ручного тексту;
- контроль якості на виробництві;
- розвідка нафти;
- боротьба зі злочинністю;
- фінансовий аналіз і прогнозування;
- військові додатки;
- управління виробничим процесом;
- управління розробкою нових продуктів.

Система підтримки прийняття рішень використовується для розв'язання наступних завдань: визначення й аналіз тенденцій, вимір ключових співвідношень і спостереження за ними, аналіз «якщо», аналіз конкурентоспроможності, моніторинг проблем. У загальному вигляді можна сказати, що якість системи підтримки прийняття рішень залежить від даних, на підставі яких приймаються рішення; аналітичних методів і моделей обробки й аналізу даних; адекватності використаних інструментальних засобів завданням прийняття рішень.

Технології Workflow (потік робіт) – це програмні системи, що забезпечують повну або часткову координацію виконання виробничих операцій (завдань, робіт, функцій), що складають структуровані бізнес-процеси компанії.

В основі технології Workflow лежать такі поняття, як: об'єкт, подія, операція, виконавець. Взаємини між базовими поняттями технології представлені на концептуальній моделі технології (рис. 4.2).

У рамках цієї моделі процес складається з операцій та інших процесів. Операція адресується виконавцям, які, у свою чергу, відповідають за виконання однієї або декількох операцій. Події можуть впливати на виконання операцій (їх результат або послідовність). Операції обробляють події, являючись реакцією системи на події, що відбуваються. Життєвий цикл об'єкта пов'язаний із зовнішніми подіями

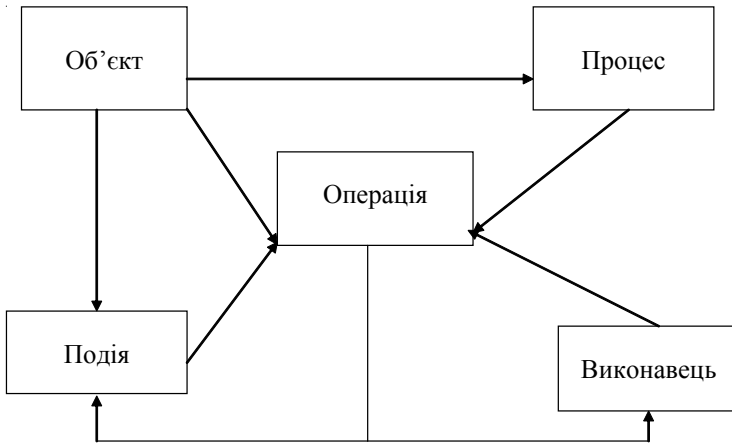


Рис. 4.2. Концептуальна інформаційна модель технології Workflow

й операціями, що виконуються у складі процесу. Технологія забезпечує розв'язання таких завдань:

- розроблення опису бізнес-процесу (наприклад, календарний план робіт на будівельному об'єкті, план інвестицій);
- управління виконанням бізнес-процесу (аналіз, контроль, коректування, управління ходом будівництва або здійснення інвестицій);
- інтеграція використовуваних у бізнес-процесі функціональних додатків (системна інтеграція ходу робіт на об'єкті, розподіли й завантаження технологічних ресурсів, поставок обладнання й матеріальних ресурсів, формування аналітичної, бухгалтерської, фінансової, виробничої звітності).

Інструментальні засоби опису процесу призначені для складання формального опису процесу у вигляді впорядкованої множини операцій, правил їх виконання, пов'язаних з ними об'єктів, виконавців і подій. Отриманий опис або специфікація процесу використовується для контролю й управління виконанням процесу на основі даних, що

надходять в систему. У якості даних виступають інформація, введена користувачем, результати виконання окремих операцій, дані від прикладних систем, архівів і баз.

У свою чергу, засоби управління виконанням процесу подають користувачеві й/або прикладній системі інформацію, необхідну для кожної операції, а виявлені на етапі виконання невідповідності служать підставою для перегляду специфікації проекту.

Технології Workflow впроваджуються для:

- збору, організації зберігання й доступу до документів і даних, використовуваних при виконанні бізнес-процесів. Технологія встановлює зв'язок між документами й операціями бізнес-процесу, управляє правилами проходження документів, доставкою «тому, кому потрібно, і тоді, коли потрібно»;

- управління виконанням бізнес-процесів. Технологія дозволяє організувати конвеєр оброблення інформаційних, фінансових і матеріальних потоків на основі погодженого виконання операцій, робіт і завдань, не обмежуючи творчу й ділову активність виконавців;

- інтеграції окремих «острівців автоматизації», що існують у різних підрозділах підприємства, у єдину інформаційну систему підтримки виконання бізнес-процесів, що дозволяють уникнути дублювання й непогодженості даних.

Перелік найбільш відомих систем класу Workflow: CSE/Workflow (CSE Systems), COSA Workflow (COSA Solutions), Ensemble (FileNet), MQ/Series Workflow (IBM), InConcert (InConcert), InTempo (JetForm), DOLPHIN (TeamWARE), Staffware 2000 (Staffware Corp.), TeamWARE Flow (Fujitsu), Visual WorkFlow (FileNet), W4 (W4), WFX (Eastman Software).

Технологія Intranet (внутрішньої мережі, корпоративної мережі) базується на стандартних мовах гіпертекстової розмітки (Hypertext Markup Language – HTML) і протоколу передачі гіпертексту комп'ютерною мережею (Hypertext Transfer Protocol – HTTP). Саме ці два стандарти лягли в основу світової мережі Internet (World Wide Web – WWW), що швидко розвилася й сприяла створенню так званих Web-технологій.

Основу Web-технології Intranet становить навігатор мережі, що одержує із сервера гіпертекстовий документ разом з рисунками та

показує їх користувачам. Гіпертекст може містити посилання на інші документи. Якщо користувач поставить мишу на таке посилання й натисне кнопку, навігатор перейде на відповідну гіпертекстову сторінку. Такий спосіб завантаження дозволяє легко орієнтуватися у величезній кількості інформації.

Корпоративна (внутрішня) мережа Intranet допоможе правильно організувати поширення й обробку електронних документів за допомогою Web-технології. Основна перевага цієї технології в тому, що користувач може не знати, що таке «файл» або «сервер». Він працює тільки з документами й посиланнями на інші документи, за якими може одержувати новий гіпертекст. При проектуванні мережі важливо правильно інтегрувати корпоративну мережу компанії, для цього використовують спеціальні програми. Вони допомагають зв'язати Web-ядро (сервер і навігатор) з будь-якою периферійною програмою. Такі програми-агенти й утворюють комплекс технології Intranet. Існують наступні компоненти технології: сервер мережі; навігатор мережі; редактори гіпертексту; інструменти для організації дискусій; інструменти для обслуговування бази даних документів; інструменти для організації документообороту. Завдання сервера й навігатора Intranet – розподіл ресурсів інформаційної системи. Саме він зчитує необхідні файли з дисків, запускає програми й передає користувальницьким програмам документи.

3. Інформаційне забезпечення реструктуризації підприємства.

Підприємство під впливом зміни попиту на продукцію (послуги), методів виробництва й обслуговування стикається з необхідністю радикальної зміни своєї структури й функцій у формі злиття й придбання, розділення й виділення, перетворення (реорганізації) або, що частіше, – комплексної зміни методів функціонування для розв'язання проблем виживання або підвищення ефективності роботи – так званої *реструктуризації*.

Швидка зміна поточних завдань і високий ступінь невизначеності є характерними рисами здійснення більшості проектів реструктуризації підприємств. У даних умовах доступність точної й своєчасної інформації часто визначає успіх проекту реструктуризації в цілому. Для цього необхідно ефективно управляти комунікаціями проекту.

Управління комунікаціями проекту реструктуризації (управління взаємодією, інформаційними зв'язками) – управлінська функція, що спрямована на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу й збереження необхідної проектної інформації. Сучасне управління комунікаціями неможливе без сучасних інформаційних технологій.

Інструментальні програмні засоби, що використовують в ході реструктуризації, можна згрупувати в такий спосіб:

1. *Програмні засоби управління проектами.* До числа недорогих програмних продуктів належать Microsoft Project, Time Line, SuperProject, SureTrank, Project Scheduler, Open Plan Desktop, Micro Planner X-Pert, PERTMASTER. До числа дорогих продуктів належать Artemis Views, Open Plan Professional, Primavera Project Professional, Power Project Professional, Apache, 4c.

2. *Інструментальні засоби, що використовують для аналізу й проектування складних систем:*

– *засоби створення діаграм та інструментів низького рівня* (ABC Flowcharter, Process Charter, Ithink, Visio (r) Professional, MetaDesign). АІС цієї категорії мають відносний характер і можливість лише графічного подання систематизованих цілей і перспектив розвитку компанії, її реорганізації, не зачіпаючи аналітичного боку питання (статичні). Не мають зв'язків із засобами швидкої розробки додатків; іноді включають елементи імітаційного моделювання, але на досить низькому рівні;

– *засоби проектування й аналізу процесів* (Action Workflow System, WorkRoute I,I Prosess Architect, Key Model, Design/IDEF, ARIS Easy Design, BPwin і Erwin). Дозволяють проектувати бізнес-процеси й інформаційні процеси; прості у використанні, але засоби аналізу одержаних планів досить слабкі;

– *засоби комплексного (у тому числі імітаційного) моделювання* (ARIS Toolset, WorkFlow Analyzer for PC, Modsim, Arena, ProModel, FIX for Windows NT). Пропонують імітаційне моделювання за допомогою графічних засобів, бібліотек спеціалізованих програм і спеціалізованих мов. Використовуються для виконання складних проектів, у великих фірмах або на рівні декількох організацій (філій);

– *ASE, об'єктно орієнтовані інструменти і засоби швидкої розробки додатків* (CASE/4/0, Framework, Designer 2000, System

Architect, EasyCase, Silverrun, ProKit Workbench). Ці інструменти орієнтовані винятково на розроблювачів інформаційних систем;

– *інтегровані багатофункціональні засоби, що автоматизують основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів* (SPARKS, BDF, ReThink +G2 (Gensym)). Ці системи дають можливість імітаційного моделювання й анімації, багатокористувацького доступу.

3. *Програмні засоби економічного й маркетингового аналізу* (EasyABC Plus Marketing Expert Audit Expert Project Expert, Альт-Інвест (формують звітні документи з проекту: звіт про прибутки, звіт про рух грошових коштів, баланс, розраховують коефіцієнти ліквідності, обіговості, прибутковості продажів, робить одно- і двопараметровий аналіз чутливості), Альт-Інвест-Прім (система для експрес-оцінки ефективності проекту), Альт-Фінанси (система комплексного аналізу фінансового стану підприємства), Альт-План (система фінансового планування), Альт-Прогноз (система для формування оптимальної фінансової політики підприємства).

4. *Засоби автоматизації документообороту, управління документами й бізнес-процесами* (Staffware, DOCS Open, Excalibur EFS і RetrievalWare).

Говорячи про інформаційне забезпечення реструктуризації й про управління комунікаціями, варто підкреслити, що ці два поняття містять у собі не тільки інформаційне забезпечення заходів щодо реструктуризації, тобто безпосередньо проекту реструктуризації, але й інформаційно-технологічне забезпечення й управління комунікаціями на самому підприємстві, що підпадає під реструктуризацію. Загальна схема інформаційного забезпечення реструктуризації:

I. Інформаційно-технологічне забезпечення проекту реструктуризації.

1.1. Планування системи комунікацій проекту, збір і розподіл інформації в ході проекту, оцінка й відображення процесу, документування (джерело інформації: цілі та план проекту реструктуризації, робоча інформація);

1.2. Відбір, придбання й установка програмного забезпечення проекту реструктуризації (джерело інформації: мета й план проекту, ресурсні обмеження, інформація про ринок програмного забезпечення).

II. Створення корпоративної інформаційної системи.

2.1. Розробка й проектування інформаційної системи (джерело інформації: результати діагностики, стратегічні напрямки розвитку компанії, інформаційно-технологічна стратегія підприємства);

2.2. Відбір і впровадження сучасних інформаційних технологій (джерело інформації: інформаційно-технологічна стратегія підприємства, сучасний стан даного напрямку теорії й практики);

2.3. Впровадження інформаційної системи компанії (джерело інформації: проект корпоративної інформаційної системи, ресурсні обмеження).

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту реструктуризації, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожний учасник проекту має бути підготовлений до взаємодії в межах проекту відповідно до функціональних обов'язків. Функція управління інформаційними зв'язками включає:

- планування системи комунікацій – визначення інформаційних потреб учасників реструктуризації (склад інформації, терміни й способи доставки);

- оцінку й відображення прогресу – обробка фактичних результатів стану робіт проекту, співвідношення із плановими й аналіз тенденцій, прогнозування;

- збір і розподіл інформації – процеси регулярного збору й своєчасної доставки необхідної інформації учасникам проекту;

- документування ходу робіт – збір, обробка й організація зберігання формальної документації з проекту.

Тема 5. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства

1. Сутність поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства».

2. Сутність, цілі та завдання управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

3. Методологічна основа управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

4. Концептуальна модель процесу управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

5. Державне регулювання потенціалом міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій.

1. Сутність поняття «потенціал конкурентоспроможності» підприємства.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «потенціал конкурентоспроможності підприємства» не є тотожними.

Найчастіше термін *«конкурентоспроможність підприємства»* трактують як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів. Логістичний підхід дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, час і витрати – як своєрідні вимірювачі конкурентної позиції підприємства на ринку.

Якщо дотримуватися концепції, згідно з якою потенціал – це властивість носія, то логічно розглядати *потенціал конкурентоспроможності підприємства* як властивість цього носія забезпечити потреби ринку за кожною номенклатурною позицією продукції за обсягом, характеристиками, якістю та ціною в межах виробничого та економічного потенціалу підприємства на певному рівні: вище, нижче або на рівні конкурентів з урахуванням рівня використання існуючої властивості щодо конкурентоспроможності та потенціалу її розвитку. *Потенціал конкурентоспроможності, як властивість носія, є результатом ефекту синергії виробничого та економічного потенціалу.*

Із наведеного вище витікають також і відміни потенціалу конкурентоспроможності від традиційної конкурентоспроможності підприємства:

1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства має внутрішню структуру, за якою можна виділити існуючий, використовуваний, зарезервований, надлишковий та потенціал розвитку. За цим переліком використовуваний (або задіяний) потенціал за змістом найбільше відповідає традиційному терміну «конкурентоспроможність підприємства».

2. Потенціал конкурентоспроможності виникає як нова якість носія у взаємодії виробничого (що відображає переважно характеристики об'єкта) та економічного (що більше враховує зовнішній вплив) потенціалів, тоді як «конкурентоспроможність підприємства» побудована на властивостях «моделі п'яти сил конкуренції», де підприємство розглядається лише як вже сформований учасник загального процесу конкурентної боротьби.

3. Потенціал конкурентоспроможності визначається з урахуванням динаміки морального та фізичного зносу носія, рівень яких, у свою чергу, залежить від розподілу фінансових ресурсів між підтримкою існуючого потенціалу та потенціалу розвитку. Конкурентоспроможність підприємства приймає існуючий рівень як даність і тому може слугувати як інструмент аналізу поведінки підприємства у конкурентному середовищі, й дуже обмежено – щодо внутрішніх причин відставання підприємства.

У формуванні потенціалу конкурентоспроможності бере участь як виробничий, так і економічний потенціал підприємства одночасно. Лише тоді, коли конкурентні переваги забезпечуються у приблизно рівних частках ціновою та неціновою стратегією, можна вважати, що вона змішана. Слід додати, що існує відповідний інструмент змішаного впливу, наприклад, рівень реклами, який може забезпечити як зростання попиту при незмінній ціні, так і незмінний попит при зростанні цін. Так само можуть впливати якість обслуговування, наявність бренду та інші ринкові атрибути.

Таким чином, потенціал конкурентоспроможності забезпечується відповідними властивостями системи виробництва та реалізації продукції – виробничим та економічним потенціалом підприємства. Формування потенціалу конкурентоспроможності вміщує вибір цінової,

нецінової або змішаної стратегії конкуренції, заходи щодо збільшення використання існуючого потенціалу (виробничого, економічного) і заходи щодо втілення потенціалу розвитку.

Комплексний характер поняття «потенціал конкурентоспроможності» підприємства обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові характеристики.

Ключові характеристики й індикатори потенціалу конкурентоспроможності підприємства: платоспроможність, прибутковість, стратегічність управління, адаптивність системи управління, фінансова та управлінська прозорість, керованість бізнесу, інвестиційна привабливість.

Платоспроможність. Перше завдання підприємства, що функціонує в умовах ринку, це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Завдання вирішується вживанням екстремних заходів з реалізації вже виробленої продукції, проведенням низки маркетингових заходів: аналізу ринку, асортиментів, цінової політики, методів просування.

Прибутковість. З досягненням платоспроможності виникає природне завдання – досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами економічними (аналіз витрат на виробництво, аналіз собівартості й ціноутворення) і організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності й т. п.).

Стратегічність управління. Після вирішення першочергових поточних завдань виникає завдання іншого рівня. Першою ключовою характеристикою на другому рівні є стратегічність управління. Менеджмент компанії, розв'язавши поточні завдання, повинен зосередити свою увагу на більш довгострокових цілях і завданнях. З'являється розуміння того, яким має бути підприємство в середньо- і довгостроковому майбутньому. Для його розв'язання розробляються стратегічна концепція, стратегія підприємства й на основі SWOT-аналізу й бізнес-планів – стратегії для кожного підрозділу.

Адекватність системи управління. Наступним важливим завданням для менеджменту підприємства є структурування й відповідна цій проблемі характеристика – адаптивність системи управління. **Під**

адаптивністю системи управління будемо розуміти відповідність організаційної структури, методів, принципів і механізмів управління підприємством цілям, функціям і стратегіям підприємства та його підрозділів. Система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції компанії.

Фінансова й управлінська прозорість. Ця ключова характеристика має на увазі наявність у підприємства фінансової структури (виділення так званих центрів фінансового обліку й відповідальності), фінансової й облікової політики, що відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку (GAAP, IAS). Забезпечення фінансової й управлінської прозорості досягається також своєчасним і правильним використанням таких інструментів, як: фінансовий аналіз, бюджетування (фінансове планування, прогнозування й прийняття рішень на основі складання планів (бюджетів)), менеджмент залучення позикових коштів, менеджмент розміщення вільних коштів, управління портфелем інвестицій, антикризове управління, лізинг, факторинг, страхування та ін.

Керованість бізнесу. Сьогодення – час нових виробничих і управлінських технологій, інтернаціоналізації конкуренції, глобалізації світової економіки, швидкозмінливих умов зовнішнього середовища, широкого застосування системного підходу в управлінні – ставить перед менеджментом нові завдання. У процесі свого розвитку підприємство стикається з так званими проблемами зростання. Симптомами проблем цього рівня можуть бути такі: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві, погіршення фінансового стану, зниження загальної організованості (підвищення рівня ентропії підприємства як системи), збої в основних бізнес-процесах підприємства й багато чого іншого. Виникає завдання, а разом з ним чергова характеристика стану підприємства – керованість бізнесу.

Розв'язання даних проблем на сучасному рівні припускає застосування тих або інших управлінських методик, які запропоновано багатьма західними й вітчизняними консультаційними компаніями, впровадження сучасних інформаційних технологій, адекватних проблемам. При цьому виникає необхідність погодження й організації інтегрованої взаємодії безлічі фінансових і управлінських методик та інформаційних систем, впроваджених на підприємстві, а також створення й ведення на підприємстві бібліотеки або сховища оптимальних

управлінських рішень, експертних систем, засобів і систем підтримки прийняття рішень. Така бібліотека повинна стати «генетичною пам'яттю» компанії.

Виконання цих двох умов повинно запустити складні процеси самоорганізації й адаптації бізнесу в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах, забезпечити додаткові конкурентні переваги внаслідок ефекту синергізму й підвищити рівень керованості й потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Інвестиційна привабливість. Завдання вибору ресурсів, джерел фінансування, форм і способів інвестування є нагальною для менеджерів кожного підприємства. Причому найчастіше залучаються гроші не тільки вітчизняних акціонерів і інвесторів, але кошти, які мобілізовано на західних ринках капіталу. Тому підприємства постійно стикаються з необхідністю забезпечення інвестиційної привабливості – сьомою ключовою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення інвестиційної привабливості – важливе завдання як для підприємств, акції яких котируються на фондовому ринку, так і для закритих компаній. Розв'язання його дозволить підприємству збільшити свою капіталізацію й, отже, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками. Взаємозв'язок ключових характеристик потенціалу підприємства з рівнем управління потенціалом його конкурентоспроможності представлено в табл. 5.1.

*Узагальнюючим показником ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства на всіх рівнях виступає **ринкова вартість підприємства**.* Це пов'язано з тим, що платоспроможність, прибутковість, інвестиційна привабливість тощо є характеристиками окремих економічних аспектів діяльності підприємства, а вартість є важливою комплексною оцінкою ефективності використання потенціалу підприємства, яка відображає якість менеджменту, поточне фінансове благополуччя і майбутні фінансові очікування власників підприємства.

2. Сутність, цілі та завдання управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства – це засіб прямого впливу на об'єкт управління.

Таблиця 5.1

Взаємозв'язок ключових характеристик потенціалу підприємства з рівнем управління потенціалом його конкурентоспроможності

Ключові характеристики стану підприємства	Рівень управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства
1. Платоспроможність 2. Прибутковість	Оперативний рівень управління потенціалом конкурентоспроможності
3. Стратегічність управління 4. Адаптивність системи управління 5. Фінансова й управлінська прозорість 6. Керованість бізнесу	Тактичний рівень управління потенціалом конкурентоспроможності
7. Інвестиційна привабливість	Стратегічний рівень управління потенціалом конкурентоспроможності
Ринкова вартість підприємства	Узагальнюючий показник ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства на всіх рівнях

Об'єктом управління потенціалом конкурентоспроможності виступає рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства, необхідний та достатній для забезпечення життєздатності підприємства. Кінцевою метою управління потенціалом конкурентоспроможності комерційного підприємства виступає зростання ринкової вартості підприємства.

Головне завдання управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства – забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Сучасна концепція управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління потенціалом підприємства, взаємозв'язок між якими наведено на рис. 5.1.

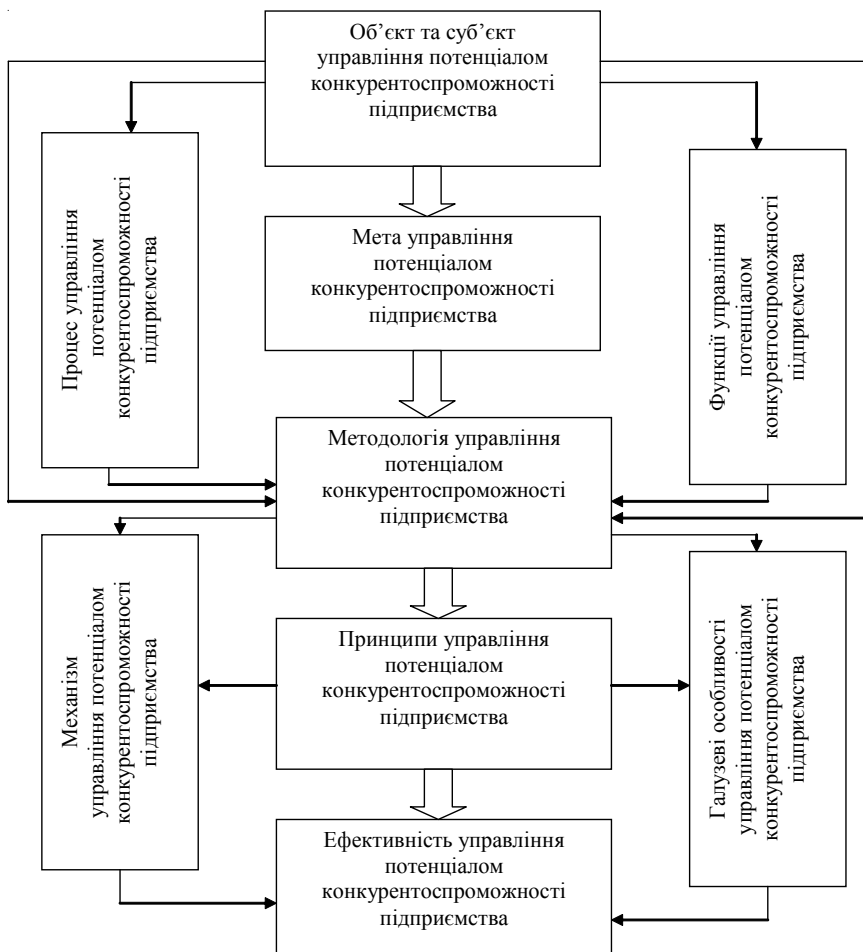


Рис. 5.1. Взаємозв'язок елементів системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства

Суб'єктами управління потенціалом конкурентоспроможності є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Сучасна світова практика дає можливість визначити наступні п'ять груп суб'єктів управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства:

1) *власник підприємства*, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2) *вищий управлінський персонал підприємства* (заступники директора та керівники підрозділів операційної діяльності підприємства, з яких складається ланцюг цінностей підприємства);

3) *лінійні менеджери* операційних підрозділів підприємства, які мають відповідний рівень підготовки (бажано на рівні магістра);

4) *менеджери-економісти консалтингових фірм*, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства з метою переведення реального її рівня у бажаний;

5) *державні та відомчі управлінські структури та органи*, повноваження яких визначається відповідними нормативними документами.

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства має бути спрямовано на:

а) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

б) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

в) відтворення та нарощування конкурентоспроможності потенціалу підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;

г) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Складність управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності підприємства, загалом, визначається складністю та

невизначеністю міжнародного середовища бізнесу підприємства. Його функціональний зміст та характеристики мають також поєднувати логіку реалізації мікроекономічних інтересів окремого підприємства з інтересами та системними характеристиками як національної, так і світової сфер економічної взаємодії. Зростаюча динамічність змін останніх зумовлює необхідність її своєчасного передбачення, аналізу та ефективного реагування. Тільки на основі таких стратегічних характеристик управління підприємство здатне тримати «руку на пульсі» та забезпечувати свою життєздатність як суб'єкта міжнародної конкуренції.

3. Методологічна основа управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Методологічною основою управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства є сучасна теорія та практика менеджменту, концептуальні положення, принципи та інструменти, які містяться в домінуючих його концепціях (підходах) – процесному, системному, ситуаційному та стратегічному.

Процесний підхід управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства – це процес цілевизначення, планування, організації, мотивації, контролю та прийняття рішень, спрямований на формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства. Сукупність функцій процесу управління формує систему або *механізм управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства*, найважливішим завданням якого є забезпечення життєздатності підприємства.

Функція цілевизначення обумовлює орієнтацію управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень потенціалу конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти.

Функція планування передбачає розробку стратегії та тактики реалізації цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів нарощування потенціалу конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.

Реалізація *функції планування* здійснюється шляхом розробки різноманітних планів, які можна класифікувати за такими ознаками: предмет планування; терміни планування; масштаб планування.

Функція організації в процесі управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм. З нею пов'язано й питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності. Завданням організації як функції управління є також забезпечення необхідної узгодженості в діях операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів.

Функція мотивації забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Вона ґрунтується на поєднанні матеріальних (економічних) інтересів управління з такими моральними, психологічними мотивами особистості, як самореалізація в професійній діяльності, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці.

Функція контролю забезпечує нагляд і перевірку відповідності рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства вимогам зовнішнього середовища, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність адаптаційного процесу, окремих його доходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Функція прийняття рішень забезпечує вибір конкретної тактики адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища з великою кількістю альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з менеджменту.

Управлінські рішення мають бути: *обґрунтованими, цілеспрямованими, своєчасними, кількісно і якісно визначеними, оптимальними та відповідно оформленими*. Тільки за умови дотримання цих принципів прийняті рішення здатні виконувати *керуючу* (сприяння досягненню поставлених цілей), *координуючу* (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих підрозділів та фахівців) та *мобілізууючу* (активізація персоналу та виконавців) *функції*.

Функція комунікації забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами управління – керівництвом, власниками та персоналом підприємств, органами державного регулювання. Цей обмін для досягнення завдань управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства має бути своєчасним, повним та адекватним.

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на активному використанні *системного підходу*, який передбачає системне бачення функціонування підприємства як складної соціально-економічної, відкритої та недетермінованої економічної одиниці. Суб'єкт управління має чітко уявляти основні функціональні елементи сукупного потенціалу підприємства як системи, враховувати їх роль у формуванні нових топ-характеристик та конкурентних переваг потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Використання системного підходу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства дозволяє виявити характеристики діяльності підприємства і взаємозв'язки між ними, розвиток яких забезпечує досягнення ефекту важеля і синергії.

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на *ситуаційному підході* до управління, який використовується лідерами міжнародного бізнесу починаючи з 60-х років ХХ ст. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на застосуванні специфічних способів та методів управління потенціалом конкурентоспроможності конкретного підприємства – об'єкта управління, тобто набір обставин, які впливають на рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства в конкретний період часу.

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства застосовує здобутки та надбання *стратегічного підходу* до управління діяльністю підприємства в цілому з урахуванням особливостей та обмежень, притаманних тільки даному напрямку управлінської діяльності. З позицій стратегічного підходу зміст управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства визначається як процес ефективної адаптації потенціалу підприємства до вимог цільового зовнішнього ринку, який розробляється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та стану зовнішнього ринку.

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на парадигмі *ресурсного підходу* до пояснення успіху підприємства. Базуючись на такому підході, необхідно визначити та проаналізувати стратегічний потенціал підприємства, забезпечувати його поступову капіталізацію – перетворення його з потенціалу успіху в ринкову вартість підприємства. Саме ресурсні обмеження

визначають можливості та результативність програм нарощування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Особливе значення для адаптації ресурсів підприємства до змін зовнішнього середовища мають так звані «*мета-ресурси*» (міжнародний маркетинг, топ-менеджмент, менеджмент персоналу тощо), якість яких є визначальною для зростання потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

В умовах невизначеності та високої швидкості змін у зовнішньому середовищі посилюється значення *використання адаптивних систем управління потенціалом конкурентоспроможності потенціалу підприємства*, які ґрунтуються на теоріях гри, хаосу та самоорганізації.

4. Концептуальна модель процесу управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Концептуальну модель процесу управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 5.2. Зміст кожного етапу (блоку) процесу управління в даній моделі полягає у наступному.

Перший етап – діагностика рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження на цьому етапі:

а) констатується узагальнюючий висновок щодо існування проблеми – суперечності між станом рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства (об'єктом управління) і цілями його бізнесу;

б) виявляються та ранжуються основні чинники виникнення проблеми;

в) прогнозуються наслідки виникнення та розвитку проблеми та гострота (нагальність) її подолання;

г) визначається потенціал подолання проблеми на основі нейтралізації негативних чинників впливу на потенціал конкурентоспроможності та використання позитивних чинників впливу.

Другий етап – обґрунтування необхідності та можливостей управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Якісне виконання діагностичного дослідження на першому етапі дозволяє сформулювати аналітичну основу для оцінки внутрішніх

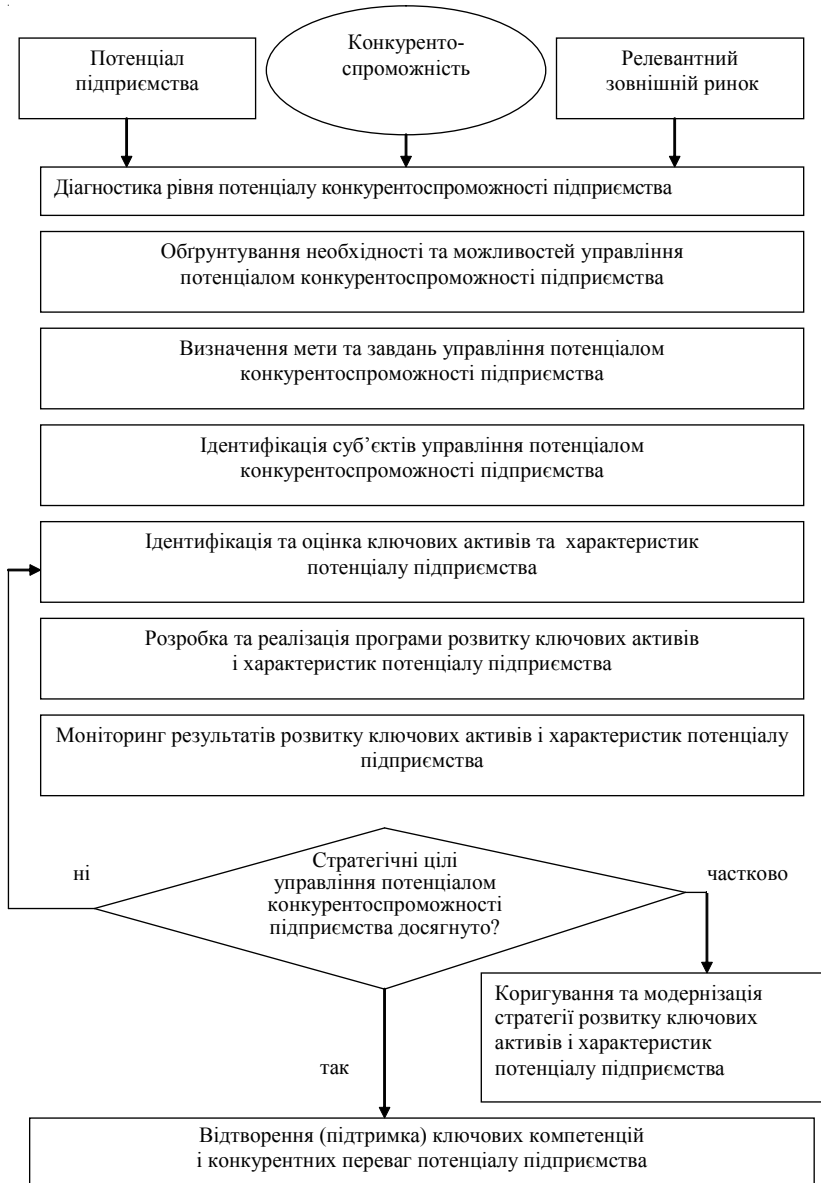


Рис. 5.2. Концептуальна модель управління потенціалом конкурентоспроможності потенціалу підприємства

і зовнішніх можливостей управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Головне завдання даного етапу процесу управління – не тільки констатувати необхідність вдосконалення бізнес-діяльності підприємства на релевантному зовнішньому ринку, а й сформувати бачення подолання проблеми, яке має включати: систему протидії впливу негативних чинників зовнішнього ринку (на рівні як окремого підприємства, так і на рівні держави) і систему використання впливу позитивних чинників зовнішнього середовища.

Третій етап – визначення мети та завдань управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Залежно від рівня конкурентоспроможності і цілей бізнесу підприємства такими завданнями можуть бути: запобігання виходу підприємства з даного ринку, скорочення розриву рівнів потенціалу конкурентоспроможності підприємства і його головних конкурентів, запобігання зниженню конкурентоспроможності підприємства, зростання конкурентних переваг потенціалу підприємства і його міжнародної конкурентоспроможності.

Четвертий етап – ідентифікація суб'єкта управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі визначається суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію заходів щодо досягнення цілей та завдань управління потенціалом підприємства, встановлюються його повноваження та участь функціональних підрозділів підприємства в їх реалізації. Ефективність дій на цьому етапі у вирішальній мірі визначається вибором топ-менеджерів, досвідом і професійним рівнем залучених до виконання експертів за напрямками, створенням необхідних матеріально-технічних умов їх праці.

П'ятий етап – ідентифікація та оцінка ключових активів і характеристик потенціалу підприємства. Вихідною складовою операційних процесів підприємства завжди є його активи. Показником рівня виконання тих чи інших операційних процесів є ключові характеристики потенціалу підприємства. Саме активи і ключові характеристики потенціалу підприємства є базою для нарощування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Виявлення точок опору – активів та ключових характеристик, розробка і розвиток яких має ключове значення для діяльності на даному сегменті зовнішнього

ринку, – становить зміст дій і рішень на даному етапі процесу управління. Їх виникнення передбачає:

1. Виявлення операційних процесів і характеристик функціонування потенціалу підприємства, які, з точки зору споживача, є вирішальним аргументом на користь придбання ним конкуруючого продукту. Якщо результати ринкових досліджень свідчать, що споживачі віддають перевагу, насамперед, надійності товару, то активи і ключові характеристики потенціалу підприємства, що пов'язані саме зі створенням цієї цінності товару, є ключовими для даного сегмента ринку. Зусилля персоналу підприємства і його кошти мають бути сконцентровані у цьому напрямі операційної діяльності. Якщо споживач віддає перевагу скороченню терміну обслуговування, то інвестування має бути спрямованим на розвиток активів і характеристик, пов'язаних з цим операційним процесом.

2. Оцінку відповідності стану ключових активів і топ-характеристик потенціалу підприємства умовам конкуренції на даному ринку. Цінність ключових активів і характеристик потенціалу підприємства не є константою – вона змінюється у часі і просторі. Кількісне вимірювання розриву між реальним їх станом і станом, який зумовлений характером конкуренції на даному ринку, має визначити варіант модернізації – розвиток існуючих або створення й розробка нових активів і топ-характеристик потенціалу підприємства.

Шостий етап – розробка і реалізація програми розвитку ключових активів і характеристик потенціалу підприємства. Зміст дій на даному етапі обумовлюється результатами діагностики потенціалу конкурентоспроможності підприємства, метою управління та розривом (дефіцитом) в активах і ключових характеристиках потенціалу підприємства, які мають бути закриті (ліквідовані) на основі розробки та реалізації програми їх розвитку.

Програма розвитку ключових активів і характеристик потенціалу підприємства включає:

- програми розвитку існуючих активів і ключових характеристик потенціалу підприємства;
- програми розробки нових активів і ключових характеристик потенціалу підприємства.

Програма розвитку ключових активів і характеристик потенціалу

підприємства ґрунтується на оптимальному поєднанні оперативних, тактичних і стратегічних заходів, дій, рішень, які забезпечують закриття виявлених розривів та достатність для формування ключових активів потенціалу підприємства.

Сьомий етап – моніторинг розвитку ключових активів і характеристик потенціалу підприємства. Виконання дій на даному етапі дозволяє відстежити динаміку змін бізнес-діяльності підприємства, пов'язаних із розвитком існуючих і розробкою нових ключових активів і характеристик, які є базою формування конкурентних переваг потенціалу підприємства. Результати моніторингу мають містити відповіді щодо унікальності кожного ключового активу і характеристики, можливості копіювання (дублювання), існування субститутів. Узагальнюючий висновок моніторингу має давати відповідь на ключове питання: чи досягаються стратегічні цілі управління потенціалом конкурентоспроможності потенціалу підприємства? Позитивна відповідь на це запитання підтверджує виправданість, ефективність та своєчасність вжитих заходів щодо управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Восьмий етап – відтворення (підтримка) ключових компетенцій і конкурентних переваг потенціалу підприємства. Досягнення переваг над конкурентами і трансформація їх в ключові фактори успіху підприємства мають бути закріплені відповідним механізмом їх захисту, відтворення та підтримки у робочому стані. Виконання дій даного етапу процесу управління знижує рівень вразливості ключових активів і характеристик підприємства, можливість їх здобування конкурентами та підвищує їх міцність й ефект використання у конкурентній боротьбі.

5. Державне регулювання потенціалом міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій.

В умовах інтенсифікації міжнародного економічного обміну, зростання економічної взаємозалежності країн та глобалізації світогосподарських процесів сферою особливої уваги держави є рівень конкурентоспроможності національних підприємств, який залежить від потенціалу міжнародної конкурентоспроможності цих підприємств.

Сучасний механізм державного регулювання потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємств у розвинених країнах включає: стратегічну компоненту, методологію і методику стратегії нарощування

потенціалу конкурентоспроможності та організаційно-економічний механізм її реалізації – систему інструментів, методів й інструментів підтримки та зростання конкурентоспроможності.

Стратегічною компонентою, або центральним ядром державного механізму нарощування конкурентоспроможності економік розвинених країн є довгострокові федеральні програми конкурентоспроможності, які охоплюють усі рівні формування конкурентоспроможності – макро-, мезо- та мікроекономічний. Координацію дій щодо розробки та реалізації цих програм виконують спеціалізовані державні органи (наприклад, Рада з національної конкурентоспроможності – у США; Центр зовнішньої торгівлі (CFCE) – у Франції). Програми базуються на моніторингу національної конкурентоспроможності, який здійснюється системою національних та світових рейтингових агентств та інших незалежних джерел економічної інформації та оцінок.

Реалізація програмних цілей та установ здійснюється шляхом розробки та впровадження національно-державної стратегії конкурентоспроможності, суб'єктом якої виступає «держава-система» – консолідована система держави і корпорацій як своєрідна корпорація корпорацій.

Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства полягає не у власне регулюванні його діяльності, а у реальному впливі, який держава здійснює на умови формування, розвитку та відтворення конкурентних переваг потенціалу підприємства як суб'єкта світогосподарських зв'язків.

Організаційно-економічний механізм підтримки та стимулювання потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства являє собою складну сукупність інституціональних, організаційних, економічних, соціальних, політичних та інших структур, інструментів і засобів державного впливу на умови формування та відтворення ресурсних, технологічних, інноваційних, глобальних та соціокультурних конкурентних переваг потенціалу підприємства.

Функціональну структуру механізму державного регулювання конкурентоспроможності наведено на рис. 5.3.

Сприяння розвитку національної економіки в рамках державної економічної політики здійснюється шляхом:

а) розробки та реалізації різноманітних варіантів структурної (промислової) політики;

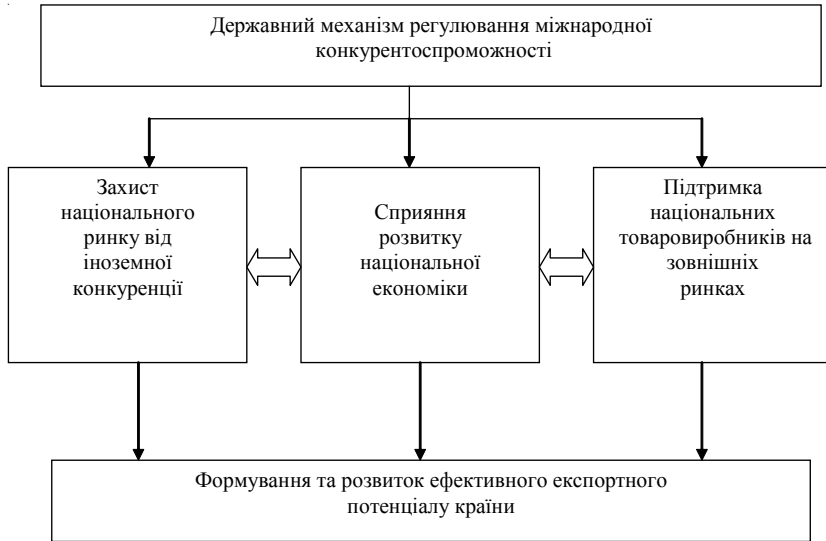


Рис. 5.3. Функціональна структура державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності

б) розробки та реалізації науково-технологічної політики;

в) формування і розвитку ефективної інфраструктури бізнесу (науки, засобів зв'язку, інформаційного забезпечення);

г) впровадження гнучкої податкової, кредитно-фінансової, цінової та конкурентної політики;

д) розширення ємності внутрішнього ринку за рахунок зростання доходів та купівельної спроможності суб'єктів попиту та пропозиції товарів, послуг) на внутрішньому ринку. Захист національного ринку від іноземної конкуренції відбувається шляхом розробки й реалізації цілеспрямованої зовнішньоторговельної політики, важливими складовими якої є:

а) митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країни;

б) режим квотування та ліцензування імпорту;

в) впровадження державних норм і стандартів щодо споживчих характеристик товарів, що імпортуються, їх сертифікація;

г) застосування спеціальних інструментів, що виконують протекціоністську функцію – компенсаційних зборів, антидемпінгового мита, тарифної ескалації тощо.

Підтримка національних товаровиробників на зовнішніх ринках здійснюється на основі застосування таких інструментів макроекономічної дії:

а) пільгове кредитування;

б) державне страхування експортних кредитів;

в) пільгове оподаткування експортної діяльності вітчизняних підприємств;

д) інформаційна, консультативна та рекламна підтримка експортної діяльності вітчизняних підприємств;

е) корпоративно-інституціональна підтримка експортної діяльності вітчизняних підприємств через міжнародні інститути та механізм регулювання конкуренції на світових ринках, укладання дво-, багатосторонніх угод та створення інтеграційних угруповань.

Формування та розвиток ефективного експортного потенціалу країни та суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на концептуальних положеннях сучасної теорії порівняльних переваг і міжнародного поділу праці.

Державне регулювання природоресурсних, технологічних, інноваційних, глобальних та соціокультурних умов формування конкурентних переваг національних товаровиробників здійснюється шляхом:

а) поглиблення продуктової спеціалізації первинних секторів економіки, конкурентоспроможність яких ґрунтується на ресурсних перевагах;

б) формування промислово-технологічного сектора економіки країни (технологічного «ромба»), експортні можливості якого складають високотехнологічні конкурентні переваги;

в) розвиток інноваційного сектору економіки (кластерів, венчурного бізнесу, інноваційних центрів, аудиторських та консалтингових фірм), продукція якого має короткий життєвий цикл і конкурентні переваги якого ґрунтуються на інноваційних зусиллях підприємств;

г) посилення значущості позаекономічних чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства – економічних, соціокультурних, політичних, етнонаціональних, а також безпеки ведення бізнесу, що обумовлює «економізацію» зовнішньої політики держави

та її роль у формуванні глобальних конкурентних переваг національних товаровиробників.

Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства

1. Підприємство як об'єкт фінансової кризи (банкрутства).
2. Система антикризового менеджменту.
3. Профілактика банкрутства в управлінні підприємством.

1. Підприємство як об'єкт фінансової кризи (банкрутства).

Розгляд підприємства з позиції системного взаємозв'язку усіх факторів виробництва дозволяє підтримувати стійкий режим функціонування системи (підприємства) шляхом постійних управлінських впливів, що виявляються на основі прийняття і реалізації науково обґрунтованих рішень. Поряд з цим ринкові відносини суттєво ускладнюють умови господарювання і значно посилюють конкурентну боротьбу між господарюючими суб'єктами, що може погіршувати їх економічний стан і як наслідок – призводити до банкрутства.

Під *банкрутством* слід розуміти пов'язану з недостатністю активів у ліквідній формі неплатоспроможність юридичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити у встановлений для нього термін пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов'язання перед бюджетом.

Питання діагностики банкрутства і підтримки платоспроможності підприємства вкрай актуальне в Україні, про що свідчить тривала криза неплатежів та її негативні наслідки.

Під *неплатоспроможністю* розуміють неплатоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання після настання встановленого терміну їх сплати.

Діагностика банкрутства означає виявлення потенційної неплатоспроможності підприємства, що забезпечується завчасно проведеним аналізом його діяльності:

- фінансовим;
- параметричним;
- експрес-аналізом;
- дискримінаційним.

Провідне місце у визначенні ймовірності банкрутства підприємства належить фінансовому аналізу.

В Україні розроблена Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, затверджена Агентством з питань запобігання банкрутству суб'єктів господарювання. Відповідно до цього документа аналіз фінансового стану неплатоспроможного підприємства здійснюється за такими етапами:

- аналіз динаміки валюти балансу та його структури;
- аналіз джерел власних коштів (аналіз фінансової незалежності, аналіз фінансової стабільності, аналіз забезпеченості підприємства власним капіталом);
- аналіз структури кредиторської заборгованості;
- аналіз структури активів підприємства (аналіз необоротних активів, аналіз власних оборотних коштів, аналіз структури і тенденцій оборотності коштів);
- аналіз витрат на виробництво;
- аналіз прибутковості підприємства;
- аналіз використання прибутку.

Прогнозування і виявлення причин банкрутства має на меті ідентифікацію потенційної загрози банкрутства для своєчасного формування системи заходів з нейтралізації негативних тенденцій розвитку фінансової ситуації на підприємстві. На практиці особливо гостро стоїть питання визначення причин і факторів, що зумовлюють кризи (банкрутство) підприємств і організацій.

Під **фінансовою кризою** розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві.

Причини кризових ситуацій приховані в самій формі ринкового господарювання. Вони викликані постійними змінами ринкових орієнтацій споживача. Успіхи і невдачі діяльності підприємств розглядають як взаємопов'язані чинники:

- *зовнішні* – незалежні від самого підприємства;
- *внутрішні*, що залежать безпосередньо від організації роботи самого підприємства.

Результатом одночасного впливу всіх чинників є настання банкрутства. Основні зовнішні фактори банкрутства:

- величина і структура попиту та рівень інфляції;
- рівень доходів і накопичень населення. Зміна умов кредитування і податкових ставок та митних зборів;
- зміни в законодавстві та в нормативних актах, стан розвитку науки і техніки та кризові явища в інвестиційній політиці;
- політична нестабільність;
- рівень культури суспільства та інші.

Внутрішні фактори банкрутства:

- недосвідченість менеджерів та непродумана маркетингова стратегія;
- некомпетентність керівництва, яка пов'язана з недосконалим управлінням підприємства;
- низька адаптаційна здатність підприємства, що пов'язана з несвоєчасним оновленням асортименту продукції;
- консерватизм мислення і відсутність стимулів праці персоналу підприємства;
- недостатній рівень організації виробництва;
- відсутність стратегічного планування;
- висока затратність виробництва, відсутність інвестиційних ресурсів для збільшення випуску продукції, на яку є підвищений попит;
- низький рівень використання виробничо-технічного потенціалу та випуск неконкурентоспроможної продукції;
- застосування дорогих технологій, знарядь і предметів праці.

Стабільність роботи підприємств залежить від позитивного стану як зовнішніх, так і внутрішніх чинників одночасно, оскільки переважно вони взаємопов'язані між собою.

Найбільш характерними симптомами прояву банкрутства суб'єктів господарювання є наростання тотальної заборгованості та повної неплатоспроможності підприємства (організації). До проявів кризових явищ та банкрутства належать такі симптоми:

- зменшення обсягів реалізації продукції;
- спад попиту на продукцію;
- зниження прибутковості виробництва;
- втрата клієнтів та покупців;

- збільшення обсягу неліквідних оборотних коштів;
- неритмічність виробництва;
- низький рівень використання виробничого потенціалу;
- збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- зниження рівня продуктивності праці;
- скорочення кількості робочих місць.

Можуть бути й інші симптоми, які здатні призвести підприємство до банкрутства, це:

- різкі зміни структури балансу підприємства;
- збільшення кредиторської заборгованості й зменшення обсягів продажу.

Види криз, що виникають на підприємстві:

- **стратегічна криза** (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху);
- **криза прибутковості** (перманентні збитки зменшують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);
- **криза ліквідності** (підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Фактори, що зумовлюють стратегічну кризу:

- неправильний вибір виробничого майданчика (місця розташування підприємства);
- неефективна політика збуту та асортименту;
- недосконале планування та прогнозування;
- помилкова політика диверсифікації;
- неефективний апарат управління;
- дефіцити в організаційній структурі;
- відсутність виробничої програми;
- зайві виробничі потужності;
- відсутність або нездатність системи контролінгу;
- форс-мажорні обставини.

Фактори, що зумовлюють кризу прибутковості:

- несприятливе співвідношення цін собівартості;
- невинувдане завищення цін;
- ризиковані великі проекти;
- зростання собівартості за стабільних цін;
- зменшення обороту від реалізації продукції;

- збитковість окремих структурних підрозділів;
- придбання збиткових підприємств;
- значні запаси готової продукції на складі;
- високі витрати на персонал;
- високі процентні ставки;
- неефективна маркетингова політика;
- форс-мажорні обставини.

Фактори, що зумовлюють кризу ліквідності:

- невраховані вимоги «золотого правила» фінансування (конкурентність строків);
- незадовільна структура капіталу;
- відсутність або незначний рівень страхових (резервних) фондів;
- незадовільна робота з дебіторами;
- надання небезпечних товарних кредитів;
- великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності;
- великі обсяги низьколіквідних активів;
- зниження кредитоспроможності підприємства;
- високий рівень кредиторської заборгованості;
- форс-мажорні обставини.

Між розглянутими видами криз існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричинює кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності.

Ринкова економіка виробила велику систему фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства, яка одержала назву «система антикризового менеджменту».

2. Система антикризового менеджменту.

Антикризове управління – це застосування до підприємства економічно й соціально виправданих профілактичних і оздоровчих процедур, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.

Етапи роботи з антикризового управління:

1) *підготовчий* – формування й розвиток механізму, здатного вчасно розпізнати проблеми, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства, і вироблення методів їх розв'язання (на цьому етапі розробляються політика підприємства щодо його виходу із кризи, виявляються й індефікуються проблеми, розробляються та реалізуються плани щодо їх вирішення);

2) *профілактичний* – робота щодо запобігання кризи: виявлення потенційних проблем, що створюють серйозну загрозу перспективному розвитку підприємства, розробка й здійснення превентивних заходів, які дозволяють вчасно розв’язати проблеми; аналіз і прогнозування наслідків і умов розвитку виявлених проблем; пріоритет віддається дослідженню факторів, засобів і методів управління щодо запобігання кризової ситуації;

3) *оздоровчий* – всебічний аналіз, оцінка умов і ресурсів підприємства, вживання активних заходів щодо розв’язання посталих проблем, розробка механізму їх реалізації й контроль результатів.

Механізм антикризового управління включає діагностику фінансового й техніко-економічного стану підприємства, маркетинг, прогнозування, планування, прийняття управлінського рішення, організацію його виконання, облік, контроль, мотивацію й регулювання, а при песимістичному результаті – організацію ліквідації підприємства.

Сутність антикризового управління (антикризового менеджменту (АКМ)) виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати й викликати;
- кризи значною мірою можна прискорювати, попереджати, відсувати;
- до криз можна й потрібно готуватися;
- кризи можна зм’якшити;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду й мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної риси керованими;
- управління процесами виходу із кризи здатне прискорювати ці процеси й мінімізувати їх наслідок.

Кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Залежно від глибини кризи й характеру застосовуваних процедур процес антикризового управління може протікати або активно, або пасивно. Так, у випадку виникнення негативних тенденцій тимчасового характеру в активному функціонуванні системи антикризового управління немає необхідності. В умовах ж стійкого економічного спаду, що супроводжується хронічною неплатоспроможністю підприємства, воно активізується в міру посилення ситуації. Тому існують різні типи політики його здійснення:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу із кризи;
- стабілізація несталих ситуацій;
- мінімізація втрат і упущених можливостей;
- своєчасне прийняття рішень;
- підготовка до кризи й мінімізація її наслідків.

Система АКМ має особливі властивості:

1) системність – взаємозв’язок і співвідпорядкованість антикризових процедур;

2) безперервність протягом усього періоду дії антикризового менеджменту, тобто коректування й уточнення рішень на всіх його стадіях;

3) гнучкість і адаптивність, частіше властиві матричним системам управління;

4) мобільність – сприйнятливість до змін;

5) схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, упевненості;

6) «диверсифікованість» управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;

7) зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на посталі проблеми;

8) посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля й більш ефективно використовувати потенціал компетенцій;

Особливості процесів і технологій АКМ:

– мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;

– здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки й реалізації управлінських рішень;

– підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій, виходячи з динаміки ситуації;

– посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведіння й діяльності;

– використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці й реалізації.

Особливості механізму управління АКМ:

- мотивування, орієнтоване на антикризові заходи;
- економія ресурсів;
- запобігання помилкам;
- обережність;
- установка на оптимізм і впевненість, соціально-психологічна стабільність діяльності;
- інтеграція цінностей професіоналізму;
- ініціативність у розв'язанні проблем і пошук найкращих варіантів розвитку;
- корпоративність, взаємоприйнятний пошук і підтримка інновацій;
- глибокий аналіз ситуації;
- професіоналізм.

Ознаки антикризового управління:

- гнучкість, адаптивність, матричні структури;
- мотивування, орієнтоване на антикризові ситуації;
- мобільність;
- неформальність в управлінні;
- установка на оптимізм і впевненість;
- програмно-цільові підходи;
- інтеграція за цінностями професіоналізму;
- оцінка наслідків і альтернатив;
- диверсифікованість управління;
- ініціативність;
- своєчасність рішень (фактор часу);
- система ситуаційного реагування;
- корпоративність, взаємоприйнятність;
- високі критерії якості рішень;
- професійна довіра;
- цілеспрямованість;
- чітка організація;
- мотивація ініціативи й самоорганізації;
- селекція персоналу;
- дослідження альтернатив;
- аналіз і самооцінка наслідків.

Особливу частину антикризового менеджменту становить система антикризового фінансового управління.

Сутність фінансової системи управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях виникнення. Це дає змогу вчасно використати спеціальні фінансові механізми чи обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур. *Система антикризового фінансового управління підприємством* базується на певних принципах:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства;
- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для фінансового розвитку підприємства;
- терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;
- адекватність реагування підприємства на рівень реальної загрози його фінансовій рівновазі;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану;
- використання та необхідність відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству.

Розглянуті принципи є основою організації антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом при загрозі банкрутства.

3. Профілактика банкрутства в управлінні підприємством.

Досвід показує, що суть розробки й застосування профілактичних заходів зводиться до наступного. У кожний конкретний момент розвитку підприємства визначається набір завдань, вирішення яких необхідно для досягнення поставлених перед ним стратегічних цілей. Усі завдання можна розділити на дві групи:

- 1) завдання, які мають спосіб вирішення;
- 2) завдання, які не мають вирішення.

Завдання першої групи включаються у відповідні плани розвитку діяльності підприємства. Завдання другої групи переходять у розряд проблем. Їх розв'язання зводиться до пошуку нових підходів, методів

і технологій, вимагає реформ в організації діяльності. Із усіх проблем вибирають ключові. *Ключові проблеми* – це такі, без розв’язання яких мета стратегічного розвитку підприємства не може бути досягнута. Тому їх називають ще й *стратегічно важливими проблемами*.

Вирішення ключових проблем можливе у двох напрямках: за допомогою застосування заходів поступового поліпшення стану підприємства й за допомогою реформування його діяльності. Виходячи з обраної стратегії, формуються відповідні політики й технологія антикризового менеджменту.

Технологія управління за результатами включає наступні заходи:

- визначення умов введення заходів з антикризового менеджменту;
- складання переліку найбільш пагубних для підприємства проблем;
- формулювання цілей, на які мають бути спрямовані зусилля щодо організації роботи з антикризового менеджменту;
- розробка прогнозної структури балансу підприємства й порядку переходу до неї в процесі антикризового менеджменту;
- розподіл обов’язків і сфер відповідальності серед представників керівної ланки підприємства;
- розрахунок мінімально припустимих потреб у ресурсах всіх видів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи;
- організація інформаційних потоків, що обслуговують систему антикризового менеджменту;
- розробка методів проведення антикризових процедур і контроль за їх реалізацією;
- аналіз можливих проблем з основних напрямків діяльності підприємства, імовірність виникнення яких висока, і розробка запобіжних заходів щодо їх розв’язання;
- розробка зразкових сценаріїв антикризового менеджменту для найбільш імовірних умов виникнення кризи;
- розробка критеріїв активізації або ослаблення антикризового менеджменту;
- досягнення необхідної швидкості вживання надзвичайних заходів;
- підвищення якості виконавської дисципліни;
- адекватність інформації сформованій потребі в ній;

- формування антикризових механізмів, що забезпечують реалізацію плану фінансового оздоровлення;

- визначення дати закінчення дії надзвичайних заходів.

Безкризове функціонування підприємства в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури вимагає миттєвої реакції керівника з появою будь-якого негативного симптому в стані підвідомчого йому господарюючого суб'єкта. Із цією метою розумно мати банк профілактичних заходів, що рекомендують до застосування в конкретних обставинах.

Усі профілактичні заходи щодо ступеня їх важливості й залежно від необхідної погіршеності їх проведення можна об'єднати у три групи: косметичні, екстренні й надзвичайні. Серед таких заходів можуть бути наступні:

- *інноваційне реформування*, тобто підвищення сприйнятливості діяльності підприємства до використання інновацій і залучення інвестицій під прибуткові проекти (з метою підвищення привабливості діяльності підприємства для інвесторів варто зробити «прозорими» стан його матеріальних і фінансових ресурсів, розподіл й застосування власності);

- уміле проведення *стратегічного й фінансового менеджменту*, що включає, по-перше, управління фінансовими потоками, оптимізацію розрахунків з постачальниками, перехід до передоплати розрахунків з покупцями, регулювання грошової складової виторгу від реалізації продукції, скорочення її долі, що припадає на бартерні операції й зарахування взаємних вимог, цільове й безболісне для стану підприємства використання виторгу на погашення зобов'язань, припустиме відтягування коштів з виробництва в розмірі, що не перевищує суми чистого прибутку, а по-друге, емісію коштовних паперів, зменшення або повна відмова виплат доходів (дивідендів) учасникам;

- факторинг, договір-цесія;

- лізинг;

- скорочення витрат на утримання об'єктів житлосоцкультпобуту або передача їх у муніципальну власність;

- припинення збиткових видів діяльності;

- створення ефективної системи управління підприємством;

- впровадження прогресивних норм, нормативів і ресурсозберігаючих технологій, використання вторинної сировини;

- безперервне навчання керівного складу підприємства;
- реструктуризація підприємства – це структурна перебудова, що полягає у виділенні бізнесу на основі поділу, приєднання й ліквідації структурних підрозділів підприємства, а також зміни власників;
- *консолідація* як період постректуризації – об'єднання роз'єднаних самостійних і напівсамостійних структур у холдинг, що зможе акумулювати товарні й фінансові потоки, упорядкувати ціноутворення, підвищити імідж здійснюваної діяльності; розумне об'єднання видобувних і переробних потужностей; формування комплексної інформаційної системи;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розробка методик з діагностування діяльності підприємства;
- управління запасами при мінімумі оборотних коштів;
- поширення передового досвіду;
- розвиток форм економічного співробітництва в діловому світі, створення технополісів;
- скорочення виробничого циклу й циклу обороту;
- електронізація ведення бізнесу, що забезпечує можливість прямо спілкуватися зі своїми економічними партнерами незалежно від їх місця розташування, оптимізувати політику в галузі цін, управляти запасами й витратами, проводити активний маркетинг, оперативно перебудувати стратегію розвитку.

Як було показано, будь-яка дія комплексу антикризового менеджменту – чи застосована вона на успішному підприємстві чи на проблемному – завжди результативніше, ніж розрізнені заходи.

Таким чином, профілактика діяльності підприємства є одним із найважливіших аспектів антикризового менеджменту, тому що дозволяє запобігти кризі або зм'якшити її, мобілізувавши всі наявні ресурси. Для того щоб профілактика кризи була ефективною, досить велике значення має система контролю й виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Тема 7. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам

1. Технології, стратегії й тактики згладжування негативних тенденцій у розвитку підприємства.

2. Механізми фінансової стабілізації підприємства.

3. Механізм управління фінансовою санацією підприємства.

1. Технології, стратегії й тактики згладжування негативних тенденцій у розвитку підприємства.

Уся суть антикризового управління зводиться до застосування сукупності послідовних антикризових процедур – заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності підприємства.

Усі антикризові процедури за виконуваними ними функціями можна розбити на дві групи:

– процедури-донори, що дають підприємству кошти, які значно переважають над витратами, пов'язаними з їх проведенням;

– процедури-реципієнти – навпаки, споживають кошти на їх проведення й націлені на перспективну віддачу.

У ході згладжування негативних тенденцій застосовуються різні технології (сукупність функцій, форм і методів реалізації антикризових процедур) стосовно до конкретного підприємства-боржника:

– технологія управління за результатами (профілактична міра);

– технологія антикризового прориву (фінансове оздоровлення);

– технології організаційно-виробничого реінжинірингу (радикальний перегляд і перебудова всіх напрямків діяльності підприємства).

Технологія антикризового прориву складається з двох фаз:

1) фаза «коми» – розробка першочергових заходів, що загальмовують розвиток процесу погіршення ситуації, й умови, які створюються для виходу підприємства із кризового стану:

– проведення експрес-діагностики;

– оголошення на зборах акціонерів «надзвичайного стану»;

– зміна керівної ланки й формування антикризової команди (склад керівників і фахівців, об'єднаних метою оздоровлення підприємства);

– зміцнення морального духу трудового колективу;

– розробка першого варіанту антикризової програми з фінансового оздоровлення;

2) фаза «шокової терапії» – осмислення причин ситуації, що виникла, й розробка заходів щодо виходу з неї:

- інвентаризація майна;
- проблемна діагностика, аналіз фінансового й техніко-економічного стану;
- оцінка інноваційного потенціалу;
- аналіз сильних і слабких сторін діяльності;
- уточнення цілей, шляхів, розробка заходів щодо їх виконання;
- прогнози й попередня оцінка варіантів розвитку підприємства;
- розробка остаточного варіанту антикризової програми;
- розподіл і мобілізація ресурсів для їх виконання;
- виконання програми й підбиття підсумків.

Технологія організаційно-виробничого реінжинірингу або BPR (Business Process Reengineering). Це технологія революційного управління в умовах кризи. Її суть зводиться до кардинальної (революційної) реорганізації процесів управління на підприємстві в умовах кризи, радикального перегляду й перебудови всіх напрямків діяльності підприємства. BPR застосовується також при створенні нових об'єднань на основі вже існуючих підприємств, наприклад холдингів, трастів, промислово-фінансових груп.

Принципові положення реінжинірингу:

- перебудова здійснюється з «чистого аркуша», тобто без урахування всього попереднього досвіду;
- значний обсяг творчості;
- ставляться під сумнів загальноприйняті положення;
- радикальні зміни здійснюються за допомогою й на основі застосування сучасних інформаційних технологій.

Рівень змін при BPR радикальний, початкова точка – «чистий аркуш», частота змін – одноразово, необхідний час – тривалий, напрямок – зверху вниз, охоплення – широке, міжфункціональне, ризик – високий, основний засіб BPR – інформаційні технології, тип змін – культурний.

BPR здійснюється у три етапи:

- 1) моделювання й аналіз існуючих бізнес-процесів;
- 2) переосмислення й розробка принципово нових бізнес-планів;
- 3) впровадження нового бізнес-процесу.

Основні принципи BPR:

1) інтегрування декількох робіт в одну (багато часу витрачається на узгодження, очікування);

2) виконавцям делеговані повноваження зверху за самостійним прийняттям рішень (кількість вертикальних взаємодій зведено до мінімуму);

3) роботи із процесу виконуються в їх природному порядку. BPR не накладає обмежень, пов'язаних з організаційною структурою й лінійною технологією;

4) робота виконується там, де це найбільш доцільно. Організаційна структура або організаційні границі підприємства не накладають твердих обмежень на процес. Розподіл функцій має виходити з процесу й необхідності його ефективного використання, а не з колись закріплених обов'язків. Такі рішення часто приймають у системі «Just in time»;

5) процеси мають різні варіанти виконання, тобто вони не тверді, а адаптивні;

6) варто знизити кількість входів у бізнес-систему. Величезна кількість часу витрачається на зіставлення й зведення воєдино різних форм однієї й тієї ж інформації, що знаходиться в різних документах;

7) зниження частки робіт з контролю й перевірки;

8) мінімізація часу погоджень;

9) відповідальний менеджер – єдина контактна особа з процесу;

10) сполучення централізованих і децентралізованих операцій на базі сучасних інформаційних технологій.

Грунтуючись на досвіді подолання кризових ситуацій країн СНД, можна виділити такі *види стратегій антикризового управління:*

– ***стратегія виживання*** – еволюційний розвиток підприємства з урахуванням сформованого положення, тобто плавне, з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників, аж до виходу його зі стану кризи;

– ***стратегія прориву*** забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і припускає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

У стані кризи підприємство не має можливості залучати позикові кошти. Джерело фінансування – власні кошти. Між всіма заходами програми існує фінансовий зв'язок. Одні заходи забезпечують приплив

або економію витрат, а інші припускають їх використання, тобто перші є донорами для других. У зв'язку з цим розрізняють дві тактики фінансового оздоровлення:

– *захисна тактика* – проведення ресурсозберігаючих заходів, вивільнення коштів, скорочення їх витрат, економія оборотних коштів і персоналу; зняття з виробництва збиткової продукції; зниження витрат на виробництво, підтримування майнового комплексу, зниження енерговитрат, накладних витрат, твердий контроль за витратами з метою усунення непродуктивних витрат, скорочення чисельності працівників апарату управління, франчайзинг, лізинг.

– *наступальна тактика* (атака на кризу): проведення заходів реформаторського характеру, спрямованих на приплив інвестицій ззовні; вишукування резервів для підвищення доходів від реалізації продукції, венчурного капіталу, податкових пільг, включаючи фондовий портфель; поповнення оборотних коштів за рахунок збільшення статутного капіталу; зміна організаційної структури підприємства; підготовка нового командного складу; відновлення асортиментів; зміцнення іміджу підприємства; розробка пакета бізнес-планів з урахуванням ризиків; формування корпоративної культури підприємства.

Нижче наводиться *один зі сценаріїв фінансового оздоровлення підприємства*:

1) створюється нова юридична особа, в устав якої підприємство-боржник входить частиною майна. Це акціонерне товариство. У ході акціонування залучаються кошти зовнішнього засновника через продаж акцій. Кошти від продажу акцій направляються на погашення боргів кредиторам;

2) складання бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства;

3) оптимізація податкової політики: мінімізація податків, податкове планування;

4) організація на підприємстві управлінського обліку: виявлення центрів «відповідальності»; бюджетування; контролінг, що припускає жорстку економію витрат і ресурсів всіх видів;

5) проведення активної маркетингової політики щодо формування стійкого попиту на випуск продукції, зміну номенклатури продукції;

6) створення ядра кадрового потенціалу, на основі якого будується

антикризова команда; реструктуризація кадрового потенціалу; перепідготовка кадрів;

7) продаж активів;

8) закриття нерентабельних виробництв;

9) ліквідація дебіторської заборгованості: політика «2/10 чистих 30» (знижка 2% з відпускнуої ціни за кожні 10 днів дострокового розрахунку стосовно граничного строку 30 днів): факторинг – поступка банку або факторинговій компанії права на вимоги дебіторської заборгованості; договір цесії – поступка вимоги до дебіторів банку як забезпечення повернення кредиту;

10) проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;

11) виконання зобов'язань боржника власником майна;

12) продаж бізнесу боржника.

2. Механізми фінансової стабілізації підприємства.

Основна роль у системі АКМ приділяється широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, але й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

Фінансова стабілізація в умовах кризової ситуації послідовно здійснюється за такими основними етапами:

1. Усунення неплатоспроможності.

2. Відновлення фінансової стійкості.

3. Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на *оперативний, тактичний і стратегічний*.

Оперативний механізм фінансової стабілізації являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток, позбавлений яких-небудь наступальних управлінських рішень. **Мета цього етапу** – усунення поточної неплатоспроможності. Це система заходів, спрямована на:

– зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства;

– збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Принцип «відсікання зайвого», що лежить в основі цього механізму, визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб, які викликають відповідні фінансові зобов'язання, так і окремих ліквідних активів (з метою їх термінового переведення в грошову форму).

Зменшення поточних внутрішніх і зовнішніх фінансових зобов'язань підприємства досягається за рахунок таких основних заходів:

1) скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт і т. п.);

2) скорочення рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу й допоміжних підрозділів; зниження обсягу виробництва не користується попитом продукції, з відповідним скороченням необхідного обсягу фінансових ресурсів і т. п.);

3) продовження термінів кредиторської заборгованості з товарних операцій (отриманого комерційного кредиту);

4) пролонгація короткострокових банківських кредитів;

5) відстрочення виплати нарахованих дивідендів, відсотків і т. п.

Збільшення суми грошових активів у поточному періоді досягається за рахунок таких заходів:

1) ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень;

2) реалізація окремих високоліквідних грошових і фінансових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень;

3) рефінансування дебіторської заборгованості з метою зменшення загального її розміру;

4) прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо з товарних операцій за рахунок скорочення строків надаваного комерційного кредиту;

5) нормалізація розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей;

6) скорочення розміру страхових і сезонних запасів товарно-матеріальних цінностей.

Тактичний механізм фінансової стабілізації, використовуючи окремі захисні заходи, у цілому являє собою наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку і використання моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді.

Мета цього етапу – вихід на цільові показники фінансової структури капіталу, що забезпечують його високу фінансову стійкість.

Фінансова рівновага підприємства забезпечується за умови, що обсяг позитивного грошового потоку з усіх видів господарської діяльності (виробничої, інвестиційної, фінансової) у певному періоді дорівнює планованому обсягу негативного грошового потоку.

Позитивний грошовий потік з усіх видів господарської діяльності $ГП_{\Pi}$ розраховується за формулою:

$$ГП_{\Pi} = ЧП_{\Pi P} + AM + \Delta AK + ВФР_{\Pi} \quad (6.1)$$

де $ЧП_{\Pi P}$ – сума чистого прибутку, спрямованого на виробничий розвиток;

AM – сума амортизаційних відрахувань;

ΔAK – приріст акціонерного капіталу (за додаткової емісії акцій);

$ВФР_{\Pi}$ – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел (наприклад, зниження чистого оборотного капіталу $ЧОК$).

Негативний грошовий потік $ГП_{H}$ розраховується за формулою:

$$ГП_{H} = \Delta BHA + \Delta ЧОК, \quad (6.2)$$

де ΔBHA – планована сума приросту необоротних активів. За своєю економічною сутністю ця сума являє собою обсяг планованих інвестицій у ці активи, зменшений на суму реалізації частини цього майна за залишковою вартістю;

$\Delta ЧОК$ – приріст суми чистого оборотного капіталу (оборотних активів за мінусом поточних зобов'язань). За своєю економічною сутністю ця сума являє собою обсяг планованих інвестицій у приріст оборотних активів.

Принципова модель фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі має вигляд:

$$ГП_{\Pi} = ГП_{H} \quad (6.3)$$

Механізм використання моделей фінансової рівноваги, що спрямований на відновлення фінансової сталості підприємства в умовах його кризового розвитку, пов'язаний зі збільшенням обсягу позитивного грошового потоку при скороченні обсягу споживання додаткових фінансових ресурсів (тобто зі зниженням інвестиційної активності).

Збільшення обсягу позитивного грошового потоку в майбутньому періоді досягається за рахунок таких заходів:

1) збільшення суми чистого доходу підприємства за рахунок проведення ефективної цінової політики;

2) здійснення ефективної податкової політики, спрямованої на збільшення суми чистого прибутку підприємства;

3) здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому розвитку підприємства, з метою збільшення суми чистого прибутку, що спрямована на виробничий розвиток;

4) здійснення прискореної амортизації активної частини основних виробничих фондів з метою збільшення розміру фінансованого амортизаційного фонду;

5) своєчасна реалізація майна, що використовується у зв'язку з його зношуванням;

6) здійснення ефективної емісійної політики при збільшенні суми власного капіталу за рахунок додаткового випуску акцій і т. п.

Зниження обсягу споживання інвестиційних ресурсів у майбутньому періоді досягається за рахунок таких заходів:

1) відмова від початку реалізації реальних інвестиційних проектів, що не забезпечують швидкий оборотний грошовий потік (тобто з високим періодом реалізації й окупності);

2) залучення до використання необхідних видів основних виробничих фондів і нематеріальних активів на умовах лізингу або селенгу;

3) тимчасове припинення формування портфеля довгострокових фінансових вкладень за рахунок придбання нових фондів і грошових інструментів;

4) зниження нормативу оборотних активів за рахунок прискорення їх обороту й т. п.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, спрямовану на прискорення темпів його економічного потенціалу. Ця система заходів, що ґрунтується на використанні моделей фінансової підтримки прискореного економічного піднесення підприємства, визначає необхідність перегляду окремих напрямків фінансової стратегії підприємства.

Мета цього етапу – на основі прискорення темпів економічного розвитку досягти збільшення ринкової вартості підприємства.

Модель прискореного економічного зростання базується на збільшенні темпів приросту обсягу реалізації продукції в майбутньому періоді. Відповідно модель фінансової підтримки прискореного економічного зростання вимагає забезпечення відповідних пропорцій фінансового розвитку.

Принципова модель фінансової підтримки прискореного економічного зростання підприємства має вигляд:

$$\Delta On/On = ЧП/On \cdot ЧП_{BP}/ЧП \cdot On/A \cdot A/BK, \quad (6.4)$$

де ΔOn – намічений приріст обсягу продажу продукції в плановому періоді (у порівняних цінах);

$\Delta On/On$ – задає темп щодо економічного зростання підприємства в плановому періоді;

$ЧП$ – планована загальна сума чистого прибутку;

$ЧП_{BP}$ – планована сума чистого прибутку, що спрямована на виробничий розвиток;

A – середня сума використовуваних активів у плановому періоді;

BK – середня сума використовуваного власного капіталу в планованому періоді.

Зміст наведеної моделі показує, що намічений темп економічного зростання підприємства в плановому періоді вимагає фінансової підтримки за чотирма основними параметрами:

1) зростання рівня рентабельності продажів. Таке зростання може бути забезпечено ефективною ціновою політикою, використанням ефекту операційного важеля, здійсненням ефективної податкової політики й низкою інших умов.

2) зростання чистого прибутку, що спрямований на виробничий розвиток. Це зростання може бути забезпечене шляхом здійснення певної дивідендної політики;

3) прискорення оборотності активів. Таке прискорення може бути забезпечене за рахунок оптимізації співвідношення необоротних і оборотних активів (зі збільшенням питомої ваги останніх), а також прискорення обороту окремих елементів оборотних активів (у першу чергу запасів ТМЦ і дебіторської заборгованості). Прискорення оборотності активів знижує відносну потребу в них;

4) використання ефекту фінансового важеля. Якщо коефіцієнт фінан-

сового важеля ще не досяг свого оптимального значення, то ефект фінансового важеля може бути підвищений (у межах безпечного рівня фінансової стійкості підприємства).

3. Механізм управління фінансовою санацією підприємства.

Термін «санація» походить від латинського «sanatio» – оздоровлення, видужання.

Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, поліпшення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур. Санаційні заходи цього виду можна розділити на дві групи:

– санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства боржника;

– санація зі зміною організаційно-правового статусу санаційного підприємства.

Фінансово-економічні заходи щодо санації відображають фінансові відносини, які виникають в процесі мобілізації і використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства. Методи фінансової санації мають бути спрямовані на поліпшення фінансового стану підприємства.

Виробничо-технічні санаційні заходи, пов'язані, передусім, з модернізацією і оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв і збільшенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції і зниженням її собівартості і мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Соціально-санаційні заходи пов'язані із заходами щодо забезпечення соціальної захищеності працівників підприємств-боржників. У процесі виконання цих заходів мають бути надані різні соціальні гарантії працівникам, яких було вирішено звільнити у зв'язку з реконструкцією

підприємства; мають бути передбачені створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних місць, додаткові виплати з безробіття, надання звільненим працівникам позик, виплат із заробітної плати, вихідної допомоги.

У зв'язку з цим можна виділити такі форми санації підприємства:

1) *Санація підприємства, яка спрямована на реорганізацію боргу (без зміни статусу юридичної особи підприємства, що санується), передбачає такі витрати:*

- погашення боргу підприємства за рахунок коштів бюджету;
- погашення боргу підприємства за рахунок цільового банківського кредиту;
- перекладання боргу на іншу юридичну особу (підприємство);
- випуск облігацій (та інших боргових цінних паперів) під гарантію санатора.

2) *Санація підприємства, яка спрямована на реорганізацію (зі зміною, як правило, статусу юридичної особи підприємства, що санується), має такі основні форми: злиття, поглинання, розділення, перетворення у відкрите акціонерне товариство, передача в оренду, приватизація.*

Проведення заходів санації прагне до двох цілей:

- оперативних (короткострокові);
- стратегічних (довгострокові).

У перелік найбільш важливих оперативних цілей включають:

- а) забезпечення ліквідності;
- б) управління прибутковістю і оптимізація використання готівкових ресурсів.

Стратегічною метою санації є забезпечення життєдіяльності підприємства і активної позиції на ринку. Звідси метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поповнення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

На практиці досить часто із санацією ідентифікується поняття «реструктуризація».

Реструктуризація суб'єкта господарювання – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, що здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність, ефективність виробництва.

Можна стверджувати, що «санация» є більш широким поняттям, ніж «реструктуризація». Реструктуризацію доцільно починати на ранніх стадіях кризи. Вона спрямована переважно на подолання причин стратегічної кризи і кризи прибутковості. А санация містить у собі як реструктуризацію (заходи щодо відновлення прибутковості й конкурентоспроможності), так і заходи фінансового характеру (спрямовані на відновлення ліквідності й платоспроможності).

Отже, економічним змістом санації є відновлення платоспроможності й фінансової стійкості підприємства. При цьому санація здійснюється за допомогою (за участю) зовнішніх позицій з боржниками осіб (власника майна; органу, уповноваженого управляти майном боржника; інвестора).

Фінансове оздоровлення підприємства шляхом санації здійснюється за такими основними етапами:

- визначення доцільності й можливості проведення санації;
- обґрунтування концепції санації;
- визначення напрямку здійснення санації;
- вибір форми санації;
- розробка плану санації;
- проведення процедури санації.

Важливим елементом санації є вибір її концепції. Концепція відображає ідеологію здійснення передбачуваної санації, визначаючи її майбутні напрями та форми. Залежно від принципового підходу розрізняють такі концепції санації:

- захисна;
- наступальна.

Захисна концепція санації спрямована на скорочення обсягів операційної й інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечує збалансованість грошових потоків на більш низькому за їх обсягом рівні. Ця концепція передбачає залучення зовнішньої фінансової

допомоги для відповідної реструктуризації підприємства, у процесі якої воно позбавляється деяких виробничих структурних підрозділів, незавершених реальних інвестицій та інших видів активів з метою фінансової стабілізації.

Наступальна концепція санації спрямована на диверсифікованість операційної й інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечує збільшення розміру чистого грошового потоку в майбутньому періоді за рахунок зростання ефективності господарської діяльності. У цьому випадку зовнішня фінансова допомога й інші реорганізаційні заходи, здійснювані в процесі санації, використовуються з метою розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, виходу на інші регіональні ринки, швидкого завершення розпочатих реальних інвестицій проектів. Наступальна концепція санації не суперечить основним параметрам загальної стратегії економічного розвитку підприємства.

Залежно від масштабів кризового стану підприємства, ідентифікованих у процесі діагностики банкрутства, і прийнятої концепції санації розрізняють два основних напрями її здійснення:

а) санація, що спрямована на рефінансування боргу підприємства. Така санація здійснюється зазвичай з метою допомогти підприємству в усуненні його неплатоспроможності, якщо його кризовий стан ідентифікований і не має катастрофічного характеру. Цей напрям санації не змінює статус юридичної особи підприємства, на якому здійснюється санація;

б) санація, що спрямована на реструктуризацію (реорганізацію) підприємства. Така санація здійснюється при більш важких масштабах кризового фінансового стану підприємства і вимагає здійснення низки реорганізаційних процедур, що забезпечують більш ефективні організаційні форми його господарської діяльності. Як правило, цей вид санації пов'язаний зі зміною статусу юридичної особи підприємства, на якому здійснюється санація.

Рішення про проведення санації може прийнятися в таких основних випадках:

– з ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі, якщо існує загроза неплатоспроможності й оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається

зверненням кредиторів до господарського суду із заявою про оголошення банкрутом даного підприємства (досудова санація);

– після того, як боржник з власної ініціативи звернувся до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство стало фінансово неспроможним чи існує реальна загроза такої можливості). Одночасно із заявою боржник може подати до господарського суду план санації і (чи) проект мирової угоди. Зрозуміло, що рішення про санацію приймається лише в тому разі, якщо підприємство доведе кредиторам, що воно є санаційно-спроможним;

– після закінчення місячного терміну з моменту опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Ради Кабінету Міністрів України оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства, якщо надішли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника чи подали акцептовані комітетом кредиторів і господарським судом пропозиції щодо санації (реорганізації) неспроможного підприємства. У разі згоди кредиторів з умовами і механізмом задоволення їх претензій господарський суд приймає рішення про припинення провадження справи про банкрутство та здійснення фінансової санації юридичної особи;

– з ініціативи фінансово-кредитної установи. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» установа банку має право стосовно клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застосувати комплекс заходів щодо санації, у тому числі: передати оперативне управління цим підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; направити на погашення кредиторської заборгованості виторг від реалізації продукції;

– з ініціативи заставоутримувача цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставоутримувач має право здійснити передбачені угодою заходи щодо оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керовані органи підприємства, обмеження в праві розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном відповідного господарюючого

суб'єкта. Якщо санаційні заходи не відновили платоспроможність підприємства, то заставаотримувач має право звернутися до арбітражного суду із заявою про вилучення майна, що знаходиться в іпотечі;

– з ініціативи державного органу з питань банкрутства, якщо мова йде про державні підприємства;

– з ініціативи Національного Банку України, якщо мова йде про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкцій, передбачених Законом України «Про банки і банківську діяльність».

Цілісний погляд на етапи фінансового оздоровлення окремого підприємства становить *класична модель санації*, що широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації господарюючих суб'єктів у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Відповідно до класичної моделі санації процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи (рис. 7.1). Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На основі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани і т. ін.) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина і якість фінансового стану підприємства.

Під час аналізу здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, визначаються його сильні та слабкі сторони. За результатами причинно-наслідкового аналізу згідно з класичною моделлю санації визначають санаційну спроможність підприємства, а отже, доцільність чи недоцільність санації даної господарської одиниці. Якщо підприємство перебуває в глибокій кризі, не сумісній з подальшим його існуванням, то приймають рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання. За таких обставин санація означатиме лише відстрочення часу ліквідації підприємства і нічого, крім додаткових збитків, власникам та кредиторам не дасть. Ліквідація може здійснюватися на добровільній основі або в примусовому порядку.

У разі, якщо підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, а також має удосталь

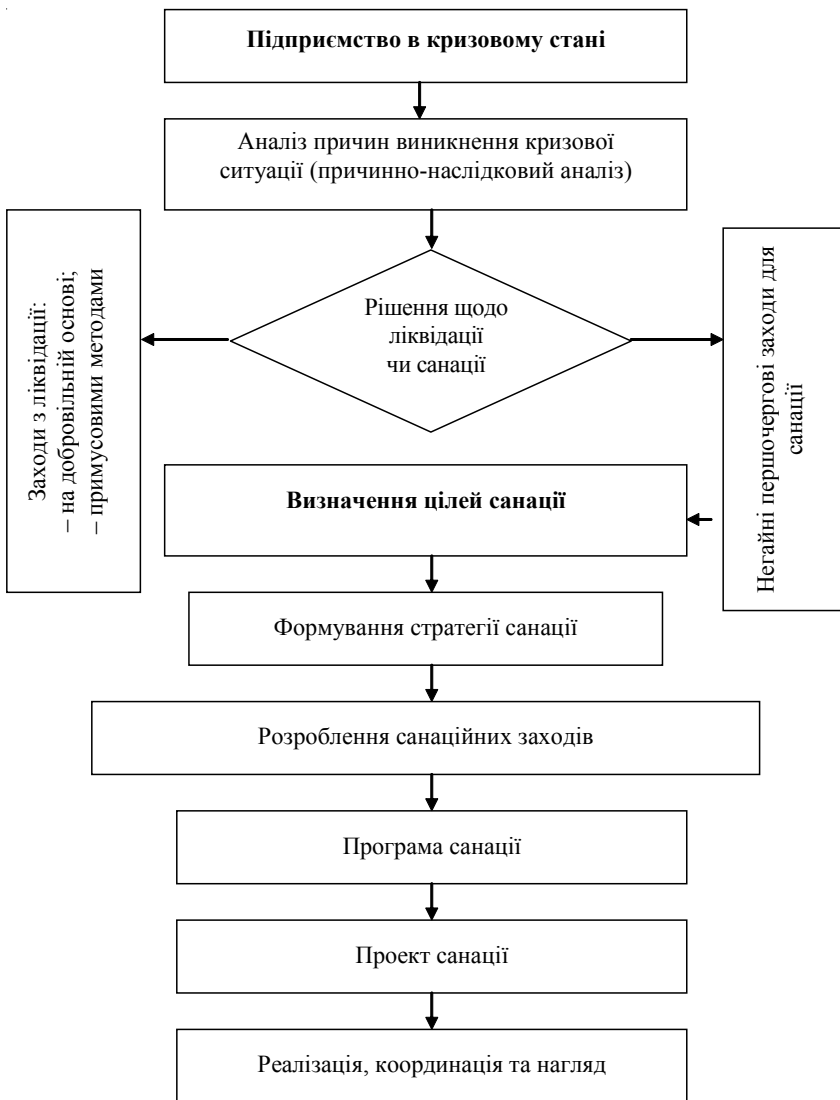


Рис. 7.1. Класична модель санації¹

¹ Zdrowomyslov N., Spies C., Gellink M. Sanierung in Krisenzeiten // Der Betriebswirtschaft. – 1994. – № 2. – S. 25.

підготовлений управлінський персонал, ринки збуту товарів, і виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямам економіки країни, то приймається рішення про розробку санаційної концепції з метою проведення фінансового оздоровлення з одночасним визначенням цільових орієнтирів. Чим раніше на санаційно спроможному підприємстві починається санація, тим більші шанси на її кінцевий успіх.

У разі прийняття рішення на користь санації варто здійснити невідкладні заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємства й оптимізації структури капіталу у бік зменшення питомої ваги кредиторської заборгованості. Йдеться про реалізацію так званої першочергової програми. Цією програмою можуть бути передбачені такі санаційні заходи:

- лізинг замість купівлі;
- зворотний лізинг;
- заморожування інвестицій;
- збільшення власного капіталу;
- пролонгація заборгованості;
- акції з розпродажу товарів за зниженими цінами та деякі інші.

Окремим аналітичним блоком у класичній моделі формування стратегічних цілей і тактики проведення санації є відновлення ефективної діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі, а саме:

- сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів;
- основні вартісні цільові показники (виручка, прибуток, ліквідність тощо);
- соціальні цілі.

Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень. Відповідно до обраної стратегії розробляється програма санації, що являє собою послідовний перелік основних етапів і заходів, які передбачається здійснювати в ході фінансового оздоровлення підприємства. Наступним елементом класичної моделі санації є проект, що розробляється на базі санаційної програми і містить у собі техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки і методи мобілізації фінансового капіталу, терміни освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефектив-

ності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту. Важливим компонентом санаційного процесу є координація і контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Відчутну допомогу тут може надати оперативний санаційний контролінг, що синтезує в собі інформаційну, планову, консалтингову, координаційну та контрольну функції. Завданням санаційного контролінгу є ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень і підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів і подолання додаткових перешкод.

Модуль 2. Управління окремими складовими потенціалу підприємства

Тема 8. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

1. Матеріальні й технічні ресурси підприємства.
2. Аналіз використання матеріально-технічного потенціалу.
3. План матеріально-технічного постачання підприємства.
4. Управління запасами.
5. Управління технічними ресурсами.

1. Матеріальні й технічні ресурси підприємства.

Як відомо, засоби виробництва діляться на засоби праці й предмети праці.

Засоби праці – це матеріальні елементи, за допомогою яких людина впливає на предмети праці. До них належать всі пристрої, необхідні для створення матеріальних умов, що забезпечують можливість здійснення процесу виробництва – це будівлі, спорудження, в яких здійснюється процес виробництва, передатні пристрої, машини й устаткування (силові машини й устаткування, робочі машини й устаткування, вимірювальні й регулюючі прилади, пристрої й лабораторне устаткування, обчислювальна техніка) транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар.

Із усіх засобів праці вирішальна роль належить *технічним ресурсам*, що складаються з робочих машин, тобто верстатів, апаратів, механізмів, пристроїв та інструментів, які безпосередньо виконують

функції обробки й механічні зміни оброблюваної речовини. До технічних ресурсів належать також пристрої для виробництва й транспортування різних видів енергії, для транспортування й переміщення сировини, матеріалів і напівфабрикатів, устаткування для їх збереження, вимірювальні прилади й інструменти. Технічні ресурси становлять активну частину основних фондів підприємства. Будівлі, спорудження й передатні пристрої – це пасивна частина основних фондів. Технічні ресурси підприємства – це його **технічний потенціал**.

Інша частина засобів виробництва – предмети праці.

Предмети праці – матеріальні елементи, оброблювані людиною в процесі матеріального виробництва. Вони повністю застосовуються в кожному виробничому циклі, повністю переносять свою вартість на готову продукцію, змінюють або втрачають свої споживчі властивості в процесі виробництва й вимагають постійного поповнення (відтворення) у натуральній формі.

Матеріальні ресурси підприємства – це основні, допоміжні матеріали, які одержують ззовні, та паливо. Матеріальні ресурси утворюють **матеріальний потенціал** підприємства.

Більшу частину матеріальних ресурсів підприємства становлять основні матеріали (рис. 8.1, 8.2). До них належать предмети праці, що йдуть на виготовлення продукції і є основним її змістом.

До допоміжних матеріалів належать матеріали, які застосовуються в процесі обслуговування виробництва, або ті матеріали, що додаються до основних матеріалів з метою зміни їх зовнішнього вигляду й деяких властивостей. На відміну від основних матеріалів, вони не є основним змістом продукту, що виготовляється, а тільки сприяють виконанню технологічного процесу й виготовленню продукту.

Залежно від характеру участі у виробничому процесі їх можна розділити на такі групи:

1. Матеріали, які приєднуються в процесі праці до основних матеріалів, щоб внести в них істотну зміну.
2. Матеріали, що сприяють виконанню технологічного процесу й виготовленню продукту.
3. Матеріали, що необхідні для нормального функціонування засобів праці.

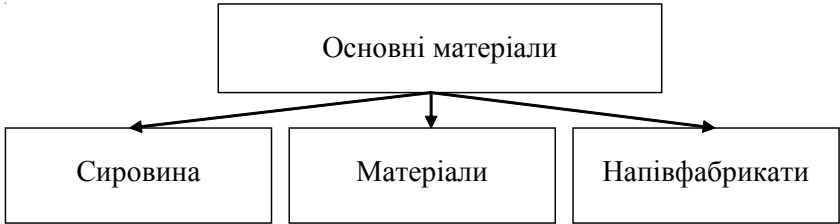


Рис. 8.1. Класифікація основних матеріалів

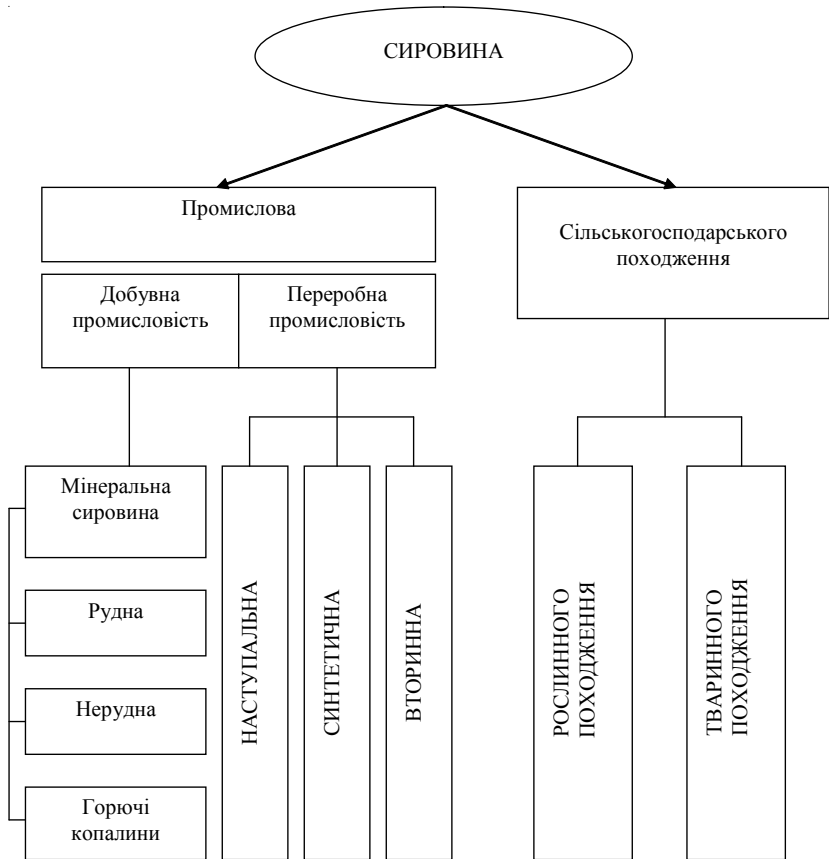


Рис. 8.2. Класифікація сировини

4. Матеріали для одержання теплової й електричної енергії, необхідної для технологічного процесу.

5. Матеріали, що необхідні для створення нормальних й належних санітарно-гігієнічних умов праці.

6. Матеріали для пакування готової продукції.

2. Аналіз використання матеріально-технічного потенціалу.

Аналіз технічного потенціалу проводиться з метою вивчення динаміки загального обсягу, складу, ступеня придатності, інтенсивності використання й розділяється на такі стадії:

1. *Аналіз динаміки загального обсягу* технічного потенціалу. Тут визначаються темпи зростання активної частини основних фондів (машин і устаткування в порівнянні з темпами зростання обсягів виробництва й реалізації продукції).

2. *Вивчення складу, динаміки структури* технічного потенціалу, визначення питомої ваги активної частини основних фондів.

3. *Дається оцінка стану використовованого технічного потенціалу за ступенем зношеності*. При цьому використовують такі показники:

– коефіцієнт зношування активної частини основних виробничих фондів (ОВФ). Визначається як відношення вартості зношування B_3 до первісної вартості активної частини основних виробничих фондів $\Phi_{АЧ}$:

$$K_3 = B_3 / \Phi_{АЧ}; \quad (8.1)$$

– коефіцієнт придатності активної частини основних фондів. Визначається відношенням вартості активної частини ОВФ, що перебувають у справному стані, до загальної вартості активної частини ОВФ:

$$K_{\Pi} = \Phi_{АЧП} / \Phi_{АЧ} \quad (8.2)$$

4. Визначення періоду обороту використовованого підприємством технічного потенціалу $ПО_{ТП}$:

$$ПО_{ТП} = \Phi_{ПВАЧ}^{CB} / B_3^{CB}, \quad (8.3)$$

де $\Phi_{ПВАЧ}^{CB}$ – середньорічна вартість використовованої активної частини ОВФ за первісною вартістю;

B_3^{CB} – середньорічна зношеність використовованої активної частини ОПФ.

5. Вивчення інтенсивності відновлення технічного потенціалу:

– коефіцієнт вибуття активної частини ОВФ. Є відношенням вибулих з експлуатації ОВФ (активна їх частина) $\Phi_{АЧ}^B$ у даний період до вартості їх на початок періоду $\Phi_{АЧПР}$:

$$K_B = \Phi_{АЧ}^B / \Phi_{АЧПР}; \quad (8.4)$$

– коефіцієнт відновлення активної частини ОВФ. Знаходиться як відношення вартості уведених ОВФ (активна частина) $\Phi_{АЧ}^{BB}$ до їх загальної вартості на кінець розглянутого періоду $\Phi_{АЧКР}$:

$$K_{ВДН} = \Phi_{АЧ}^{BB} / \Phi_{АЧКР}; \quad (8.5)$$

– коефіцієнт приросту активної частини ОВФ виражає збільшення активної частини ОВФ за розглянутий період і визначається як відношення введених ОВФ (активна частина) $\Phi_{АЧ}^{BB}$ до їх вартості на початок періоду $\Phi_{АЧПР}$:

$$K_{ПР} = \Phi_{АЧ}^{BB} / \Phi_{АЧПР}. \quad (8.6)$$

6. Оцінка рівня ефективності використання технічного потенціалу підприємства у звітному періоді. У ході аналізу використовуються такі показники:

а) загальні:

– коефіцієнт рентабельності активної частини ОВФ – відношення прибутку до середньорічної вартості активної частини ОВФ;

– фондовіддача – виражає відношення вартості продукції, виготовленої за рік, до середньорічної вартості активної частини ОВФ. Цей показник може бути розрахований за обсягом продажів, реалізованою або відвантаженою продукцією;

– фондомісткість – величина, зворотна фондовіддачі, вона виражає відношення вартості активної частини ОВФ до обсягу продукції;

б) вартісні:

– обсяг продажів на 1 грн вартості активної частини ОВФ;

– обсяг продажів на 1 грн вартості машин і устаткування;

– прибуток на 1 грн вартості активної частини фондів;

– прибуток на 1 грн вартості машин і устаткування;

в) відносні:

• *екстенсивного використання*, що відображають рівень використання потенціалу в часі:

– коефіцієнт використання часу: календарного, режимного, машинного. Визначається він відповідно відношенням календарного, режимного, машинного часу до кількості годин його роботи за планом;

– коефіцієнт змінності, що визначається відношенням загальної кількості відпрацьованих устаткуванням протягом дня станко-змін до кількості верстатів, що працювали в найбільшу зміну. Цей коефіцієнт показує, скільки змін працює кожна одиниця устаткування;

– коефіцієнт завантаження устаткування. Установлюється він для всього парку машин, що перебувають в основному виробництві. Розраховується як відношення трудомісткості виготовлення всіх виробів на даному виді устаткування до фонду часу його роботи. На практиці цей коефіцієнт приймають рівним величині коефіцієнта змінності, зменшеної у два рази (при двозмінному режимі роботи) або в три рази (при трьохзмінному режимі роботи);

– частка непрацюючого устаткування;

– простої устаткування в % до планового фонду часу: цілодобові, цілозмінні, внутрізмінні;

– середня кількість годин роботи устаткування на добу;

• *інтенсивного використання*, що відображають рівень використання за продуктивністю (потужністю):

– коефіцієнт інтенсивності використання устаткування характеризує досягнутий рівень використання можливої продуктивності технологічного обладнання. Визначається відношенням фактичного обсягу випущеної продукції B_{ϕ} до технічно обґрунтованої встановленої виробничої потужності устаткування (пропускної здатності) B_H :

$$K_{INT} = B_{\phi}/B_H \quad (8.7)$$

• *інтегрального використання*, що враховують сукупний вплив екстенсивних і інтенсивних факторів:

– коефіцієнт інтегрального використання устаткування визначається як добуток коефіцієнта інтенсивного використання устаткування K_{INT} і екстенсивного використання устаткування K_{EKCT} :

$$K_{INTEGP} = K_{INT} \cdot K_{EKCT} \quad (8.8)$$

в) натуральні

у металургії:

– коефіцієнт використання корисного обсягу доменної печі;

– середньодобовий обсяг сталі з 1 м² поду печі;

– швидкість плавки;

у текстильній промисловості:

– вироблення суворих тканин на один верстат;

– вироблення пряжі на 1000 веретен;

у машинобудуванні:

– швидкість обробки (різання, шліфування й ін.).

Загальні витрати на виробництво охоплюють всю кількість матеріальних ресурсів, витрачених підприємством. Аналіз ведеться за такими показниками:

1. Питомі витрати матеріальних ресурсів конкретного виду (m) – це їх середні витрати на одиницю виготовленої придатної продукції або на одиницю виконаної роботи:

$$m = Q_{ЗАГ} / q, \quad (8.9)$$

де $Q_{ЗАГ}$ – загальні витрати матеріальних ресурсів;

q – кількість придатних одиниць продукції або виконаний обсяг робіт.

2. Питомі витрати матеріальних ресурсів на одиницю основної споживчої здатності однотипної продукції ($m_{ПС}$) – одиницю продуктивності, потужності й т. д.

$$m_{ПС} = \sum mq / h, \quad (8.10)$$

де h – загальний обсяг споживчої здатності продукції.

3. Витрати палива на одиницю продукції. На підприємствах, що виготовляють однотипну продукцію, цей показник устанавлюється розрахунком на одиницю продукції, що випускається, у натуральному вираженні (на 1 т чавуну, на 1000 штук цегли й т. д.). Там, де випускається широка номенклатура виробів, він устанавлюється не за всією номенклатурою продукції, а за виробами-представниками.

4. Вихід придатного продукту (ВП) показує, наскільки ефективно витрачається сировина:

$$ВП = q_{II} / Q_{ВИХ}, \quad (8.11)$$

де q_{II} – обсяг придатного продукту;

$Q_{ВИХ}$ – обсяг вихідної сировини.

5. Коефіцієнт добування продукту з вихідної сировини характеризує ступінь використання корисної речовини, що знаходиться у відповідному вигляді вихідної сировини. Із цією метою можна використати коефіцієнт розкрою й т. п.

6. Коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів на виробництво конкретної продукції K_{KB} :

$$K_{KB} = q_{II} / Q_{ЗАГ}, \quad (8.12)$$

де q_{II} – чиста маса матеріалу (корисні витрати);

$Q_{ЗАГ}$ – загальний обсяг сировини.

7. Коефіцієнт виходу є відношенням норми витрат (m_H) до чистої маси виробу (q_{II}):

$$K_B = m_H / q_{II} \quad (8.13)$$

8. Видатковий коефіцієнт є оберненою величиною коефіцієнта використання:

$$K_{ВД} = 1 / K_B. \quad (8.14)$$

9. При кількісному вимірі ефективності використання матеріальних ресурсів оцінюється: співвідношення фактичних матеріальних ресурсів і виконаного обсягу робіт (виготовленої продукції); зворотне відношення матеріальних витрат і виготовленої продукції (виконаних робіт).

10. Матеріалоємність продукції (робіт) M_E :

$$M_E = Q / Z, \quad (8.15)$$

де Q – обсяг матеріальних витрат;

Z – собівартість продукції.

11. Показник матеріаловіддачі M_B :

$$M_B = 1 / M_E. \quad (8.16)$$

Для оцінки фінансової економії матеріальних ресурсів на підприємстві доцільно скористатися абсолютними й відносними показниками економії.

12. Абсолютне значення фактичної економії E_ϕ матеріальних ресурсів може бути обчислено за формулою:

$$E_\phi = \sum m_o q_1 p_1 - \sum m_1 q_1 p_1, \quad (8.17)$$

де m_o , m_1 – питомі витрати матеріальних ресурсів у базовому й звітному періоді;

q_1 – обсяг виробництва у звітному періоді;

p_1 – ціни матеріальних ресурсів у звітному періоді.

13. Оцінка відносного значення економії матеріальних ресурсів ведеться за ступенем економії P_E :

$$P_E = E_\phi / \sum m_1 q_1 p_1 \quad (8.18)$$

14. Ступінь (коефіцієнт) використання вторинних ресурсів (K_{BP}):

$$K_{BP} = q_{ВИК} / q_{СПОЖ} \quad (8.19)$$

де $q_{ВИК}$ – обсяг використаної вторинної сировини;

$q_{СПОЖ}$ – можливий обсяг споживання вторинних матеріальних ресурсів в економічному районі, забезпечений наявністю виробничих потужностей.

3. План матеріально-технічного постачання підприємства (МТП).

План МТП – сукупність планово-розрахункових документів, в яких вирішується потреба в матеріальних ресурсах і встановлюються джерела покриття цих потреб. Він складається із двох частин: розрахунок потреби в матеріалах і балансу матеріально-технічного постачання. Етапи складання плану:

- 1) Підготовча робота.
- 2) Розрахунок потреби підприємства в матеріальних ресурсах.
- 3) Розрахунок планової величини виробничих запасів.
- 4) Розрахунок очікуваних залишків на початок планового періоду.
- 5) Розрахунок використання внутрішніх ресурсів.
- 6) Складання балансів.

Розрахунок потреби в матеріалах ведеться кількома методами:

1) *Метод прямого розрахунку:*

$$P_M = \sum_1^n HB \times \Pi, \quad (8.20)$$

де HB – норма витрат матеріалів на виготовлення одиниці продукції;

Π – кількість виробів, які мають бути виготовлені в плановому періоді;

n – кількість виробів або різновидів робіт, для яких використовується цей матеріал.

Різновиди цього методу: у будівництві (шляхом множення норм витрат, установлених в одиницях обсягів робіт (m^3 кладки, m^2 поверхні) на відповідний плановий обсяг робіт); виробничий (добуток норми витрат матеріалів і програми виготовлення даного виробу; подетальний (добуток норми витрат на одну деталь і кількості виготовлених деталей); метод розрахунку потреби за аналогією (добуток норми витрат базового аналога й програми випуску виробів, скоректоване на коефіцієнт, що враховує особливості споживання матеріалу для даного виробу в порівнянні з аналогом); метод розрахунку потреби за типовими представниками (добуток норми витрат типового представника й програми виробництва виробів даної групи).

2) *Розрахунок потреби на основі даних про рецептурний склад.*

Розрахунок ведеться в кілька етапів:

а) установлюється кількість готової продукції, яку необхідно виготовити згідно з планом виробництва

$$P_{ГП} = \sum_1^n B \times \Pi, \quad (8.21)$$

де $P_{ГП}$ – потреба в готовій продукції (шт, m^3);

B – маса (обсяг) однієї деталі або виробу;

Π – програма випуску деталей для виконання плану реалізації, шт.;

n – кількість найменувань виробів, які виготовляються із суміші однієї рецептури;

б) встановлюють загальну кількість матеріалів, які необхідно відпустити у виробництво з урахуванням витрат у технологічному процесі:

$$P_{ВДП} = P_{П} / K_{ЗАГ} \quad (8.22)$$

$K_{ЗАГ}$ – інтегральний коефіцієнт виходу готової продукції, що враховують витрати, що виникають на всіх стадіях технологічного процесу виробництва.

в) устанавлюється потреба в кожному матеріалі:

$$P_M = P_{ВДП} \cdot K_M \quad (8.23)$$

K_M – питома вага даного матеріалу в загальному складі для виготовлення виробів по рецептах.

3) *Розрахунок на основі нормативних строків зношування:*

$$P_M = N / t, \quad (8.24)$$

N – кількість виробів, які перебувають в експлуатації;

t – нормативний строк зношування.

4) *Розрахунок на основі формул хімічних реакцій:*

$$P_M = \frac{M_M \times K_{ПР} \times 100}{M_{ПР} \times K_M (100 - K_B)} \times П, \quad (8.25)$$

де P_M – потреба в матеріалах у натуральних одиницях виміру;

$П$ – програма виробництва готової продукції в натуральних одиницях виміру;

M_M – молекулярна маса матеріалу;

$M_{ПР}$ – молекулярна маса готового продукту;

$K_{ПР}$ – вміст чистої речовини в готовому продукті, %;

K_M – вміст чистої речовини у вихідному матеріалі, %;

K_B – сумарна кількість витрат на виготовлення.

5) *Статистичний метод.* Для обґрунтування потреби в матеріалах, для яких важко або неможливо встановити норму витрати, користуються статистичними даними про фактичні витрати в минулих періодах:

$$B = B_{\Phi} \cdot K_{ПР} \cdot K_E \quad (8.26)$$

де B_{ϕ} – фактичні витрати матеріалу в минулому періоді;

K_{IP} – коефіцієнт обліку змін програми випуску виробів або обсягу робіт;

K_E – коефіцієнт, що характеризує зниження витрати матеріальних ресурсів у зв'язку із упровадженням відповідних організаційно-технічних заходів.

б) *Розрахунок потреби в паливі.* Потреба в паливі визначається в більшості випадків прямим розрахунком шляхом множення обсягу робіт у плановому періоді на норму витрати палива. Особливістю цих розрахунків є те, що норми витрати різних видів палива встановлюються в одиницях умовного палива, тому при розрахунках спочатку визначають потребу в умовному паливі.

Потреба в паливі для опалення будівель у зимовий період визначається за формулою:

$$B_{II} = \frac{HB_y \times B_{OP} \times V \times (T_B - T_3)}{K_{EK}}, \quad (8.27)$$

де HB_y – норма витрати умовного палива на добу, на 1°C різниці між внутрішньою й зовнішньою температурами в опалювальний період у $\text{кг}/1000\text{м}^3$ обсягу будівлі;

B_{OP} – тривалість опалювального періоду, днів;

T_B – внутрішня температура опалювальних будівель, $^\circ\text{C}$;

T_3 – середня температура зовнішнього повітря за опалювальний період, $^\circ\text{C}$;

V – обсяг опалювальних приміщень;

K_{EK} – тепловий еквівалент використання палива.

7) *Планування покриття потреби в матеріалах.* Планова потреба в матеріалах до витрати покривається за рахунок очікуваних залишків планового періоду, внутрішніх ресурсів і величини зовнішнього завезення.

Величина очікуваних залишків на початок планового періоду ($Z_{Oч}$) визначається за формулою:

$$Z_{Oч} = Z_{\phi} + H_{Oч} - B_{Oч} \quad (8.28)$$

де Z_{ϕ} – фактичний залишок на перше число місяця, в якому розроблявся план поставки (звітні дані);

$H_{Oч}$ – очікуване надходження на підприємство за період від дати, на яку взятий фактичний залишок, і до початку періоду;

$B_{Oч}$ – очікувані витрати за той же період.

4. Управління запасами.

Запас – це форма існування матеріального потоку. Запаси сировини, комплектуючих матеріалів і готової продукції є матеріальними цінностями, що очікують виробничого або особистого застосування.

Уведення визначення приводить до трьох висновків:

1) Не існує принципової різниці в процесі роботи із запасами продуктів різного виду (сировини, матеріалів, готової продукції), тому що існує єдина функція запасу – забезпечення потреби. Цей висновок пов'язаний із критерієм класифікації запасів за місцем збереження (рис. 8.3).

2) Вирішальним для розміру запасу є характер використання запасу продукту даного виду. Висновок пов'язаний із критерієм класифікації за часом (рис. 8.4).

3) Вид запасу залежить від потреби, яку він задовольняє.

Максимальний бажаний запас визначає рівень запасу, економічно доцільний у даній системі управління. Цей рівень може бути перевищений. Максимальний бажаний запас використовується як орієнтир під час розрахунку обсягу замовлення.

Граничний рівень запасу використовується для визначення моменту часу видачі чергового замовлення.

Поточний запас відповідає рівню запасу в який-небудь момент обліку.

Гарантований запас призначений для безперервної поставки споживачеві у випадку непередбачених обставин.

Можна також виділити неліквідні запаси (наднормативні) – довгострокові виробничі й товарні запаси, які не використовуються.

Основні системи управління запасами.

Безперебійне забезпечення споживача певним видом матеріального ресурсу досягається рішенням таких завдань, як:

- 1) облік поточного рівня запасу;
- 2) визначення гарантованого запасу;
- 3) розрахунок розміру замовлення;
- 4) визначення інтервалу часу між замовленнями.

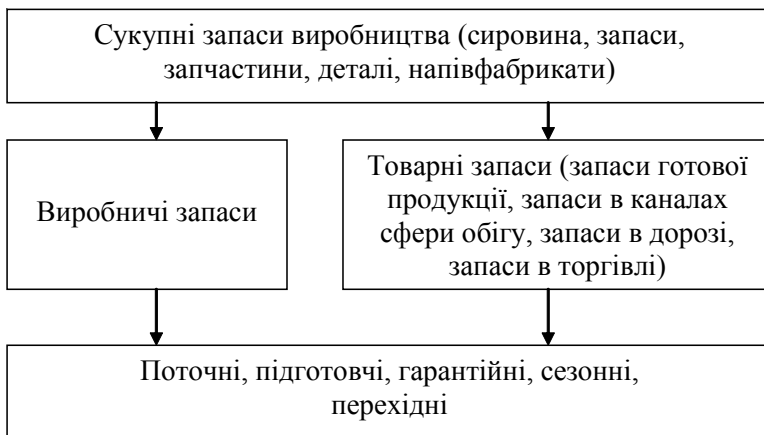


Рис. 8.3. Класифікація запасів за місцем перебування

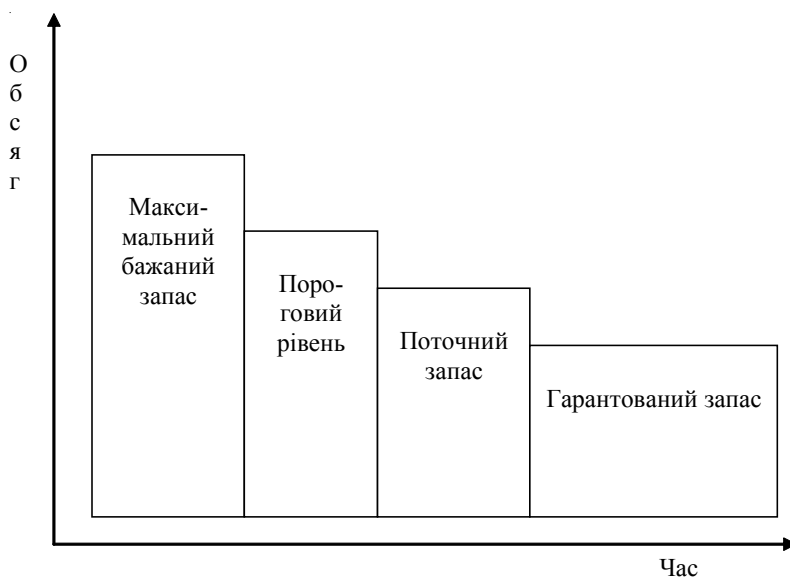


Рис. 8.4. Класифікація запасів за часом

Для ситуацій, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно, застосовуються:

- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

При наявності систематичних збоїв у поставці й споживанні проєктуються:

- система із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня;
- система «мінімум – максимум».

Система з фіксованим розміром замовлення.

Основний фактор – розмір замовлення. Головним критерієм оптимального розміру запасу є мінімум загальних витрат на збереження запасів і повторення замовлення. Даний критерій урахує три фактори, що впливають на величину названих сукупних витрат:

- 1) використовувана площа складу;
- 2) витрати на збереження запасу;
- 3) вартість оформлення замовлення.

Оптимальний розмір запасу за критерієм мінімізації сукупних витрат на збереження запасу й повторення замовлення розраховується за формулою Вільсона:

$$OPZ = \sqrt{\frac{2 \times A \times S}{i}}, \quad (8.29)$$

де A – затрати на постачання одиниці продукту, що замовляється, грн.;

S – потреба в продукті, що замовляється, шт.;

i – затрати на зберігання одиниці продукту, що замовляється, грн/шт.

При зменшенні запасів до граничного розміру робиться замовлення на поставку. Розмір замовлення залишається постійним і не змінюється навіть при витраті частини гарантійного запасу. Графік руху запасів в системі управління запасами з фіксованим розміром замовлення (рис. 8.5).

Система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями передбачає здійснення замовлення в чітко визначені моменти часу, віддалені один від одного на рівні інтервали (місяць, тиждень).

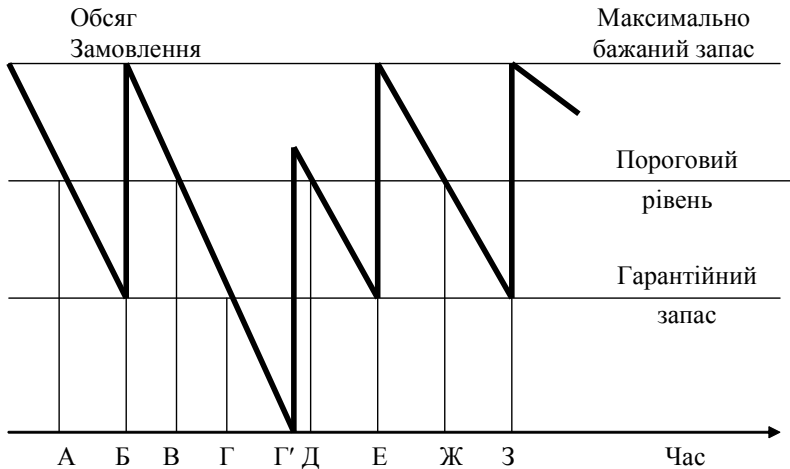


Рис. 8.5. Графік руху запасів у системі управління запасами з фіксованим розміром замовлення

АБ, ВГ, ДЕ, ЖЗ – час поставки; А, В, Д, Ж – точки замовлень; ГГ' – час затримки поставки.

Інтервал часу між замовленнями (I) розраховують так:

$$I = N / q, \quad (8.30)$$

$$q = S / OPЗ, \quad (8.31)$$

де N – кількість робочих днів у році;

q – річна кількість поставок.

Графічне зображення функціонування системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу представлено на рис. 8.6.

Розрахунок розміру замовлення ($PЗ$) у системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями здійснюється за формулою:

$$PЗ = МБЗ - ПЗ - ОВ, \quad (8.32)$$

де $МБЗ$ – максимальне бажане замовлення;

$ПЗ$ – поточний запас;

$ОВ$ – очікуване використання за час поставки.

Порівняння основних систем управління запасами представлено в табл. 8.1.

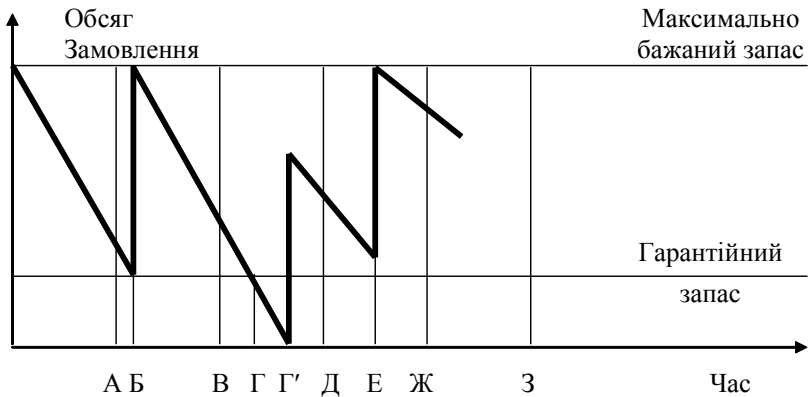


Рис. 8.6. Графік руху запасів у системі управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

АБ, ВГ, ДЕ – час поставки; ГГ' – час затримки поставки;
 АВ = ВД = ДЖ = ЖЗ – час між поставками.

Таблиця 8.1

Порівняльна таблиця основних систем управління запасами в стабільному середовищі

Система	Переваги	Недоліки
З фіксованим розміром замовлення	1. Менший рівень бажаного запасу 2. Економія витрат на утримання запасів на розподільному центрі за рахунок скорочення площ	1. Ведення постійного контролю за наявністю запасів на розподільному центрі
З фіксованим інтервалом часу між замовленнями	1. Відсутність постійного контролю над наявністю запасів на розподільному центрі	1. Високий рівень максимального бажаного запасу. 2. Підвищення витрат на утримання запасів на розподільному центрі

Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. У даній системі вхідним параметром є період часу між замовленнями. Вона орієнтована на роботу при значних коливаннях використання. Щоб запобігти перевищенню запасів на складі або їх дефіциту, замовлення виконуються не тільки у встановлені моменти часу, а й при досягненні запасом граничного рівня.

Система «Максимум – мінімум» орієнтована на ситуацію, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівнянними з витратами на дефіцит запасів. Тому в даній системі замовлення виконуються не через кожний заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запас на складі в цей момент виявився рівним або меншим, ніж установлений мінімальний рівень. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб поставка поповнила запаси до максимального бажаного рівня. Таким чином, дана система працює лише із двома рівнями запасів – максимальним і мінімальним, чим вона й зобов'язана своєю назвою. Це єдина система, що допускає дефіцит за економічними поняттями. Розрахунок розміру замовлення в даній системі здійснюється за формулою:

$$PЗ = МБЗ - ГР - ОВ, \quad (8.33)$$

де $ГР$ – граничний рівень.

5. Управління технічними ресурсами.

Основні етапи управління технічними ресурсами на підприємстві:

1) аналіз технічних ресурсів (див. п. 2 даної теми);

2) оптимізація загального обсягу й складу технічних ресурсів. Даний етап здійснюється в процесі аналізу можливих резервів підвищення виробничого використання технічних ресурсів у майбутньому періоді. До резервів відносяться:

– підвищення продуктивності використання технічних ресурсів у часі;

– підвищення продуктивності використання технічних ресурсів за потужністю.

У процесі оптимізації загального обсягу технічних ресурсів з них вилучаються ресурси, що не беруть участі у виробничому процесі;

3) забезпечення правильності нарахування амортизації з технічних засобів. Визначаючи строк корисного використання, необхідно враховувати:

- очікуване використання технічного ресурсу з урахуванням його потужності й продуктивності, а також іншого корисного ефекту;
- очікуване фізичне й моральне зношування;
- правові обмеження за строками використання окремих видів ресурсів;
- інші фактори, що відображають специфіку експлуатації ресурсів у виробничому процесі.

Головну роль у забезпеченні нарахування амортизації технічних ресурсів відіграють використовувані методи амортизації при розробці політики формування фінансових ресурсів для відтворення цих ресурсів;

4) забезпечення вчасного відтворення технічних ресурсів підприємства. Існує чотири етапи формування управлінських рішень із питань відтворення технічних ресурсів:

а) формування необхідного рівня інтенсивності відновлення окремих груп технічних ресурсів підприємства. Інтенсивність зношування визначається двома факторами – фізичним і моральним зношуванням. Згідно із цими умовами здійснюється індивідуалізація норми амортизації різних видів технічних ресурсів;

б) визначається необхідний обсяг відновлення технічних ресурсів у майбутньому періоді. Відновлення може здійснюватися на простій або розширеній основі, відбиваючи процес їх простого або розширеного відтворення. Просте відтворення технічних ресурсів здійснюється в міру фізичного й морального зношування в межах суми накопиченої амортизації. Розширене відтворення здійснюється з урахуванням формування їх нових видів не тільки за рахунок суми накопиченої амортизації, а й за рахунок інших фінансових джерел;

в) вибирається найбільш ефективна форма відновлення окремих груп технічних ресурсів підприємства. При простому відтворенні – поточний і капітальний ремонт; придбання нових видів технічних ресурсів;

г) формується необхідний рівень інтенсивності відновлення окремих груп технічних ресурсів. Сюди відносяться методи визначення

вартості відтворення технічних ресурсів у розрізі окремих форм цього відтворення:

- вартість відтворення технічних ресурсів шляхом поточних або капітального ремонтів (розробка кошторису їх проведення);

- вартість відтворення технічних ресурсів шляхом придбання їх нових аналогів (ринкова вартість окремих видів ресурсів і витрати на їх доставку);

- вартість відтворення технічних ресурсів у процесі їх розширеного відтворення (розробка бізнес-плану реального інвестиційного проекту);

5) забезпечення ефективного використання технічних ресурсів полягає в розробці системи заходів, спрямованих на підвищення коефіцієнтів рентабельності й виробничої віддачі. Використовуючи ці показники, необхідно звернути увагу на два основних моменти, що забезпечують об'єктивність оцінки розроблювальних заходів.

Перший полягає в тому, що: при оцінці завжди повинна використовуватися відбудовна вартість технічних ресурсів на момент проведення оцінки. Другий – в тому, що під час оцінки варто використовувати залишкову вартість технічних ресурсів, оскільки вони втрачають більшу частину своєї продуктивності.

Звідси можна зробити висновок: заходи щодо забезпечення підвищення ефективності використання технічних ресурсів можна розглядати як заходи, що стосуються скорочення потреби в обсязі їх фінансування й підвищенні темпів економічного розвитку підприємства за рахунок раціонального використання власних фінансових ресурсів;

б) вибір форм і оптимізація структури джерел фінансування технічних ресурсів. Відновлення й приріст технічних ресурсів повинні здійснюватися за рахунок власного й (або) довгострокового позикового капіталу або змішаного фінансування. Вибір одного з варіантів здійснюється з урахуванням таких факторів:

- достатність власних ресурсів для забезпечення економічного розвитку підприємства в майбутньому періоді;

- досягнення співвідношення використання власного й позикового капіталу, що визначає рівень фінансової сталості підприємства;

- доступність довгострокового фінансового кредиту для підприємства.

Тема 9. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства

1. Управління трудовими ресурсами як система.
2. Теоретичні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства.
3. Підсистема управління трудовими ресурсами підприємства.
4. Ефективність використання трудового потенціалу.

1. Управління трудовими ресурсами як система.

Управління трудовими ресурсами – складова частина управління як матеріальним, так і духовним виробництвом, що спрямована на забезпечення зайнятості працездатного населення і його оптимального розподілу між галузями й регіонами країни, а також задоволення потреб народного господарства у кваліфікованих кадрах.

Трудові ресурси – це частина населення, яка володіє необхідними фізичними й інтелектуальними здібностями для роботи в певній сфері. В Україні до складу трудових ресурсів включається працездатне населення в робочому віці – чоловіка у віці від 16 до 59 років і жінки від 16 до 54 років включно.

Управління трудовими ресурсами як система складається з окремих підсистем, кожна з яких містить у собі низку напрямків, які утворюють підсистеми, і має самостійне значення, здійснюючи в той же час вплив на систему в цілому. Як на державному рівні, так на рівні підприємства в систему управління трудовими ресурсами входять такі підсистеми.

I. На державному рівні управління:

Перша підсистема – формування робочої сили:

- управління процесом відтворення населення;
- управління процесом підготовки робочої сили;
- управління процесом відновлення робочої сили.

Інша підсистема – управління процесом розподілу трудових ресурсів:

- управління створенням робочих місць;
- управління перерозподілом робочої сили.

Третя підсистема – управління процесом використання робочої сили:

- управління технічним прогресом;
- управління економікою праці.

II. На рівні управління підприємством:

Перша підсистема – формування трудових ресурсів:

- планування;
- набір;
- підбір;
- визначення розміру заробітної плати й пільг.

Друга підсистема – розвиток трудових ресурсів:

- професійна орієнтація й адаптація;
- оцінка трудової діяльності;
- підготовка керуючих кадрів;
- управління просуванням по службі.

Третя підсистема – підвищення якості трудової діяльності:

- мотивація праці;
- удосконалення організації праці і його оплати.

Таким чином, управління трудовими ресурсами на державному рівні й на рівні підприємства варто розглядати як пов'язані системи, що спрямовані на досягнення оптимального й ефективного використання наявних трудових ресурсів, виходячи із трудового потенціалу країни.

Особливості ринку праці в Україні:

1) низька професійно-кваліфікаційна і територіальна мобільність робочої сили, що обумовлена системою оплати праці і пенсійного забезпечення, користуванням дитячими комбінатами, послугами охорони здоров'я, одержанням житла, пропискою і т. д.;

2) характерною рисою ринку праці, який формується в Україні, є приховане безробіття, що досягло величезних розмірів. В Україні воно проявилось в новій формі. Якщо раніше приховане безробіття становили дрібні виробники (ремісники, селяни, які зайняті неповний робочий день), то тепер воно поширилося у формі вимушених неоплачуваних відпусток. Спад виробництва і криза неплатежів призвели до того, що в адміністрацій підприємств немає коштів для виплати заробітної плати. Разом з тим працівників не звільняють, тому що керівництво сподівається зберегти кадри. Крім того, працівники прагнуть з морально-психологічних міркувань формально числитися на роботі;

3) важлива особливість зайнятості на сучасному етапі – надзвичайні масштаби нерегламентованої зайнятості (так званий дикий ринок

праці). До неї відноситься робота без укладення трудових угод, комерційний туризм, надання послуг на бартерній основі;

4) нині характерне падіння життєвого рівня, тому звичайно ті громадяни, які не претендують на роботу по найму (пенсіонери, учні), виходять на ринок праці з пропозицією робочої сили, що збільшує конкуренцію;

5) скорочення числа зайнятих на керівних посадах апарату управління і в армії. При цьому виникає специфічний вид безробіття серед осіб високої кваліфікації, професійно непридатних до використання в низових господарських ланках;

6) посилення трудової міграції населення України в інші країни.

2. Теоретичні основи управління розвитком трудового потенціалу підприємства.

Трудовий потенціал підприємства – сукупність трудових потенціалів всіх працівників підприємства. *Компоненти трудового потенціалу: здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість і асертивність; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу.*

Показники, що характеризують ці компоненти, можуть стосуватися як окремої людини, так і різних колективів, у тому числі персоналу підприємства й населенню країни в цілому (табл. 9.1).

Трудовий потенціал людини є частиною його потенціалу як особистості, тобто стосовно індивідуума трудовий потенціал – це частина потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання й життєвого досвіду (рис. 9.1).

Кожен із компонентів трудового потенціалу є окремим самостійним видом економічних ресурсів. До останнього часу основна увага приділялася ресурсам робочого часу (чисельності персоналу). Однак розвиток сучасного виробництва визначається в першу чергу такими ресурсами, як творчий потенціал, активність, освіта й професіоналізм.

Для вирішення проблемних питань управління трудовим потенціалом підприємства можна рекомендувати такий алгоритм:

1) розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися,

Таблиця 9.1

Характеристика трудового потенціалу

Компоненти трудового потенціалу	Об'єкти аналізу й відповідні їм показники	
	Людина	Підприємство
Здоров'я	Працездатність, час відсутності на роботі через хвороби	Втрати робочого часу через хвороби й травми, витрати на забезпечення здоров'я персоналу
Моральність	Ставлення до оточення	Взаємини між співробітниками, втрати від конфліктів
Творчий потенціал Активність	Творчі здібності Прагнення до реалізації здібностей, заповзятливість	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого, заповзятливість
Організованість та асертивність	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, порядність, доброзичливість	Втрати від порушень дисципліни, чистота, ретельність, ефективне співробітництво
Освіта	Знання, кількість років навчання в школі й ВНЗ	Для фахівців з вищою й середньою освітою в загальній чисельності працюючих, витрати на підвищення кваліфікації персоналу
Професіоналізм	Уміння, рівень кваліфікації	Якість продукції, втрати від браку
Ресурси робочого часу	Час зайнятості протягом року	Кількість співробітників, кількість роботи за рік одного співробітника

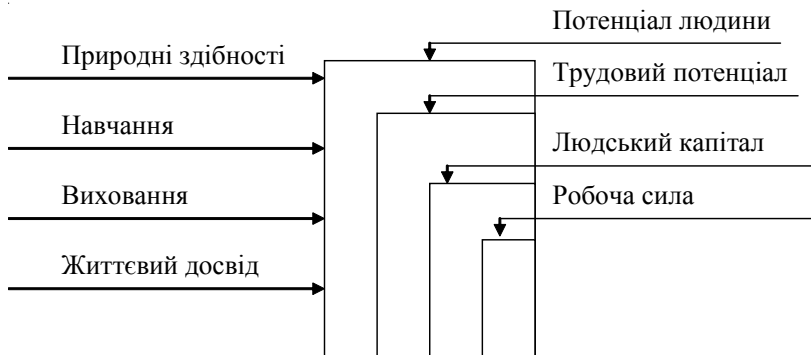


Рис. 9.1. Співвідношення понять «потенціал людини», «трудовий потенціал», «людський капітал», «робоча сила»

виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дасть змогу уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника;

2) створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загальні корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації та врахування структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства;

3) комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства у розрізі різних систем структуризації (сегментних систем) із проведенням факторного аналізу їх розміру;

4) оцінювання трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства за такою моделлю (рис. 9.2).

Запропонована модель не позбавлена недоліків, але має кілька переваг. У практиці господарського аналізу найчастіше використо-

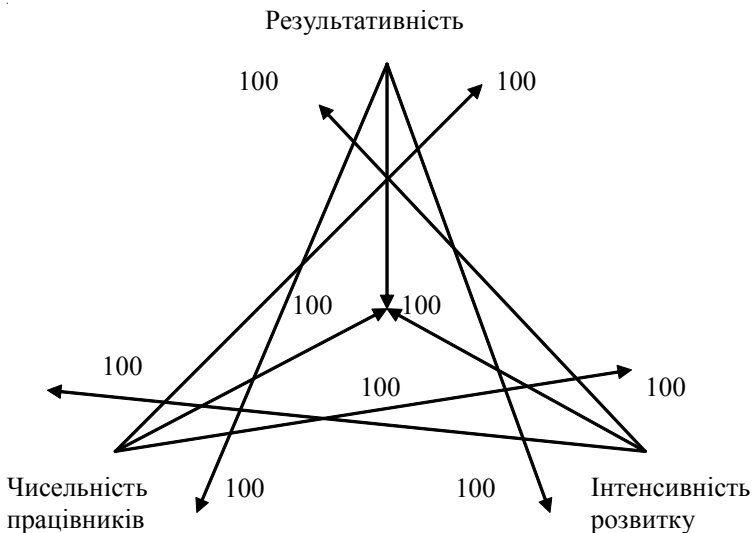


Рис. 9.2. Модель оцінки трудового потенціалу сегментних груп працівників підприємства

вуються попарні лінійні зв'язки. Виокремлення двох факторів за кожним із трьох векторів та уникнення лінійності зв'язків між ними дає підстави, по-перше, на базі статистичного аналізу формалізувати модель, а по-друге, уникнути невиправданого спрощення трудових стосунків;

5) аналіз розміру та факторних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розроблення з кожного з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними. З метою полегшення даного кроку можна запропонувати використання сукупності наведених раніше показників, а також достатньо розроблену методологію логічних таблиць.

3. Підсистема управління трудовими ресурсами підприємства.

Управління трудовим потенціалом підприємства – це комплексна система, елементами якої є напрямки, цілі, функції й методи кадрової роботи.

Кадри – це постійний склад працівників, вони підрозділяються на дві великі групи: управлінські кадри й робочі кадри.

Управлінські кадри – це працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Вони підрозділяються на три основні групи:

– *керівники*, які направляють, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (директори заводів, начальники цехів). За рівнем управління керівники підрозділяються на керівників нижчого (майстри, начальники ділянок), середнього (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств і об'єднань);

– *спеціалісти*, які надають кваліфіковану допомогу керівникам (інженери, економісти, психологи) або самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (головні спеціалісти, керівники бюро, секторів);

– допоміжні працівники, які здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарату управління (креслярі, діловоди).

До робочих кадрів належать працівники, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами щодо надання різних послуг. Працівники умовно поділяються на основних й допоміжних.

Основні працівники – це персонал підприємства, безпосередньо зайнятий виконанням виробничих операцій з виготовлення основної продукції.

Допоміжні працівники – це персонал підприємства, який зайнятий виконанням операцій, що сприяють виготовленню продукції.

Залежно від характеру трудової діяльності кадри підприємства підрозділяються за професіями, спеціальностями, рівнями кваліфікації. *Професійно-кваліфікаційна структура* кадрів формується під впливом професійного й кваліфікаційного розподілу праці. При цьому під *професією* розуміється особливий вид трудової діяльності, що вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок, а під *спеціальністю* – вид діяльності в межах професії, що має специфічні особливості й потребує від працівників додаткових спеціальних знань і навичок.

Спеціальність визначає вид трудової діяльності в межах однієї професії. Наприклад, економіст (професія) підрозділяється на плановика, маркетолога, фінансиста (спеціальність). Працівники кожної професії й спеціальності розрізняються за рівнем кваліфікації, тобто за ступенем оволодіння тією або іншою професією.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої

організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівнюємо в правах з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії; активно впроваджується групова організація праці. Тому робиться акцент на створення команди, розвиток здібностей людей і формування корпоративної культури; кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, надають підтримку лінійним керівникам з метою полегшення адаптації працівників у компанії. У концепції доктрини людських відносин говориться, що людина прагне до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямовано на вирішення нових, глобальних довгострокових завдань, підвищення економічної й соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

До головних завдань системи управління трудовими ресурсами на рівні підприємства належить:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалення системи оплати праці й мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, професійного зростання; стимулювання творчої активності;
- формування й збереження сприятливого психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями й кар'єрою працівника;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

Принципи побудови сучасної системи управління:

- ефективність підбору й розміщення працівників;
- справедливість оплати праці й мотивації;
- просування працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Управління трудовими ресурсами організації містить у собі такі етапи:

1) планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у трудових ресурсах. Планування людських ресурсів є застосуванням процедур планування для комплектації штату. Процес планування містить три етапи:

- оцінка наявних ресурсів;
- оцінка (прогнозування) майбутніх потреб;
- розробка програми задоволення майбутніх потреб;

2) набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад. Для того щоб найняти відповідних працівників, керівництво повинно знати в деталях, які завдання вони будуть виконувати під час роботи і які особливі й суспільні характеристики цих робіт. Ці знання одержують за допомогою аналізу змісту роботи, що є наріжним каменем управління трудовими ресурсами. Загальна оцінка всіх офісних, оперативних, технічних і адміністративних спеціальностей утворює надійну основу для прийняття майбутніх рішень про найом, підбір, установлення заробітної плати, оцінку діяльності й підвищення в посаді. Набір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади й спеціальності, з якого організація вибирає найбільш здібних. Набір ведеться із зовнішніх і внутрішніх джерел. До способів зовнішнього набору належать: публікації оголошень у газетах і професійних журналах, на спеціальних сайтах в Інтернеті, звернення до кадрових агентств працевлаштування й у фірми, що поставляють керівні кадри, направлення людей, які уклали контракт на спеціальні курси при коледжах. Способи внутрішнього набору: розсилання інформації про вакансії із запрошенням кваліфікованих працівників, інформування всіх своїх службовців про будь-яку вакансію, що відкривається, з метою подачі на неї заяв, звертання до своїх працівників із проханням порекомендувати на роботу своїх друзів і знайомих;

3) підбір: оцінка кандидатів на робочі місця й підбір кращих з резерву, утвореного в ході набору. Об'єктивне рішення про вибір, залежно від обставин, може ґрунтуватися на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях. Для керівних посад, особливо вищого рангу, головне значення мають навички налагодження міжособистісних стосунків, а також сумісність

кандидата з вищим керівництвом і зі своїми підлеглими. Найбільш популярні методи підбору кадрів: іспити, співбесіди й центри оцінки;

4) визначення винагороди: розробка структури заробітної плати й пільг з метою залучення, найму й збереження службовців. Організація не може набрати й утримувати робочу силу, якщо вона не виплачує нагороду за роботу з конкурентоздатних ставок і не має шкали оплати, що стимулює роботу в даному місці. Розробка структури заробітної плати є обов'язком відділів кадрів або трудових ресурсів. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності й прибутковості організації. Розробка структури винагороди адміністративно-управлінського персоналу складніша, оскільки, крім заробітної плати, до неї входять додаткові пільги, схеми участі в прибутках і оплата акціями;

5) профорієнтація й адаптація: прихід найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що від них очікують і яка праця одержує заслужену оцінку. Якщо керівник не робить активних зусиль для організації адаптації нових підлеглих, останні можуть розчаруватися через неможливість здійснення своїх надій, можуть уважати, що в поведженні варто керуватися досвідом, набутим на попередній роботі, або дійти до інших неправильних висновків про свою роботу;

6) навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, необхідних для ефективного виконання робіт. Підготовка є навчанням працівників навичок, що дозволяють підвищити продуктивність їх праці. Кінцева мета навчання – забезпечення своєї організації достатньою кількістю людей з навичками й здібностями, необхідними для досягнення цілей організації. Навчання корисно й потрібно в трьох основних випадках: по-перше, коли людина приходить в організацію; по-друге, коли службовця призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу; по-третє, коли перевірка встановить, що в людини не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи;

7) оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності й доведення її до працівників. Оцінка результатів діяльності служить трьом цілям: адміністративній, інформаційній, мотиваційній. Мета оцінки полягає у визначенні ступенів ефективності праці.

Адміністративні функції. Кожна організація повинна оцінити працю свого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення по службі, зниження, переведення, припинення трудового договору. *Інформаційні функції.* Оцінка результатів діяльності вимагає, щоб керівники збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожний працівник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці дані своїм підлеглим, керівник інформує їх про те, як добре вони справляються зі своєю роботою, й дає їм можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідає прийнятій. *Мотиваційні функції.* Оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотивації поведінки людей, дозволяє керівництву визначити кращих працівників і реально підвищити рівень їх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади;

8) підготовка керівних кадрів: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів. Підготовка кадрів може проводитися шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, аналізу конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор, рольового тренінгу. Варіантами цих методів є організовані щорічні курси й семінари із проблем управління. Іншим методом є ротація по службі. Переміщаючи керівника нижчої ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до року, організація знайомить нового керівника з багатьма видами діяльності. Іншим важливим прийомом є підготовки керівних кадрів у процесі їх роботи;

9) управління просуванням по службі (управління кар'єрою). Офіційна програма управління просуванням по службі дає людям можливість сприймати їх роботу в організації як серію переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Результатом програм просування по службі є більша самовіддача інтересам організації, підвищення мотивації продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і підвищення використання здібностей працівників;

10) удосконалення організації праці. Існує два найбільш широко застосовувані методи реорганізації праці – розширення обсягу роботи й збагачення її змісту. Обсяг – це кількість різних операцій, виконуваних працівником і частота їх повторення. Обсяг робіт називається вузьким, якщо працівник виконує тільки кілька операцій і повторює їх часто.

Типовий приклад – робота на складальному конвеєрі. Обсяг робіт називається широким, якщо людина виконує багато різних операцій і повторює їх рідко. Змістовність роботи – це відносний ступінь того впливу, який працівник може зробити на саму роботу й робітниче середовище. Сюди входять такі фактори, як самостійність у плануванні й виконанні роботи, певний ритм роботи й участь у прийнятті рішень.

Зміни в організації праці доцільні стосовно людей і організацій, що мають певні характеристики. Ці характеристики узагальнені в моделі Р. Хекмана й Г. Олдхема. Відповідно до цієї моделі існують три психологічних стани, що визначають задоволеність людини своєю працею й мотивацією: *сприймана значущість роботи*, тобто ступінь, за яким людина сприймає свою працю як щось важливе, цінне; *відчуває відповідальність*, тобто наскільки людина відповідальна і підзвітна за результатами своєї праці; *знання результатів*, тобто ступінь розуміння людиною ефективності або результативності своєї праці. Ті види робіт, які організовані так, що дозволяють працівникам відчувати всі три стани на досить високому рівні, мають дати високу мотивацію за рахунок самої роботи. Висока якість виконуваних робіт, більша задоволеність роботою можуть сприяти зниженню кількості прогулів і зменшенню плинності кадрів.

4. Ефективність використання трудового потенціалу.

Показниками ефективності використання трудового потенціалу підприємства є низка показників:

- продуктивність праці;
- рентабельність праці.

Продуктивність праці може виражатися у вартісному й натуральному вираженні. Продуктивність праці в натуральному вираженні, у свою чергу, може визначатися на одиницю робочого часу й на одного працюючого. Продуктивність праці в одиницю часу знаходиться за формулою:

$$W = Q / T, \quad (9.1)$$

де Q – обсяг продукції (робіт, послуг) за певний період часу в натуральних вимірниках;

T – витрати праці (робітника часу).

Продуктивність праці одного працюючого в натуральному вираженні:

$$W = Q / N, \quad (9.2)$$

де N – кількість працюючих на підприємстві.

Продуктивність праці у вартісному вираженні знаходиться за формулою:

$$W = B / N, \quad (9.3)$$

де B – дохід підприємства за певний період часу.

Рентабельність праці – це співвідношення прибутку від даного виду діяльності й відповідних витрат на оплату праці:

$$R_I = (D_I - Z_I) / Z_I, \quad (9.4)$$

де R_I – рентабельність праці;

D_I – додана вартість від діяльності персоналу i -ї групи;

Z_I – витрати на оплату персоналу i -ї групи.

Якщо $D \geq Z$, то праця рентабельна, якщо $D < Z$, то нерентабельна.

Тема 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства

1. Теоретичні аспекти оцінки результативності використання потенціалу підприємства.

2. Стратегії управління результативністю використання потенціалу підприємства.

3. Управління грошовими потоками підприємства.

3.1. Основні принципи управління грошовими потоками.

3.2. Етапи організації управління грошовими потоками.

3.3. Аналіз грошових потоків.

3.4. Система оптимізації грошових потоків у процесі господарської діяльності.

1. Теоретичні аспекти оцінки результативності використання потенціалу підприємства.

Превалювання вартісної парадигми управління в бізнесі припускає прийняття будь-якого управлінського рішення з позицій оцінки впливу цього рішення на вартість фірми. Головним критерієм ефективності

використання потенціалу фірми відповідно до даної парадигми виступає приріст її вартості. І тут постає питання – чи потрібно максимізувати вартість фірми для акціонерів? Однозначної відповіді на дане питання немає. У кожній державі, виходячи з її системи власності й управління, власна точка зору на дану проблему. Так, у США склалася певна традиція. Від вищого керівництва очікують максимального збільшення вартості в інтересах акціонерів. Нездатність упоратися із цим завданням спричиняє тиск із боку ради директорів і найбільш активних акціонерів або навіть погрожує поглинанням з боку конкурентів. Однак в інших країнах склалися зовсім інші негласні компроміси між різними зацікавленими сторонами. У континентальній Європі і Японії центр ваги зміщений у бік інтересів споживачів, постачальників, робітників, уряду, законодавців, власників капіталу й навіть суспільства в цілому. У цих країнах максимальне підвищення вартості в інтересах кожного акціонера найчастіше вважається короткозорою, неефективною, спрощеною й, можливо, антигромадською політикою. Як обґрунтування цієї точки зору прихильники «рівноправності» всіх зацікавлених сторін указують на високий рівень життя й швидке економічне зростання у Європі і Японії. А також на успіх японських автомобільних концернів і компаній, що виробляють побутову електроніку.

Необхідно констатувати, що життя дає усе більше й більше свідчень зворотному. Американська система, що основана на максимізації вартості для акціонерів у сполученні із широким володінням борговими зобов'язаннями й звичайними акціями, а також з відкритим ринком корпоративного контролю, насправді тісніше пов'язана з більш високим рівнем життя, більш високою загальною продуктивністю й конкурентоспроможністю й більш ефективним фондовим ринком. Якщо в країнах, економіка яких не орієнтована на максимальне підвищення вартості для акціонерів, інвестори будуть одержувати меншу віддачу від вкладеного капіталу, ніж у країнах, що мають таку орієнтацію, то з подальшою глобалізацією ринку капіталу перші поступово почнуть зазнавати нестачі в інвестиціях і усе більше й більше відставати у всесвітній конкуренції. У міру того як капітал стає усе більш мобільним, система, що опирається на вартість, набуває все більшої ваги й значення. Якщо постачальники капіталу не одержать справедливої віддачі, що винагородить їх за взятий на себе ризик, вони виведуть свій капітал за

межі країни в пошуках більш високого прибутку. Якщо ж закон забороняє їм вивозити капітал, вони будуть більше споживати й менше інвестувати. Держави, які не забезпечують світовим інвесторам адекватної віддачі від вкладення капіталу, приречені на відставання у всесвітній гонці за конкурентоздатність, і рівень життя в них не буде зростати, а можливо, навіть знизиться.

Подивившись на світ очима інвестора, не важко зрозуміти, куди тече капітал. Якщо рентабельність інвестованого капіталу менша за нуль, компанії не вдасться генерувати досить коштів, щоб залишитися в бізнесі, і вона або збанкрутує або зажадає державної підтримки. Якщо рентабельність інвестованого капіталу компанії більша за нуль, але менша за середньозважені витрати на залучення капіталу, то вона, можливо, і одержить якийсь прибуток, але навряд чи зможе забезпечити адекватну віддачу постачальникам капіталу. З їх погляду компанія знищує вартість. Якщо такий стан справ збережеться, у довгостроковій перспективі компанії не вдасться залучати необхідний капітал, і вона не зуміє втриматися в бізнесі. Більшість компаній у конкурентній економіці належать до третьої категорії. У середньому, у всіх циклах ділової активності їх рентабельність інвестованого капіталу повинна дорівнювати витратам на залучення капіталу. Можна припустити, що в межах довгострокового періоду половина компаній у суспільстві заробляє більше, а половина – менше своїх середньозважених витрат на капітал. Це стійка рівновага, оскільки вона дозволяє постачальникам капіталу розраховувати на справедливу, у середньому, віддачу. Менеджерам доводиться вирішувати складне завдання: створювати вартість, заробляючи в довгостроковій перспективі прибуток, що перевищує витрати на залучення капіталу. Якщо капітал не дає необхідної віддачі, ринок знижує його вартість доти, доки рентабельність не досягне конкурентного рівня. Вартість знищується.

Таким чином, як видно з наведених міркувань, завдання управління результативністю використання потенціалу підприємства, в остаточному підсумку, зводиться до управління вартістю підприємства. Зростання вартості бізнесу є узагальнюючим критерієм результативності використання потенціалу підприємства. При цьому управління вартістю повинно розглядатися як інтегруючий процес, що спрямований на якісне поліпшення стратегічних і оператив-

них рішень на всіх рівнях виробничої системи (ВС) за рахунок концентрації загальних зусиль на найважливіших факторах вартості. Управління вартістю – головний інструмент підвищення ефективності, тому що припускає точні критерії оцінки результатів – вартість підприємства, окремих бізнес-одиниць і бізнес-процесів, на основі яких можна будувати діяльність організації в цілому.

Очевидно, що не для всякого об'єкта вартість бізнесу може бути розрахована дохідним способом. Для цього необхідно, щоб об'єкт брав участь у виробничому процесі й виконував його організаційно виділену частину, що безпосередньо впливає на вартість готової продукції. У той же час будь-який матеріальний об'єкт може бути оцінений витратним способом як частина конкретного майнового комплексу. Тобто у виробничій системі існує й може бути виділений якийсь мінімальний структурний елемент, для якого вартість бізнесу (приріст) може бути оцінена й дохідним і витратним шляхом. Його подальша композиція призведе до утворення елементів, для яких оцінка бізнесу дохідним шляхом неможлива.

Даний висновок уявляється надзвичайно важливим, тому що він дозволяє відповісти на питання про мінімальний розмір виробничої системи. При цьому важливо, що як критерії для встановлення цього мінімального рівня використовуються винятково економічні характеристики.

Видається доцільним увести поняття **економічно мінімальної виробничої системи (ЕМВС)** – виробничої системи найменшого розміру, для якої дохідним способом безпосередньо може бути розрахована вартість бізнесу (приріст вартості бізнесу), що обумовлена використанням даної ВС. Внесок окремих елементів ЕМВС (блоків технологічної машини; інструменту, використовуваного на робочому місці; елементів обладнання земельних ділянок і т. п.) у приріст вартості бізнесу може бути оцінено опосередковано. Для визначення цих характеристик можна скористатися інформаційно-економічним підходом, наприклад, застосувати структурно-функціональні й функціонально-вартісні моделі.

Очевидно, що залежно від технологічних особливостей виробництва в якості ЕМВС може виступати виробнича ділянка (у видобувних галузях), окреме робоче місце або технологічний агрегат (в обробних

виробництвах). Особливий інтерес представляють ЕМВС, що пов'язані з виробництвом інтелектуальних продуктів: у цьому випадку економічно мінімальною ВС виявляється окрема людина – «генератор ідей», яка формує інші технічні рішення, обробляючи потоки інформації, що надходять до неї, і комбінуючи їх із власними значеннями.

Розробка концепції ЕМВС актуальна з низки причин:

1) у зв'язку з падінням обсягів виробництва перед багатьма вітчизняними підприємствами постала проблема модернізації виробничих ділянок з метою підвищення їх економічності. Пропонуються різні рішення цієї проблеми, у тому числі організація групових технологій, предметної спеціалізації, широкої уніфікації на стадії проектування, переходу до управління виробництвом на базі центрів відповідальності дивізіональних структур;

2) на багатьох вітчизняних підприємствах, де були розпочаті заходи щодо реструктуризації, вирішуються завдання розподілу виробничих структур, створення дочірніх підприємств, проведення заходів щодо *аутсорсингу* – ліквідації (виділення в самостійні підприємства) допоміжних і спеціалізованих (ковальських, ливарних) цехів. Останнє досить характерно для західних фірм, які, як правило, взагалі не мають таких цехів, а дістають інструмент, послуги з ремонту, транспорту та інше в сторонніх організацій. У результаті скорочується потреба в капіталовкладеннях, підвищується якість продукції, тому що постачальником стає спеціалізована організація, відбувається концентрація управлінських ресурсів за рахунок зменшення кількості об'єктів управління;

3) на базі ЕМВС може бути створена юридична особа, а межі виробничої системи, відповідно, стають границями майнового комплексу, що належить певному власникові. У якості модельної можна розглядати ситуацію, коли все виробництво якого-небудь виробу складатиметься з елементів виробничого процесу, виконуваних окремими юридичними особами, кожна з яких має свою ЕМВС. У сучасних умовах це теоретично можливо в результаті розукрупнення підприємств, створення структур холдингового типу, здачі окремих ВС в оренду й т. п. В апаратурних виробництвах із багатотоннажними технологічними агрегатами в якості ЕМВС (наприклад, хімічні виробництва) така схема досить реальна. В умовах складних, багатоопераційних

технологічних процесів, що складаються, в основному, з машинно-ручних операцій (наприклад, у машинобудуванні) така ситуація може бути чисто гіпотетичною. Однак за наявності деякої «критичної маси» операцій, які виконуються в іншому місці, цей варіант може виявитися доцільним.

У всіх випадках вирішення питання про конфігурації виробничого процесу повинно ґрунтуватися на побудові економічно оптимальних бізнес-одиниць і бізнес-процесів. Використання при цьому інструментарію ЕМВС дозволяє:

- по-перше, виробити економічно обґрунтовану систему формування бізнес-процесів і стратегічних бізнес-одиниць;
- по-друге, виробити методичну основу для реструктуризації діючих підприємств, у тому числі – у ході здійснення антикризових процедур, що сприяють забезпеченню їх організаційно-економічної стабільності.

Результативність використання потенціалу підприємства визначається низкою показників:

- рентабельністю продажів;
- рентабельністю активів;
- рентабельністю власного капіталу;
- рентабельністю інвестицій;
- прибутковістю окремих видів продукції;
- рентабельністю постійних витрат;
- рентабельністю чистого грошового потоку.

Рентабельність є нетто-результатом певної політики підприємства й прийняття управлінських рішень. Тому під час оцінки результативності використання потенціалу підприємства аналітики основну увагу приділяють саме цій групі показників.

Рентабельність продажів – показує прибуток на одну грошову одиницю продажів. Високий прибуток на одиницю продажів свідчить про успіхи фірми в основній діяльності. У внутрішньому аналізі відображення у звітності високого прибутку на одиницю продажів може змусити задуматися про доцільність зміни облікової політики й деякій зміні методів податкового планування в припустимому законодавством розмірі. Низька рентабельність продажів може свідчити про невеликий попит на продукцію й високі витрати, а також припускає активізацію маркетингу на фірмі, аналіз видів витрат і пошук резервів їх зниження.

Рентабельність активів (загальна рентабельність капіталу, основний коефіцієнт прибутковості активів) – показує здатність активів генерувати доходи. При розрахунку в чисельнику використовується, як правило, прибуток, отриманий від усіх видів діяльності підприємства. Якщо використовується чистий прибуток, даний показник називається **економічною рентабельністю**, однак у цьому випадку на нього впливає діюча система оподаткування, що не дає однозначно виявити прибутковість майна. Низьке значення коефіцієнта, розрахованого за балансовим прибутком, звичайно свідчить про необхідність підвищення ефективності використання майна, або доцільності ліквідації його частини. На даний показник значною мірою впливає політика відображення активів у балансі. Зниження валюти балансу на звітні дати призводить до завищення фінансового результату, «роздування» балансу за рахунок включення активів підвищеного ризику – до завищення фінансового результату у звітності. Чим вища частка активів підвищеного ризику, наприклад простроченої дебіторської заборгованості, тим нижча «якість» прибутку. Найважливіший елемент аналізу рентабельності активів – **факторна модель фірми Дюпон**. Схематично рентабельність активів можна уявити так:

$$П/А = П/В \cdot В/А, \quad (10.1)$$

де $П$ – прибуток;

$В$ – виторг від продажів;

$А$ – вартість активів.

Дана модель показує залежність прибутковості активів від рентабельності продажів і оборотності активів (ресурсовіддачі), дозволяє вибрати політику управління прибутковістю активів або за рахунок підвищення рентабельності продажів (перший дріб у правій частині рівняння), або за рахунок збільшення ресурсовіддачі (другий дріб у правій частині рівняння).

Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність) – показує прибутковість вкладень власників підприємства. Даний показник порівнюють із ефективністю альтернативного вкладення коштів. Крім потенційних і реальних власників рівень коефіцієнта важливий для кредиторів, тому що відображає до деякої міри можливість фірми щодо погашення позичок. Можливий розрахунок

рентабельності за реінвестованим прибутком, що, узятий у динаміці, характеризує стабільність економічного розвитку. Рентабельність власного капіталу може розраховуватися не за балансовою, а за ринковою оцінкою власного капіталу.

Пошук резервів збільшення рентабельності власного капіталу припускає використання модифікованого рівняння фірми Дюпона, що показує залежність рентабельності власного капіталу від рентабельності активів і структури джерел коштів. Модифіковане рівняння фірми Дюпон має вигляд:

$$P_{СК} = П/А \cdot (1 + ПК/ВК), \quad (10.2)$$

де $П$ – прибуток;

$А$ – активи;

$ВК$ – власний капітал;

$ПК$ – позиковий капітал.

У даній моделі відбувається більш дробове виділення факторів (рентабельність продажів, оборотність активів, співвідношення позикового й власного капіталу), зміна результативного показника в порівнянні зі стандартною моделлю Дюпона. Висновок по моделі: якщо фірма використовує тільки власний капітал, рентабельність активів дорівнює рентабельності власного капіталу; якщо використовується позиковий капітал, рентабельність власного капіталу вища за рентабельність активів. Факторне розкладання дозволяє визначити, за рахунок чого досягнуто більшу рентабельність. Наприклад, якщо у фірми A рентабельність власного капіталу вища, ніж у фірми B , але це досягається переважно за рахунок фінансового важеля (відношення позикового капіталу до власного, наприклад 3:1), то варто подумати, чи має сенс вкладати кошти в настільки ризиковану фірму або обмежитися більш скромною прибутковістю фірми B .

Існує факторна модель, яку наводять В. В. Ковальов і О. Н. Волкова, яка показує залежність стійкого економічного зростання від факторів:

$$ДО = РП/ВК = РП/ЧП \cdot ЧП/В \cdot В/А \cdot А/ВК, \quad (10.3)$$

де $РП$ – реінвестований прибуток;

$ЧП$ – чистий прибуток;

$В$ – виторг від продажів;

$А$ – величина активів.

Перший фактор моделі характеризує дивідендну політику фірми, другий – рентабельність продажів, третій – ресурсовіддачу, четвертий – співвідношення між позиковими й власними коштами. Другий і третій фактори описують виробничу діяльність фірми, перший і четвертий – фінансову. Виділені фактори дозволяють розробити стратегію й тактику нарощування потенціалу фірми відповідно до її можливостей: знизити частку дивідендів, збільшити рентабельність продажів, ресурсовіддачу, використати ефект фінансового важеля й т. д.

Рентабельність інвестицій – відношення чистого прибутку до власного капіталу й довгострокових зобов'язань найбільш точно характеризує ефективність інвестування в компанію: наскільки вдалий вибір проектів, як компанія освоює кошти. Значення показника, особливо на невеликій фірмі або при великому проекті може залежати від етапу реалізації проекту: на початковій стадії віддачі може не бути, коефіцієнт буде низьким.

Прибутковість окремих видів продукції – показує прибуток на одну грошову одиницю продажів певного виду продукції. Розрахунок показників дуже важливий при виборі асортиментної політики.

Рентабельність постійних витрат. Високий рівень свідчить про наявність мобільного чистого прибутку, а також про можливість розплачуватися з боргами і виплачувати дивіденди. Низький рівень може свідчити про проблеми з розрахунками за заборгованістю й неможливості виплачувати дивіденди. Внутрішній аналіз спрямований на виявлення резервів зниження постійних витрат, скорочення постійних витрат. Для аналізу необхідно залучення даних управлінського обліку.

Показники рентабельності й прибутковості не завжди відображають реальне положення справ. Основні причини зводяться до наступного:

1) особливістю формування офіційної фінансової звітності сьогодні є застосування методу нарахувань, а не касового методу. Суть методу нарахувань – відображення у звітності коштів за фактом здійснення угоди, а не за фактом їх реального надходження. Цей метод призводить до тимчасової невідповідності нарахованих сум і реальних надходжень. В Україні через більш пізній розвиток ринкових відносин, крім тимчасової невідповідності реальних доходів і витрат, досить часто виникає невідповідність і за фактично отриманими (сплаченими)

сумами: наприклад, повертається не вся дебіторська заборгованість, фірма платить штрафи (або втрачає знижок) за невиконання у строк договорів;

2) на практиці більшість фірм намагається застосувати схеми оптимізації оподаткування, що призводить до завуальованості прибутку, а іноді й до його прямого перекручування для зниження бази оподаткування;

3) прибуток – це умовний розрахунковий показник, а не реальні кошти, які можна використати в операціях купівлі-продажу.

У зв'язку з вищесказаним можна зробити висновок: у фінансовій звітності може бути показаний досить високий розмір прибутку, але підприємство при цьому може зазнавати гострого браку коштів. І, навпаки, прибуток може бути невеликий, а фінансовий стан – цілком стійким.

Такий стан речей властивий для більшості країн. Тому у світовій практиці при оцінці результативності діяльності на даний момент надається перевага звіту про рух грошових коштів як інформаційній базі аналізу. У зв'язку із цим розраховують *показник рентабельності чистого грошового потоку* як відношення чистого грошового потоку усіх видів діяльності до суми вихідних грошових потоків від всіх видів діяльності.

2. Стратегії управління результативністю використання потенціалу підприємства.

Головною метою стратегічного управління потенціалом підприємства є збільшення вартості бізнесу. Виходячи з існуючих методів реалізації вартісного підходу до управління підприємством (методу доданої ринкової вартості (MVA), методу доданої вартості акціонерного капіталу (SVA), економічної доданої вартості (EVA)) виділяють такі стратегії:

- стратегія максимізації ринкового курсу акцій підприємства;
- стратегія максимізації вартості акціонерного капіталу підприємства;
- стратегія максимізації економічної доданої вартості (прибутку).

Стратегія максимізації ринкового курсу акцій підприємства ґрунтується на методі доданої ринкової вартості (MVA). Стратегія

застосовується в основному в країнах з розвиненим фондовим ринком. Інструментами й розрахунковими моделями даної стратегії виступають:

- фундаментальний аналіз (аналіз економічних, політичних факторів; чутки й очікування; форс-мажор);
- технічний аналіз (теорія Доу, трендовий аналіз, система «трьох екранів» А. Елдера, соціалітори й ін.);
- хвильовий аналіз (закон хвиль Еліота);
- теорія ф'ючерсів;
- теорія фінансових опціонів.

Вироблення стратегії провадиться на основі аналізу, прогнозування, оцінки й управління MVA.

Об'єктом управління виступає курсова (ринкова) вартість акцій. Інформаційна база для вироблення стратегії – дані котирувань фондового ринку. Критерій ефективності стратегії:

$$P \rightarrow \max$$

$$PN \rightarrow \max,$$

де P – ціна акції на фондовому ринку;

N – кількість акцій.

За допомогою цієї стратегії відбувається управління вартістю підприємства на фондовому ринку.

Стратегія максимізації вартості акціонерного капіталу підприємства ґрунтується на методі доданої вартості акціонерного капіталу (SVA).

Застосовується як у країнах з розвиненим фондовим ринком (США), так і з фондовим ринком, що розвивається. Використовується для відкритих і закритих акціонерних товариств і товариств із обмеженою відповідальністю. Об'єктом управління виступає добробут акціонерів і вартість акціонерного капіталу. Інформаційна база для вироблення стратегії – прогнозні й оцінні значення величин грошових потоків. Критерій ефективності стратегії:

Акціонерна вартість = Вартість підприємства – Вартість боргу (10.4)

$$V(t) \rightarrow \max;$$

$$VD(t) \rightarrow \min;$$

$V(t)$ – вартість підприємства;

$VD(t)$ – вартість боргу.

Вироблення стратегії ґрунтується на моделі безборгового грошового потоку. Вартість акціонерного капіталу SVA знаходиться за формулою

$$SVA = SV_t - SV_o, \quad (10.5)$$

де SV_t – вартість підприємства, яка знаходиться як сума наведених за роками розмірів безборгових грошових потоків і наведеної вартості бізнесу в постпрогнозному періоді;

SV_o – вартість підприємства при його створенні.

Стратегія максимізації економічної доданої вартості (прибутку) ґрунтується на методі економічної доданої вартості (EVA). Об'єктом управління виступає EVA; вартість, яка генерується інвестиціями. Інформаційною базою стратегії виступають прогнозні й оцінні дані EVA. Критерій ефективності стратегії:

$$EVA(t) \rightarrow \max;$$

$EVA(t)$ – економічна додана вартість t -го року.

Стратегія ґрунтується на моделі економічного прибутку, що є сумою інвестованого капіталу наданих за роками EVA і розміром EVA у постпрогнозному періоді.

Переваги стратегії EVA:

1) EVA – зручний показник, що показує результати діяльності в будь-якому окремо взятому році;

2) EVA характеризує внесок у вартість підприємства в одиничний період часу;

3) стратегія ґрунтується не на грошовому потоці, а на ключових факторах вартості й тому зручна в застосуванні;

4) стратегія застосовна в усіх країнах на підприємствах будь-якої форми власності;

5) для її формування потрібно менше інформації, ніж для інших стратегій.

6) впровадження стратегії сприяє різьчому зменшенню операційного капіталу й збільшенню рентабельності використання наявних активів.

Істотний недолік стратегії: в EVA не відображується прогноз майбутніх грошових потоків, і, отже, наведена вартість EVA – залишковий

прибуток поточного року, адже вона спонука менеджерів до реалізації проектів зі швидкою окупністю й не сприяє проектам, які починають давати віддачу пізно. Така стратегія не прийнятна для фармацевтичної галузі, оскільки науково-дослідницькі роботи у цій сфері тривають 10–12 років. Це означає, що навіть якщо менеджер і робитиме все правильно, то EVA однаково буде негативною. Проблема тут не стільки в EVA, скільки в правилах вирахування прибутку й збитків, які вимагають ураховувати інвестиції в науково-дослідницькі роботи як поточні витрати (але це за економічною природою інвестиції). Насправді бухгалтерський прибуток на початковому етапі свідчить лише про те, що розмір PV (адже вона позитивна) доки не перекриває розміру інвестицій.

3. Управління грошовими потоками підприємства.

3.1. Основні принципи управління грошовими потоками.

Основні принципи управління грошовими потоками:

- 1) єдність прийнятих управлінських рішень;
- 2) вірогідність і своєчасність оцінки грошових потоків;
- 3) забезпечення взаємозв'язку із цілями й завданнями фінансового управління;
- 4) забезпечення ефективності руху коштів.

Принцип єдності прийнятих управлінських рішень означає чітке узгодження рішень за вхідними і вихідними грошовими потоками із загальними рішеннями, що стосуються формування й використання всіх ресурсів підприємства.

Принцип вірогідності й своєчасності оцінки грошових потоків. У процесі одержання необхідної інформації про стан вхідного й вихідного грошового потоків має бути забезпечена вірогідність інформації. Це можливо тільки на основі уніфікації статистичної, фінансової й управлінської звітності підприємства, відповідальності керівництва підприємства за вірогідність формування показників статистичної й фінансової звітності, скасування на державному рівні необґрунтованих «таємниць» в галузі фінансової інформації. Своєчасність оцінки грошових потоків означає постійну необхідність проведення розрахунків щодо зведення грошових потоків до поточної або майбутньої вартості з метою порівнянності й прийняття правильних управлінських рішень.

Принцип забезпечення взаємозв'язку із цілями й завданнями фінансового управління. Формуючи цілі й завдання фінансового управління підприємством необхідно забезпечити взаємозв'язок з можливими рішеннями у сфері управління грошовими потоками. Погоджуючи фінансові рішення, можна уникнути непотрібних витрат, стабілізувати фінансовий стан підприємства, забезпечити формування додаткового чистого прибутку.

Принцип забезпечення ефективності руху коштів полягає в тому, що грошові потоки підприємства характеризуються своєю нерівномірністю за окремими тимчасовими інтервалами, що призводить до формування значних обсягів вільних коштів в одні періоди і браку коштів в інші періоди. Ефективно управляючи коштами, можна забезпечити раціональне розміщення коштів у період їх надлишку, використовуючи для цього різні фінансові інструменти (цінні папери, депозитні рахунки). У браку коштів можна використати позики й кредити так, щоб максимально скоротити витрати підприємства й забезпечити формування додаткового надходження коштів на підприємство.

3.2. Етапи організації управління грошовими потоками.

Організація управління грошовими потоками передбачає послідовне здійснення таких етапів (рис. 10.1).

1. Розрахунок грошових потоків і підготовка необхідної фінансової звітності. Основна мета даного етапу – підготовка необхідної інформації для діяльності фінансових менеджерів. У процесі цього етапу на основі даних Звіту про прибутки й збитки формується відповідна фінансова звітність – Звіт про рух грошових коштів. Необхідність складання Звіту про рух грошових коштів полягає в наступному. У Звіті про прибутки й збитки збирається інформація про економічні результати операційної (поточної) діяльності за період. Ключовими поняттями, використовуваними при визначенні прибутку за період, є облік доходів і зв'язок їх з витратами. Доходи враховуються в період здійснення діяльності, що приводить до їх одержання (наприклад, поставка товарів або надання послуг) незалежно від того, коли здійснюється оплата. Витрати містять у собі ресурси, використані для одержання доходу певного періоду, і засоби, витрачені на управління підприємством за цей період, також без урахування, коли були витрачені відповідні кошти.

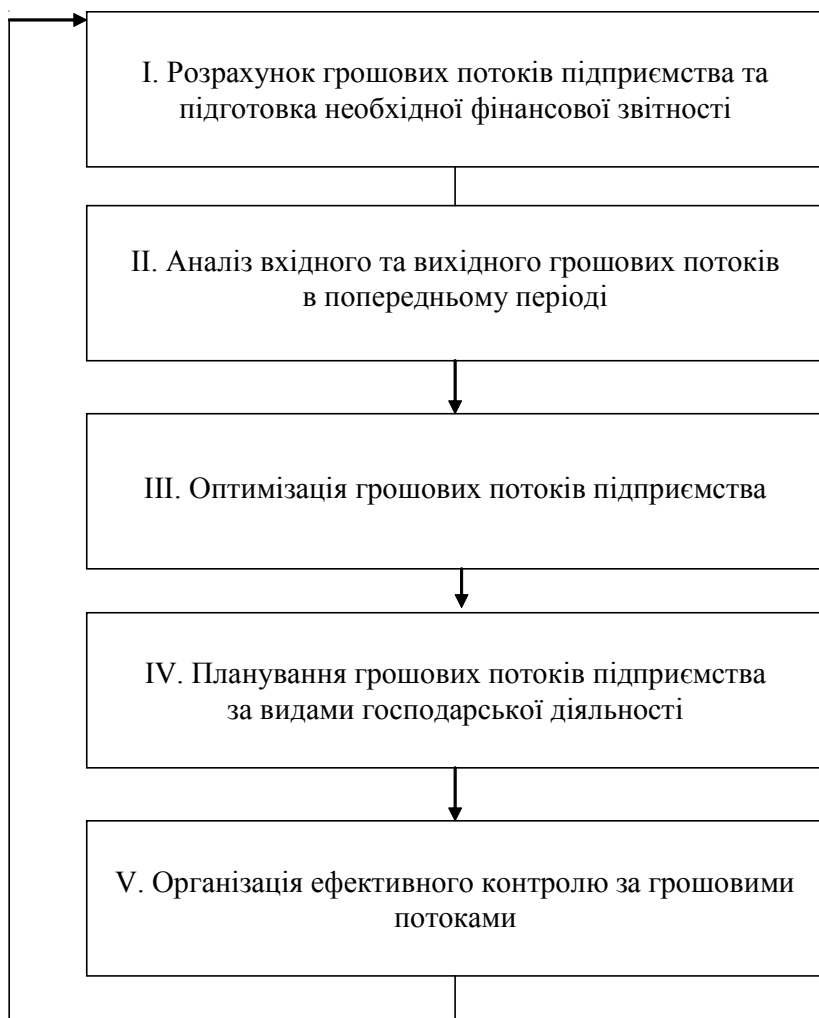


Рис. 10.1. Основні етапи управління грошовими потоками підприємства

Таким чином, прибуток за певний період не прямо пов'язаний з рухом грошових коштів, що асоціюються зі зробленими в цей період операціями. Крім того, у зв'язку з тим, що звіт про прибутки й збитки оснований на результатах операцій, він не несе інформації про інвестиційну й фінансову політику підприємства за даний період.

Інформація про рух грошових коштів по операціях, які було здійснено за звітний період, а також про інвестиційну й фінансову діяльність за цей же період надається у Звіті про рух грошових коштів (грошових потоків). **Призначення Звіту про рух грошових коштів – погодити прибуток, показаний у Звіті про прибутки й збитки, з фактичним станом коштів на початок і кінець розглянутого періоду.**

Звіт про рух грошових коштів – це модель господарських операцій підприємства, яка показує, як підприємство одержує й використовує свої грошові ресурси без обліку нарахованих, але не виплачених (або не одержаних сум). Він будується за принципом балансового рівняння:

$$\begin{aligned} \text{Залишок на початок року} + \text{Надходження} &= \\ = \text{Спрямовано} + \text{Залишок на кінець року} & \quad (10.6) \end{aligned}$$

Звіт дозволяє не тільки погодити між собою балансові суми залишків коштів із сумами оборотів грошової маси, але й в істотних аспектах розкрити джерела й характер грошових оборотів організації, вплив цих оборотів на фінансовий стан організації, охарактеризувати ефективність обороту грошового капіталу. Звіт дозволяє відповісти на такі питання:

- які суми отримали від поточної діяльності;
- якими шляхами були отримані інші істотні суми;
- чи досить коштів вкладається підприємством у майно й устаткування для підтримки виробничих потужностей на попередньому рівні або їх збільшення, а також для заміни устаткування на більш продуктивне;
- чи реінвестуються зайві кошти у виробничі фонди, чи вони спрямовуються на погашення акцій;
- якою мірою інвестиції підприємства фінансуються за рахунок коштів, отриманих у результаті власної операційної діяльності, і якою – за рахунок позикового капіталу або інших джерел;
- чи стоїть підприємство перед необхідністю використання позикових коштів для виплати дивідендів;

– чому, незважаючи на прибуток відповідно до Звіту про прибутки й збитки, стан справ з готівкою погіршився в порівнянні з минулими періодами.

При цьому на основі міжнародних стандартів обліку й звітності й практики, що сформувалася, для підготовки фінансової звітності про рух грошових коштів використовують два методи – прямий і непрямий.

Прямий метод дозволяє відбити весь обсяг грошових надходжень і витрат у розрізі окремих видів господарської діяльності: операційної, інвестиційної й фінансової. Баланс руху грошових коштів від основної діяльності визначається шляхом підсумовування всіх потоків коштів від неї й вирахування з отриманої суми всіх витрат, обумовлених основною діяльністю. Аналогічно підбивають баланси з інвестиційної і фінансової діяльності, після чого визначається підсумковий баланс руху грошових коштів. Схема розрахунку грошового потоку за прямим методом представлена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Схема розрахунку грошового потоку прямим методом

Показник	Позитивний грошовий потік	Негативний грошовий потік
1	2	3
I. Грошовий потік від операційної діяльності		
1. Валовий потік з основної операційної діяльності (виторг від реалізації продукції, продажу товарів, послуг, робіт)	+	
2. Інші доходи від операційної діяльності: повернення заборгованості підзвітними особами, повернення невикористаних авансових платежів, повернення зайво перерахованих податків, зараховані кошти на акредитив, оприбутковані кошти в дорозі	+	
3. Витрати на придбання матеріалів, сировини, напівфабрикатів		–

Продовження табл.10.1

1	2	3
4. Заробітна плата основного персоналу з операційної діяльності		-
5. Заробітна плата управлінського персоналу		-
7. Податкові платежі в бюджет і поза-бюджетні фонди		-
8. Інші виплати з операційної діяльності (повернення заборгованості підзвітним особам, повернення невикористаних авансових платежів постачальникам)		-
Загальний обсяг коштів з операційної діяльності	+Σ ₀	-Σ ₀
Сума чистого грошового потоку з операційної діяльності		
II. Грошовий потік з інвестиційної діяльності		
1. Дохід від реалізації основних коштів	+	
2. Дохід від реалізації нематеріальних активів	+	
3. Дохід від реалізації довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля	+	
4. Дохід від реалізації раніше викуплених власних акцій	+	
5. Дивіденди й відсотки, отримані за довгостроковими фінансовими інструментами інвестиційного портфеля	+	
6. Платежі за довгостроковою орендою	+	
7. Франшиза отримана	+	
8. Витрати на придбання основних коштів		-
9. Незавершене капітальне будівництво (приріст)		-
10. Витрати на придбання нематеріальних активів		-

Закінчення табл.10.1

1	2	3
11. Витрати на придбання довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля		–
12. Витрати на викуп власних акцій		–
Загальний обсяг коштів з інвестиційної діяльності	$+\Sigma_1$	$-\Sigma_1$
Сума чистого грошового потоку з інвестиційної діяльності		
III. Грошові протоки з фінансової діяльності		
1. Кошти, сформовані із зовнішніх джерел утворення акціонерного капіталу	+	
2. Кошти, сформовані за рахунок довгострокових позик і кредитів	+	
3. Кошти, сформовані за рахунок короткострокових кредитів і позик	+	
4. Цільове фінансування	+	
5. Платежі з короткострокової оренди	+	
6. Комісійні винагороди	+	
7. Штрафи, пені, отримані недоутримки	+	
8. Виплата основного боргу за довгостроковими кредитами і позиками		–
9. Виплата основного боргу за короткостроковими кредитами і позиками		–
10. Дивіденди й відсотки, виплачені власникам і кредиторам підприємства		–
Загальний обсяг коштів з інвестиційної діяльності	$+\Sigma_{\Phi}$	$-\Sigma_{\Phi}$
Сума чистого грошового потоку з фінансової діяльності		
IV. Грошові потоки на підприємстві в цілому		
Загальний обсяг коштів з усіх видів діяльності	$+\Sigma_O + \Sigma_1 + \Sigma_{\Phi}$	$-\Sigma_O - \Sigma_1 - \Sigma_{\Phi}$
Сума чистого грошового потоку з усіх видів господарської діяльності		

Основні достоїнства прямого методу:

- 1) він доступний користувачам, які не мають бухгалтерської освіти;
- 2) зв'язок з даними бухгалтерських регістрів, що відображають валові суми основних компонентів коштів, отриманих і виплачених у ході операційної діяльності. Розкриття у звіті обороту коштів між рахунками й субрахунками дозволяє оцінити доцільність «холостого обороту» грошей: конвертації валютних коштів, підтримки незнижуваного грошового залишку на поточних і спеціальних рахунках підприємства, перерахування грошей з розрахункового рахунку в касу й навпаки. Ці операції впливають на приріст і зниження капіталу й мають бути в полі зору фінансового контролю;
- 3) розкриває значущі джерела надходження коштів;
- 4) можливість розширення мінімального обсягу інформації за рахунок деталізації розшифровок з аналітичного обліку.

Недоліки прямого методу:

- 1) дуже трудомісткий, тому при його застосуванні необхідно використовувати комп'ютерні програми ведення бухгалтерського обліку;
- 2) він не показує причин відмінності руху грошових коштів від руху чистого прибутку.

Ці недоліки усуває непрямий метод. Він ґрунтується на коректуванні величини чистого прибутку після оподатковування за звітний період шляхом виключення впливу на нього негрошових операцій і доходів (витрат) від інвестиційної й фінансової діяльності.

Основна перевага непрямого методу:

1) він фокусує увагу на різницях між чистим доходом і чистим рухом готівки в результаті операцій. Інвесторів, кредиторів та інших осіб, які оцінюють перспективи чистих надходжень готівки, цікавлять насамперед результати роботи підприємства, що містяться в показниках надходження (сукупності доходу) і їх складових, а не дані про безпосередній рух готівки. Фінансові звіти, що показують тільки надходження й виплати готівки за короткий період, не можуть належним чином відобразити, наскільки успішно функціонує підприємство;

2) він дозволяє зробити розрахунок показників зміни коштів від операційної, інвестиційної й фінансової діяльності, практично не залучаючи внутрішні дані обліку. Отже, за даним методом може бути зроблена оцінка грошових потоків зовнішніми користувачами

бухгалтерської інформації. Схема джерел утворення й використання коштів за непрямим методом представлена в табл. 10.2.

Таблиця 10.2.

Схема розрахунку грошового потоку непрямим методом

Виробнича (операційна, поточна, основна) діяльність	Інвестиційна діяльність	Фінансова діяльність
1	2	3
(+)Чистий прибуток	(+)Дохід від збитку необоротних активів: основних коштів і незавершених капітальних вкладень; нематеріальних активів; довгострокових фінансових вкладень; раніше викуплених власних акцій	(+)Збільшення власного капіталу: статутного капіталу накопиченого капіталу цільових надходжень
(+)Амортизація основних фондів у звітному періоді	(+)Дивіденди й відсотки, отримані за довгостроковими фінансовими інструментами інвестиційного портфеля	(+)Збільшення довгострокових кредитів і позик
(+)Амортизація нематеріальних активів	(-)Витрати, пов'язані із приростом необоротних активів: основних коштів; нематеріальних активів; придбання довгострокових фінансових вкладень; приріст капітального будівництва	(+)Збільшення короткострокових кредитів і позик
(+)Зменшення суми поточних активів: короткострокових фінансових вкладень; дебіторської заборгованості; запасів; інших поточних активів	(-)Витрати на викуп власних акцій у звітному періоді	(-)Зменшення власного капіталу

Продовження табл. 10.2

1	2	3
(+)Зростання кредиторської заборгованості		(-)Зменшення довгострокових кредитів і позик (основної суми)
(+)Зростання резервного та інших страхових фондів підприємства		(-)Зменшення короткострокових кредитів і позик (основної суми)
(-)Зростання суми поточних активів		(-)Дивіденди й відсотки, виплачені власникам і кредиторам у звітному періоді
(-)Зменшення кредиторської заборгованості (-)Зменшення резервного й інших страхових фондів підприємства		

Недолік непрямого методу:

– не дозволяє одержати інформацію про формування розміру грошового потоку з таким ступенем точності, як прямий.

Вибір того або іншого методу розрахунку грошового потоку підприємство здійснює самостійно.

II. Аналіз вхідного й вихідного грошового потоку. Спочатку аналізується динаміка формування вхідного грошового потоку за окремими джерелами, видами господарської діяльності, структурними підрозділами. При цьому встановлюються темпи приросту вхідного потоку в порівнянні з попереднім періодом, аналізується структура вхідного потоку. Потім робиться аналіз вихідного грошового потоку за всіма основними напрямками вибуття коштів і визначається структура вихідного грошового потоку. Проводиться порівняльний аналіз структури й обсягу грошового потоку звітнього періоду й минулого періоду. Необхідно оцінити, як вплинув рух грошових коштів на

виробничу діяльність у цілому й за окремими підрозділами, чи змінилися обсяги й структура капіталу й активів підприємства. Далі порівнюють вхідний і вихідний грошовий потоки й аналізують динаміку чистого грошового потоку, визначається значення чистого прибутку у формуванні чистого грошового потоку, установлюється достатність амортизаційних відрахувань для відновлення основного капіталу підприємства, аналізуються напрямки використання чистого прибутку й амортизаційних відрахувань.

Визначається *коефіцієнт достатності чистого грошового потоку*. Він знаходиться як відношення суми чистого грошового потоку у звітному періоді до суми виплат основного боргу за довгостроковими і короткостроковими кредитами і позиками, суми приросту запасів товарно-матеріальних цінностей у складі оборотних активів підприємства, суми дивідендів (відсотків), виплачених власникам і кредиторам на вкладений капітал. Він має бути більшим за 1. Якщо це не дотримується, то у підприємства не вистачить наявних коштів для виконання своїх зобов'язань.

III. Оптимізація грошових потоків підприємства. У процесі оптимізації вирішуються завдання, що пов'язані з виявленням резервів, які дозволяють:

- знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел;
- забезпечити збалансованість вхідних і вихідних грошових потоків за обсягом й за періодом;
- збільшити величину чистого грошового потоку.

IV. Планування грошових потоків підприємства за видами господарської діяльності. Здійснення такого планування не може бути досить точним через невизначеність багатьох факторів. Тому рекомендується проводити прогнозування вхідних і вихідних потоків за видами діяльності на різноманітній основі.

V. Організація ефективного контролю за здійсненням грошових потоків підприємства. Такий контроль дозволяє вчасно визначити відхилення від заданих параметрів, з'ясувати причини відхилень і розробити відповідні схеми поведіння в тих або інших умовах існування. Для ефективного управління потрібна достовірна інформація, яка може бути отримана з форм звітності № 2 «Звіт про прибутки й збитки», і № 3 «Звіт про рух коштів».

3.3. Аналіз грошових потоків.

У ході аналізу грошових потоків оцінюють *фінансову гнучкість підприємства* – здатність фірми генерувати значні суми коштів для того, щоб вчасно реагувати на потреби й можливості, що зненацька виникають. Інформація про грошові потоки за минулі періоди, особливо про рух грошових коштів від основної діяльності, допомагає оцінювати фінансову гнучкість. Оцінка здатності фірми пережити несподіване падіння попиту може містити в собі аналіз руху грошових коштів від основної діяльності за минулі періоди. Чим істотніші потоки коштів, тим виявиться вища здатність фірми витримати несприятливі зміни економічних умов.

Проводиться порівняльний аналіз структури й обсягу грошового потоку звітного й минулого періодів. У результаті структурного аналізу визначається, який вид діяльності викликав переважне надходження коштів і за яким видом діяльності в основному витрачалися кошти. Аналіз структури вхідного грошового потоку проводиться за формулами:

$$Y_{BX}^{ГОСП} = CF_{BX}^{ГОСП} / CF_{BX}^{ЗАГ}, \quad (10.7)$$

$$Y_{BX}^{ІН} = CF_{BX}^{ІН} / CF_{BX}^{ЗАГ}, \quad (10.8)$$

$$Y_{BX}^{ФІН} = CF_{BX}^{ФІН} / CF_{BX}^{ЗАГ}, \quad (10.9)$$

де $CF_{BX}^{ГОСП}$, $CF_{BX}^{ІН}$, $CF_{BX}^{ФІН}$, $CF_{BX}^{ЗАГ}$ – відповідно вхідні грошові потоки від господарської, інвестиційної, фінансової діяльності, а також загальний вхідний грошовий потік.

Аналіз структури вихідного грошового потоку проводиться за формулами:

$$Y_{ВИХ}^{ГОСП} = CF_{ВИХ}^{ГОСП} / CF_{ВИХ}^{ЗАГ}, \quad (10.10)$$

$$Y_{ВИХ}^{ІН} = CF_{ВИХ}^{ІН} / CF_{ВИХ}^{ЗАГ}, \quad (10.11)$$

$$Y_{ВИХ}^{ФІН} = CF_{ВИХ}^{ФІН} / CF_{ВИХ}^{ЗАГ}, \quad (10.12)$$

де $CF_{ВИХ}^{ГОСП}$, $CF_{ВИХ}^{ІН}$, $CF_{ВИХ}^{ФІН}$, $CF_{ВИХ}^{ЗАГ}$ – відповідно вихідні грошові

потоки від господарської, інвестиційної, фінансової діяльності, а також загальний вихідний грошовий потік.

Підсумки аналізу дозволяють судити про «якість» грошового потоку. Чим більшу питому вагу в загальному обсязі чистого грошового потоку має потік від основної діяльності, тим більш якісним є грошовий потік і відповідно дохід фірми. Вхідний грошовий потік вважається якісним, якщо в його структурі питома вага вхідного грошового потоку від господарської діяльності становить левову частку (понад 75%).

Необхідно оцінити, як вплинув рух грошових коштів на виробничу діяльність у цілому й за окремими підрозділами, чи змінилися обсяги й структура капіталу й активів підприємства. Далі порівнюють вхідний і вихідний грошовий потоки й аналізують динаміку чистого грошового потоку. У практиці фінансового аналізу прийнято називати припливом рух грошових коштів, якщо $CF_{ВХ} - CF_{ВИХ} > 0$ і відпливом, якщо $CF_{ВХ} - CF_{ВИХ} < 0$. У нормальній ситуації господарська діяльність підприємства повинна забезпечувати приплив коштів, або цілком покривати відплив коштів від інвестиційної й фінансової діяльності.

За знаком чистих грошових потоків від різних видів діяльності підприємства можна судити про якість управління грошовими потоками. Ця залежність наведена в табл. 10.3.

На думку фахівців, якість управління грошовими потоками підприємства можна охарактеризувати як добре в тому випадку, якщо

Таблиця 10.3

Оцінка якості управління грошовими потоками підприємства

Значення $NCF_{ЗАГ}$	$NCF_{ГОСП}$	$NCF_{ИНВ}$	$NCF_{ФИН}$	Якість управління
$NCF > 0$	+	+	+	добре
	+	-	-	
	+	-	+	нормальне
$NCF < 0$	-	+	+	незадовільне
	-	-	-	

за показниками звітнього періоду чистий рух грошових коштів у результаті операційної діяльності має позитивне значення, у результаті інвестиційної й фінансової – негативне. Це означає, що в результаті операційної діяльності, зокрема від реалізації продукції, підприємство одержує досить коштів, щоб мати можливість інвестувати ці кошти, а також виплачувати відсотки за притягнутими кредитами. Причому підприємству для здійснення інвестицій досить тільки власних коштів. Якщо при цьому чистий рух коштів у результаті всіх видів діяльності підприємства за рік також має позитивне значення, то можна говорити про те, що керівництво підприємства повністю справляється зі своїми функціями.

У випадку якщо рух грошових коштів у результаті операційної й фінансової діяльності має позитивне значення, а в результаті інвестиційної – негативне, говорять про нормальну якість управління грошовими потоками підприємства. Суть такої структури грошових потоків зводиться до наступного: підприємство направляє кошти, отримані від операційної діяльності, а також кошти, отримані як кредити й додаткові вкладення власників (фінансова діяльність), на придбання необоротних активів (відновлення основних коштів, вкладення капіталу в нематеріальні активи, здійснення довгострокових інвестицій). У цьому випадку також бажано позитивне значення за статтею «Чистий рух коштів за звітний період» (с. 400 ф. № 3). Слід зазначити, що фінансування витрат інвестиційної діяльності за рахунок надходження від фінансової діяльності не завжди є негативним результатом. Залучення інвестицій для розвитку підприємства – сьогодні часте явище. Крім того, негативне значення за статтею «Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності» і позитивне за статтею «Чистий рух коштів від фінансової діяльності» може також означати, що підприємство під невеликий відсоток одержало кредит й інвестувало отримані кошти на більш вигідних умовах. Інакше кажучи, як перша ситуація, так і друга прийнятні при оцінці якості управління підприємством.

Насторожує ситуація, за якої рух коштів у результаті інвестиційної й фінансової діяльності має позитивне значення, а в результаті операційної – негативне. У цьому випадку стан підприємства можна охарактеризувати як кризовий, якість управління незадовільною. Зміст такої структури коштів зводиться до наступного: підприємство фінансує

витрати операційної діяльності за рахунок надходжень від інвестиційної й фінансової, тобто за рахунок залучення кредитів, додаткової емісії акцій і т. п. Така структура коштів прийнятна тільки для заново створених підприємств, які ще не розпочали працювати на повну потужність і знаходяться на початковій стадії розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок, що якість управління підприємством перебуватиме на прийнятному рівні лише в тому випадку, якщо матиме позитивне значення рух грошових коштів у результаті операційної діяльності. Іншими словами, підприємство буде вчасно одержувати оплату за реалізовану продукцію, виконані роботи, надані послуги від покупців і замовників, крім того, витрати підприємства, що пов'язані з реалізацією продукції (товарів, послуг), будуть менше отриманих доходів, тобто підприємство матиме прибуток.

Після проведення аналізу якості управління грошовими потоками визначається значення чистого прибутку у формуванні чистого грошового потоку, установлюється достатність амортизаційних відрахувань для відновлення основного капіталу підприємства, аналізуються напрямки використання чистого прибутку й амортизаційних відрахувань, з'ясовується взаємозв'язок чистого нерозподіленого прибутку за звітний період з рухом грошових коштів. Для цього скористаємося моделлю бухгалтерського балансу:

$$(HA-AB)+З+ГК+ДЗ+КФВ=BK+ДК+КК+КЗ, \quad (10.13)$$

де HA – необоротні активи з первісної або відновлювальної вартості;

AB – знос необоротних активів;

$З$ – запаси;

$ГК$ – грошові кошти;

$ДЗ$ – дебіторська заборгованість;

$КФВ$ – короткострокові фінансові вкладення;

BK – власний капітал;

$ДК$ – довгострокові кредити;

$КК$ – короткострокові кредити;

$КЗ$ – кредиторська заборгованість та інші пасиви.

Перетворимо балансову модель у такий спосіб:

$$ГК=(BK + ДК + КК + КЗ + AB) - (HA - З + ДЗ + КФВ). \quad (10.14)$$

Розглянемо збільшення залишку коштів за звітний період:

$$\Delta GK = (\Delta BK + \Delta DK + \Delta KK + \Delta KZ + \Delta AB) - (\Delta HA - \Delta Z + \Delta DZ + \Delta K\Phi B). \quad (10.15)$$

Приріст власного капіталу ΔBK можна представити у вигляді суми чистого нерозподіленого прибутку звітнього року Π і змін власного капіталу за рахунок інших факторів $\Delta BK_{\text{ІП}}$. Таким чином, взаємозв'язок зміни коштів і чистого нерозподіленого прибутку за відповідний період буде мати вигляд:

$$\Delta GK = \Pi + (\Delta BK_{\text{ІП}} + \Delta DK + \Delta KK + \Delta KZ + \Delta AB) - (\Delta HA + \Delta Z + \Delta DZ + \Delta K\Phi B). \quad (10.16)$$

Визначається **коефіцієнт достатності чистого грошового потоку**. Він знаходиться як відношення суми чистого грошового потоку ($\text{ЧГП}_{\text{ОП}}$) від операційної діяльності у звітному періоді до суми виплат основного боргу за довгостроковими (DK) і короткостроковими кредитами і позиками (KK), суми приросту запасів товарно-матеріальних цінностей ($\uparrow \Delta TMC$) у складі оборотних активів підприємства, суми дивідендів (відсотків) ($DB\%$), виплачених власникам і кредиторам на вкладений капітал, суми податку на прибуток $ПП$:

$$K_{\text{ДЧДП}} = \text{ЧГП}_{\text{ОП}} / (DK + KK + \uparrow \Delta TMC + DB\% + ПП). \quad (10.17)$$

Він має бути більшим за 1. Якщо не дотримується ця нерівність, то у підприємства не вистачає наявних коштів для виконання своїх зобов'язань.

Визначають динамічний коефіцієнт ліквідності грошового потоку:

$$K_{\text{Л}}^{\text{ДИН}} = CF_{\text{ВХ}}^{\text{ЗАГ}} / CF_{\text{ВИХ}}^{\text{ЗАГ}}. \quad (10.18)$$

Він має бути більшим за 1. Якщо не дотримується ця нерівність, то у підприємства вхідний грошовий потік не перекиває вихідний грошовий потік, тобто вхідний потік неліквідний.

Знаходять коефіцієнт динамічної рентабельності:

$$K_{\text{Р}}^{\text{ДИН}} = \text{ЧГП}_{\text{ЗАГ}} / CF_{\text{ВИХ}}. \quad (10.19)$$

де $\text{ЧГП}_{\text{ЗАГ}}$ – загальний чистий грошовий потік. Чим більше значення цього показника, тим краща рентабельність. При негативному загаль-

ному чистому грошовому потоці коефіцієнт не має сенсу, тому що рентабельність при негативному фінансовому результаті не розраховується.

3.4. Система оптимізації грошових потоків у процесі господарської діяльності.

Основна мета оптимізації грошових потоків – забезпечення збалансованості вхідного й вихідного грошового потоків у часі й за обсягом, а також постійне зростання чистого грошового потоку.

На вхідний і вихідний грошовий потоки впливають внутрішні й зовнішні чинники.

Зовнішні чинники, що впливають на розмір вхідного грошового потоку:

- *стан і перспективи розвитку товарного ринку;*
- *рівень конкуренції на товарному ринку;*
- *стан і перспективи розвитку фінансового ринку;*
- *можливості використання коштів фінансового ринку;*
- *ефективність діяльності банківської системи;*
- *система, що сформувалася, оподаткування;*
- *можливості державного й місцевого бюджетів з цільового фінансування найважливіших проектів і програм;*
- *загальний стан економіки в країні, фінансово-економічна політика держави.*

Внутрішні чинники, що впливають на розмір вхідного грошового потоку:

- *цінова політика підприємства;*
- *амортизаційна політика підприємства;*
- *тривалість операційного й фінансового циклу підприємства;*
- *сезонність операційної діяльності;*
- *масштаби інвестиційної діяльності;*
- *професіоналізм менеджерів підприємства й цільових настанов власників підприємства.*

Зовнішні чинники, що впливають на розмір вихідного грошового потоку:

- *поведінка постачальників сировини й матеріалів, основних кредиторів, а також споживачів продукції й послуг;*

- періодичність та обсяги платежів за зобов'язаннями;
- рівень платежів за фінансовими та іншими зобов'язаннями;
- надійність партнерів;
- напрямки платежів та їх з'єднання з надходженням коштів;
- вимоги законодавства й рівень фінансових санкцій.

Внутрішні чинники, що впливають на розмір вихідного грошового потоку:

- облікова політика підприємства;
- рівень витрат на операційну й комерційну діяльність;
- рівень продуктивності праці;
- чисельність і кваліфікація персоналу;
- товарна, галузева й територіальна диверсифікованість діяльності;
- система обов'язкових платежів підприємства, їх послідовність та обсяги;
- обсяги власного капіталу й рівень фінансових санкцій.

Методи оптимізації дисбалансу, що виникає при перевищенні вихідного грошового потоку. Вибір методів залежить від тривалості цього процесу. Якщо дисбаланс виник у короткостроковому періоді, то найчастіше використовують метод «Система прискорення – уповільнення платіжного обороту» (або «Система лідс енд легс») Суть системи полягає в розробці відповідних заходів, які стосуються додаткового одержання коштів, тобто збільшення вхідного грошового потоку й уповільнення виплат підприємства або скорочення вихідного грошового потоку.

Збільшення вхідного грошового потоку в короткостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок таких заходів:

- використання передоплати за всю або більшу частину продукції, яка має підвищений попит;
- скорочення темпів надання товарного (комерційного) кредиту покупцям продукції;
- збільшення розмірів цінових знижок при реалізації продукції, яка не має високого попиту;
- прискорення індексації дебіторської заборгованості;

– використання сучасних форм рефінансування простроченої дебіторської заборгованості – облік векселів, факторинг, форфейтинг;

– індивідуальна робота з кожним дебітором з метою прискорення надходження коштів;

– використання короткострокових фінансових кредитів і позик.

З метою уповільнення виплат коштів у короткостроковому періоді *можна рекомендувати:*

– збільшення термінів за домовленістю з постачальниками товарного (комерційного) кредиту;

– уповільнення інкасації власних платіжних документів;

– реструктуризація фінансових боргів шляхом переведення їх у довгострокові;

– одержання відстрочки за платежами у бюджет і позабюджетні фонди;

– зменшення розміру платежів за рахунок удосконалення внутрішньої й зовнішньої політики підприємства, спрямованої на економію витрат.

У довгостроковому періоді збільшення вхідного грошового потоку *може бути досягнуто за рахунок таких заходів:*

– збільшення розмірів власного капіталу за рахунок випуску нових акцій, додаткових установчих внесків, одержання бюджетного цільового фінансування, капіталізації великої суми чистого прибутку підприємства;

– залучення додаткових фінансових кредитів і позик у формі випуску корпоративних облігацій або довгострокового банківського кредиту;

– продаж частини або всього пакета цінних паперів для збільшення обсягів коштів в обороті;

– ліквідація й продаж частини майна, у першу чергу основних фондів, або здача їх в оренду у випадку їх недостатньо ефективного використання;

– збільшення обсягів продажів за рахунок збільшення виробництва обсягів продукції, удосконалення технології, випуск нових видів продукції або надання нових видів послуг;

– диверсифікованість діяльності шляхом проникнення на нові ринки збуту й ринки ресурсів;

– підвищення продуктивності праці, розвиток рекламної діяльності, впровадження нових нетрадиційних підходів роботи з покупцями;

- активне використання оренди, у тому числі фінансового лізингу;
- одержання безкоштовної фінансової допомоги від вищих господарських структур.

Зниження обсягів вихідного грошового потоку в довгостроковій перспективі *може бути досягнуто за рахунок таких заходів:*

- зменшення обсягів придбання основних коштів, які не забезпечують істотного збільшення в довгостроковому періоді вхідного грошового потоку;
- зменшення вкладення коштів у фінансові інструменти інвестування;
- зниження витрат на придбання матеріальних оборотних активів за рахунок вибору дешевої і якісної сировини й матеріалів;
- вибір більш дешевих постачальників сировини, матеріалів, які комплектують вироби;
- зменшення транспортних і складських витрат за рахунок оптимізації розмірів поставок матеріальних оборотних активів, скорочення періоду збереження товарно-матеріальних цінностей;
- істотне підвищення продуктивності праці, що дозволяє знизити витрати на оплату праці й позабюджетні платежі;
- мінімізація загальної суми витрат на виробництво й реалізацію продукції й послуг.

Методи оптимізації дисбалансу, що виникає при перевищенні вхідного грошового потоку підприємства. *Можуть бути рекомендовані наступні заходи:*

- збільшення масштабів і темпів здійснення реальних інвестицій, у тому числі придбання нового обладнання, будівництво нових будинків або розширення діючих об'єктів; модернізація діючих виробничих потужностей; придбання нових технологій;
- активне формування портфеля фінансових інвестицій;
- здійснення галузевої, регіональної й товарної диверсифікованості діяльності;
- дострокове погашення довгострокових і короткострокових фінансових зобов'язань;
- відмова від додаткового одержання позик і кредитів;
- підвищення заробітної плати персоналу й виплати дивідендів власникам.

У процесі оптимізації грошових потоків підприємства дуже важливо забезпечити їх збалансованість у часі. Для цього використовують два основних методи – вирівнювання й синхронізацію.

Вирівнювання грошових потоків спрямовано на вирівнювання їх обсягів у розрізі окремих періодів, що дозволяє усунути сезонні й циклічні розходження у формуванні вхідного й вихідного грошового потоків. Зближення періоду надходження й вибуття коштів, накладення періоду здійснення виплат і надходжень начебто вирівнює сукупний грошовий потік.

Синхронізація грошових потоків підприємства спрямована на забезпечення чіткої залежності між вхідним і вихідним грошовими потоками. При цьому основним методом оцінки такої синхронізації є підвищення коефіцієнта кореляції, що має досягти до «+1».

У результаті оптимізації грошових потоків підприємства повинні формуватися кращі умови для максимізації чистого грошового потоку. При цьому *підвищення величини чистого грошового потоку може бути забезпечено за рахунок здійснення таких заходів:*

- формування ефективної фінансової політики підприємства, у тому числі пов'язаної з оптимізацією оподатковування, зменшенням зайвих кредитів і позик;
- здійснення ефективної цінової політики, спрямованої на підвищення обсягу чистого операційного прибутку підприємства;
- зниження сум постійних і змінних витрат в операційній діяльності;
- застосування ефективних методів амортизації основних активів;
- скорочення термінів збереження матеріальних оборотних активів;
- підвищення продуктивності праці, підвищення якості всієї роботи підприємства.

Тема 11. Проектування систем управління потенціалом підприємства

1. Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства. Основні елементи.

2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства.

3. Вибір раціональної оргструктури з метою подолання проблем внутрішнього розвитку.

4. Вироблення критеріїв для оцінки можливостей організаційної структури управління.

1. Механізм функціонування організаційного потенціалу підприємства. Основні елементи.

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління є формування й посилення організаційного потенціалу компанії як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва.

Формування організаційного потенціалу досягається:

– проектуванням структури компанії й формуванням компанії як цілеспрямованої виробничо-господарської соціотехнічної системи;

– організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності, у тому числі створенням корпоративних норм;

– організацією управління діяльністю компанії, у тому числі плануванням та інформаційним забезпеченням діяльності;

– реструктуризацією компанії та реорганізацією її діяльності й управлінням діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей компанії й стану зовнішнього середовища;

– розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління.

За природою основних параметрів організаційного процесу конкретні організаційні механізми можуть бути:

– організаційно-структурні, які здійснюють керуючий вплив шляхом формування організаційних структур і їх реструктуризації;

– організаційно-технічні, які здійснюють вплив на технічні, соціотехнічні й технологічні параметри виробничого процесу;

- організаційно-економічні, які здійснюють вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- організаційно-адміністративні – вплив на діяльність персоналу;
- комплексні, що володіють всіма або деякими названими ознаками.

Більшість організаційних механізмів на низовому (підприємство) і середньому (компанія) рівнях організації виробництва й управління ними є комплексними. Склад механізму організаційного потенціалу підприємства представлений на рис. 11.1.

1) *Структурні механізми* включають:

- цілеполягання;
- структуру діяльності;
- структуру організації;
- структуру ринку.

Структурні механізми дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва й виробничого процесу, які



Рис. 11.1. Склад механізмів організаційного потенціалу підприємства

необхідні для виготовлення потрібної продукції шляхом: формування системи цілей компанії (підприємства) і визначення пріоритетів у їх досягненні; формування адекватної цим цілям структури діяльності (диверсифікованість або спеціалізація наукової й виробничо-господарської діяльності), бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і т. д.) або її реструктуризація; формування структури організації й (або) її реструктуризація (науково-виробничі, виробничі й маркетингові структури); реструктуризація й (або) реструктуризація ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингові структури компанії й т. д.).

2) *Організація управління* включає такі складові:

- стратегічне управління;
- оперативне й поточне управління;
- модель акціонерної власності;
- реінжиніринг бізнесу.

Організація управління покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі види діяльності компанії (підприємства). Для організації стратегічного управління через нестабільність зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління. Організація оперативного й поточного управління поєднує цільове й функціональне управління. Механізм акціонерної демократії залежить від сформованої в компанії моделі акціонерної власності. Цей механізм є субмоделлю в моделях стратегічного й оперативного управління.

3) *Механізм корпоративного планування* є однією з основних функцій управління. З погляду стратегічного управління доцільно виділити: *стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів*. Факторами поділу стратегічного й оперативного планування є важливість і невідкладність рішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, що прийняті в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

У міру реалізації рішень стратегічні завдання можуть переходити зі стратегічного плану в оперативний. Деякі закордонні аналітики розглядають планування як самостійну модель цільового управління.

Але стратегічне планування не в змозі забезпечити реалізацію плану без виконання інших функцій стратегічного управління.

4) *Організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми* включають: стандартизацію продукції й організацію виробництва, що здійснювані в інтересах створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації й кооперації виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження нової техніки й технології, поліпшення умов і безпеки праці; сертифікацію відповідності продукції або послуги певному стандарту або технічній умові, що здійснювана в інтересах сумлінної конкуренції й захисту споживачів; ліцензування діяльності компанії, що здійснюване державою з окремих видів діяльності з метою забезпечення й захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави.

5) *Інформаційні механізми* дають можливість використати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на науково-технічний розвиток і потоки факторів виробництва. До **інформаційних механізмів належать**: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського й галузевого характеру, які дозволяють формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення й можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, що дозволяє спрямувати функції НДКР і виробництва на досягнення успіху на ринку: рефлексивна взаємодія сторін-суперників. Цей механізм захищає компанію від помилкових рішень і дій, що мають місце під впливом суперників.

2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства.

Метод управління – це сукупність (система) управлінських способів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація цього процесу й всієї виробничо-економічної діяльності.

У практиці управління успішно застосовують такі методи: адміністративні, економічні, комерційні, соціально-психологічні, правові, дослідницькі (методи одержання інформації, аналізу, творчі методи, методи прогнозування, оцінки, прийняття рішень, подання, аргументації).

Сукупність застосування методів управління покликана забезпечити:

- цілеспрямованість колективу;
- організованість;
- чіткість і узгодженість роботи;
- оперативність і своєчасність рішень;
- розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність.

У науковій літературі існують різні точки зору на класифікацію функцій управління. Наприклад Е. П. Голубков виділяє такі функції: визначення цілей і завдань діяльності організацій; планування; організація; мотивація; координація й регулювання; облік, аналіз і контроль.

У свою чергу М. Мескон зараховує до функцій управління такі види діяльності: стратегічне планування; планування реалізації стратегії; організація взаємодії й повноважень; побудова організацій; мотивація.

У практиці управління розрізняють два види функцій управління: основні й конкретні.

До основних функцій управління можна віднести комплекс обов'язкових робіт, що підлягають неухильному виконанню в процесі реалізації конкретної функції управління в певній послідовності: прогнозування, організацію, планування, мотивацію, контроль, облік, аналіз, підготовку й прийняття управлінських рішень.

Конкретні функції управління як більш відособлені, самостійні сфери професійної діяльності стосовно нових умов господарювання посідають ключові позиції. Саме на основі аналізу конкретних функцій формують структуру управління, здійснюють підбор і розміщення кадрів, розробляють системи інформації, організації діловодства.

За конкретними функціями управління можна чітко визначити, що, кому й коли робити. Виконання конкретних функцій у комплексі становить процес управління організацією (підприємством). Звідси можна зробити висновок, що виконання конкретних функцій залежить

від компетентності, гнучкості, оперативності, наполегливості менеджерів і, як наслідок, – успішне виконання виробничих завдань, підвищення якості роботи й продукції, конкурентоздатності продукту. Функції управління сприяють налагодженню й успішному функціонуванню всіх підрозділів діючої структури управління за вертикальними і горизонтальними зв'язками. Виходячи із цього, А. Я. Кібанов розділяє *всі функції управління на зовнішні, внутрішні, основні, додаткові, корисні, шкідливі, неприродні, дублюючі.*

Функція відділу виробництва розділяється на підфункції, до яких можна віднести:

– раціональне використання виробничих потужностей, інструментів і приладів;

– визначення норм часу на виготовлення продукції;

– забезпечення якості робіт;

– підготовка виробничої документації;

– визначення сум капітальних вкладень;

– розробка схем руху матеріальних потоків;

– розробка технологій з виготовлення деталей;

– розробка методів монтажу устаткування;

– розробка форм обслуговування споживачів продукції;

– розробка форм підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів.

Ефективність системи управління залежить не тільки від чіткого вибору методів, принципів і функцій управління, а й факторів, що сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління. Основні фактори інтенсифікації процесу управління організаційним потенціалом:

– ефективність використання ресурсів;

– прискорення процесу управління;

– використання техніки управління;

– інформаційне забезпечення процесу управління;

– економія часу в процесі управління;

– економія витрат у процесі управління;

– регулювання процесів взаємодії ланок, етапів.

3. Вибір раціональної оргструктури з метою подолання проблем внутрішнього розвитку.

Організаційна структура показує сферу відповідальності кожного працівника і його взаємини з іншими працівниками структурних підрозділів. Якщо всі взаємозв'язки, що описані організаційною структурою управління, застосовані правильно, то вони сприяють гармонічному співробітництву й загальному бажанню виконати поставлені перед підприємством завдання. Організаційна структура показує, хто й за які ділянки роботи відповідає, як взаємодіють (комунікація) окремі ділянки між собою, дозволяє й вимагає на всіх рівнях управління застосовувати здоровий глузд і здатність оцінювати обстановку.

Внутрішня організаційна структура підприємства покликана на ділі забезпечувати інтеграцію науки й виробництва; виробництва, технічного обслуговування й збуту; виробництва й зовнішньоекономічної діяльності; економічної відповідальності організації в цілому і її виробничих одиниць.

Усі оргструктури можна умовно поділити на такі типи: бюрократична; функціональна; дивізіональна; продуктова; регіональна; адаптивна; органічна; проектна; матрична; конгломератна; централізована; децентралізована; інтеграційна.

Ця класифікація не вичерпує всі інші типи оргструктур, тому що кожна країна або фірма може застосовувати й ефективно використовувати на практиці яку-небудь іншу оргструктуру, не відображену в цій класифікації.

Організаційні структури управління підприємств в Україні не відповідають сучасним вимогам. Недоліки в організаційній структурі мають понад 70% підприємств¹. Типовими є такі недоліки:

- орієнтація структур на першу особу;
- наявність великої кількості заступників генерального директора й відсутність чітких посадових обов'язків, за рахунок чого «розмивається» їх відповідальність;

¹ Акіліна О. В., Пасічник В. Г. Економічне обґрунтування господарських рішень : навч. посіб. – К. : ЦНЛ, 2005. – 144 с.

- недостатній рівень розвитку інформаційної бази;
- відсутність особистої відповідальності за фінансові результати діяльності підприємства;
- відсутність служби управління змінами, зорієнтованої на облік змін макросередовища.

Перераховані фактори гальмують розвиток підприємства й збільшують термін його адаптації до ринкових умов. Деякі підприємства із чисельністю працюючих до 500 чоловік взагалі не мають чітко визначених організаційних структур, тобто знаходяться на рівні розвитку ремісничих підприємств початку XVIII століття.

Розробка оргструктур управління починається з детального аналізу діючої структури, враховуючи накопичений досвід, її ефективність, сильні й слабкі форми функціонування. Потім здійснюється процес вибору нової оргструктури з перерахованої класифікації моделей оргструктур з урахуванням специфіки роботи підприємства, форми власності, розроблених цілей і стратегій.

У методичному й організаційному аспектах проектування нової структури можна виділити кілька етапів. Проектування етапів розробки оргструктури адекватно процесу планування в цілому.

Разом з тим при проектуванні оргструктури з урахуванням цілей і завдань, які стоять перед підприємством, передбачається певна послідовність практичних дій:

1. Здійснюється розподіл підприємства на загальні блоки за напрямками діяльності з урахуванням поставлених завдань.
2. Установлюються співвідношення повноважень різних посад з метою запобігання перевантаженню керівників різних рівнів управління.
3. Розробляються посадові інструкції конкретно для кожного виконавця.
4. Оцінюється потенціал спільного керівництва, від чого залежить ефективність нової структури.

Перші три дії не вимагають додаткових коментарів. Четверта дія припускає визначення відповідних компонентів управлінського потенціалу за такими напрямками:

- 1) *настрій*:
 - порівняльна схильність до розв'язання (внутрішніх) проблем;

- орієнтація на минуле (майбутнє);
- готовність ризикувати;
- модель дійсності, яка характерна для даного керівника: що в його уявленні є найважливішим фактором успіху і яка відповідна поведінка;
- цінності, норми й особисті цілі керівника.

2) *повноваження:*

- дія влади в посадовій ієрархії фірми;
- честолюбство й схильність до використання влади;
- розподіл повноважень між групами з різними культурами;
- ступінь стабільності культури повноважень;

3) *компетенція:*

- здібності, особисті якості;
- уміння розв'язувати проблеми;
- стиль (навички лідерства, що основані на політиці, традиціях, підприємстві, особистій привабливості);

4) *можливості:*

- особиста працьовитість;
- стиль роботи;

5) *клімат;*

6) *культура:*

- ставлення організації до змін: вороже, нейтральне чи сповнене ентузіазму;

- готовність до ризику (що хоче керівництво – уникнути ризику, ставиться до нього терпимо або прагне до ризику; хоче воно використати знайомі види ризику або готово спробувати невідомі);

- тимчасова перспектива, в якій керівництво сприймає свої проблеми (опирається на минулий досвід, бажає мати справу із сьогоденням або наголошує на майбутньому);

- перспективна діяльність (чи зосереджена увага й сила організації на внутрішній діяльності або на зовнішньому оточенні);

- мета поведінки (прагнення до стабільності техніко-економічної ефективності чи до зростання виробництва й нововведення);

- що є причиною змін (криза, незадовільні результати протягом тривалого періоду або просто постійне прагнення до відновлення);

- загальне уявлення про дійсність (що є для керівництва найважливішими факторами успіху);

7) *метод розв'язання проблеми в організації*: адаптація до минулого досвіду, метод проб і помилок, оптимізація наявних альтернатив, створення нових.

8) *процедура розв'язання проблеми*: окремо в кожному підрозділі, відразу в масштабі всієї організації;

9) *процес управління* (формальна й неформальна системи): орієнтація на минулі показники, шукані показники майбутнього;

10) *інформація, що використовується для управління*, впливає на основі фактичних даних, шляхом їх екстраполяції, виводиться із широкого спостереження за зовнішнім оточенням;

11) *організаційна структура*: тип структури й ступінь її складності, гнучкість і адаптивність;

12) *нагороди й економічне стимулювання*: праця керівників оплачується за досягнутими показниками, критеріями зростання, ініціативою й творчістю;

13) *визначення посадових обов'язків*: вузькорегламентовані або відкриті, які стимулюють пошук та ініціативу;

14) *технічні засоби*, що полегшують прийняття рішення (обчислювальні процедури, правила, моделі, машинні програми й т. д.): орієнтовані на рутинні повторювані операції або на нововведення чи зміни;

15) *організаційний потенціал*: сукупні можливості лінійних і функціональних керівників, що виражені в категоріях обсягів роботи, яку можна виконати.

При розробці оргструктур управління розроблювачі повинні керуватися такими принципами:

- визначати необхідність єдиноначальності в даній організації;
- передбачувати кількість рівнів у структурі управління;
- розробляти піраміду співвідпорядкованості за всю ієрархією управління проектованої оргструктури управління;
- розробляти схему інформаційних потоків, щоб забезпечити інформацією кожне робоче місце структурних підрозділів;
- створювати групу й спеціальні підрозділи з розробки функціональних обов'язків;
- визначати форми контролю в проектованій структурі управління;

– розробляти мотиваційну модель зацікавленості працівників у результатах індивідуальної й колективної праці.

Організаційне проектування передбачає розподіл оргструктури (організації) на блоки за напрямками діяльності відповідно до розробленої підприємством стратегії й спрямовано на оптимізацію цієї оргструктури управління.

Оптимізація оргструктури управління припускає наявність певної інформації:

- загальну характеристику об'єкта управління;
- цілі й завдання управління;
- наявність матеріальних цінностей у підприємства й постачальників;
- інформаційні потоки;
- маршрут руху інформаційних потоків;
- кількість рівнів управління;
- кількість підрозділів, що входять в об'єкт управління;
- норми керованості;
- кваліфікацію працюючих за спеціальностями і посадами;
- рівень механізації й автоматизації робіт.

Організація оргструктур управління передбачає наявність низки оцінених параметрів:

- витрати на утримання системи управління;
- інформаційне навантаження на працюючого;
- час на обробку інформації;
- витрати часу на виробничі роботи;
- час на вирішення завдань управління;
- наявність помилок в управлінських рішеннях.

У загальному вигляді корпоративний алгоритм розробки оргструктур управління представлений на рис. 11.2.

У нових організаційних структурах передбачається визначення чіткої відповідальності кожної посадової особи. Посадові особи повинні діяти в межах своїх повноважень і особисто відповідати за результати своєї діяльності або бездіяльності.

При розробці структури управління необхідно враховувати й інші фактори:

Ознаки оптимальної структури:

- 1) невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом;

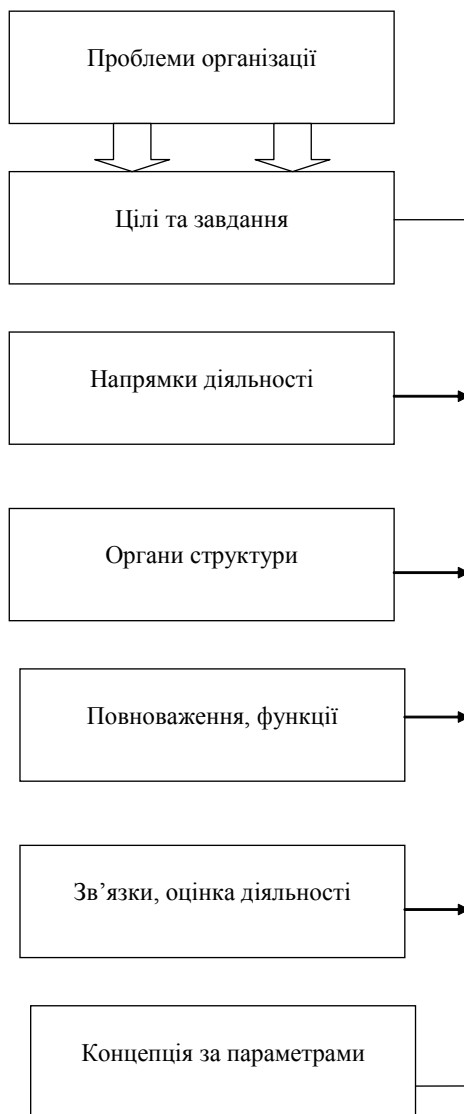


Рис. 11.2. Алгоритм розробки оргструктури управління

- 2) невелика кількість рівнів керівництва;
- 3) наявність у структурі груп фахівців;
- 4) орієнтація графіків роботи на споживачів;
- 5) швидка реакція на зміни;
- 6) висока продуктивність;
- 7) низькі витрати.

Фактори впливу: технологія; зовнішнє оточення; розмір підприємства; стратегія бізнесу; наявний персонал; система рішень; сформована структура.

Ознаки структуризації:

- 1) функціональне призначення;
2. продукт, що обслуговується;
- 3) група споживачів, які обслуговують;
- 4) регіон, що обслуговує;
- 5) інтервал робочого часу;
- 6) кількість підлеглих;
- 7) обслуговуючий процес.

4. Вироблення критеріїв для оцінки можливостей організаційної структури управління.

Критерії для оцінки можливостей організаційної структури управління:

- 1) визначення ступеня здатності організаційної структури управління забезпечити одержання норми прибутку;
- 2) ступінь здатності існуючої структури управління забезпечити умови для підвищення норми прибутку за рахунок заходів НТП;
- 3) ступінь здатності швидко реагувати на зміну попиту, відповідно до цього здійснювати дії, що спрямовані на своєчасну перебудову виробництва;
- 4) ступінь здатності організаційної структури управління забезпечувати підвищення продуктивності праці за рахунок подетальної спеціалізації суспільної праці й виробництва;
- 5) ступінь ефективності системи виробничого контролю при існуючій організаційній структурі управління.

Існують наступні організаційні структури управління:

- бюрократична;

- інтегральна;
- функціональна;
- дивізійна;
- продуктова;
- організаційна структура, що орієнтована на споживача;
- регіональна;
- конгломератна;
- централізована;
- децентралізована.
- матрична;
- проблемно-цільова.

Бюрократична організаційна структура припускає чіткий поділ праці, контроль управління від верху до низу, наявність системи узагальнюючих правил і стандартів управління, формалізацію посадових обов'язків, найом працівників у суворій відповідності із кваліфікаційними вимогами.

Інтегральна структура управління розробляється з метою досягнення єдності зусиль усіх структурних підрозділів підприємства для виконання поставлених цілей і завдань. До інтегральної належить лінійно-функціональна організаційна структура управління.

Функціональна організаційна структура управління. Це процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має своє чітке, конкретне завдання й обов'язки, тобто модель припускає поділ персоналу на групи залежно від конкретних завдань, які виконуються працівниками.

Дивізійна структура управління припускає розв'язання проблем правління шляхом поділу організації на елементи й блоки за видами вироблених товарів і послуг, групами покупців і географічними регіонами.

Продуктова структура управління. За цією структурою управління повноваження щодо виробництва й збуту якого-небудь продукту або послуги передаються одному керівникові, відповідальному за даний вид продукції. Завдяки такому підходу велика організація виявляє до конкретного продукту таку саму увагу, як і маленька організація, що випускає лише один або два продукти.

Організаційна структура, що орієнтована на споживача. Усі підрозділи підприємства (організації) групуються навколо обслуговування певних груп споживачів. Головна мета такої структури полягає в задоволенні бажань даних груп споживачів так само успішно, як коли б підприємство і його структура обслуговували одну групу споживачів.

Регіональна організаційна структура. Застосовується переважно в тих випадках, коли підприємство розширює свою діяльність на великі географічні зони як у масштабі однієї країни, так і в міжнародному масштабі, що більше стосується збутових організацій.

Організація конгломератного типу. На одному підприємстві можуть водночас функціонувати кілька структур управління (функціональна, продуктова, матрична).

Централізована структура управління. Підприємства (фірми), в яких керівництво вищої ланки бере на себе більшу частину повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень, називаються централізованими.

Децентралізована структура управління. Це така організація, в якій повноваження розподілені за нижчими рівнями управління. У децентралізованій структурі більшість рішень приймається на нижньому рівні управління.

Проблемно-цільова структура управління застосовується для швидкої мобілізації зусиль невеликих тимчасових колективів, що створені для розв'язання різних технічних, організаційних і соціально-економічних проблем, що виникають у ході розвитку виробництва. Прискорення вирішення цих проблем досягається за рахунок особливостей процесу підготовки й прийняття управлінських рішень, за яких чітко формулюється проблема, створюється необхідний колектив, метою якого стає розв'язання поставленої проблеми з мінімальними витратами.

Матрична структура управління. Ця структура управління дуже відрізняється від усіх розглянутих структур і має певну подібність із проектною організацією. У матричній структурі весь колектив проектної групи й окремі її члени підкоряються не тільки керівникові проекту, але й керівникам функціональних відділів. Передбачається створення

постійних і тимчасових комітетів для вирішення завдань, які виникають. Створюються два види таких комітетів: консультативні й координаційні. Координаційні комітети формуються із представників функціональних і виробничих підрозділів для обміну між ними інформацією, що становить для них спільний інтерес, а також для координації дій, вироблення єдиного підходу в розв'язанні проблем і усунення розбіжностей. Переваги оргструктури:

– керівники звільняються від багатьох керівних обов'язків і одержують можливість приділяти більшу частину свого часу розробкам, зорієнтованим на майбутній внесок у розвиток тієї сфери компанії, в якій вони працюють;

– окремі науково-технічні фахівці в межах тісно пов'язаної «команди» працюють, прагнучи до конкретних й відчутних цілей. Будучи фахівцем у своїй дисципліні, такий працівник здобуває вищий статус у міждисциплінарній «команді», ніж працюючи серед інших фахівців у власній сфері; витрати часу на планування й затвердження окремих питань, забезпечення спеціалізації науково-дослідних підрозділів за окремими напрямками тематичного плану дозволяє підвищити централізацію управління всією діяльністю наукової організації, ефективно застосовувати мережеві методи управління.

Заходи щодо формування нових управлінських структур:

1) створення цільових груп з підвищення якості продукції («гурток якості»);

2) створення цільових груп для вирішення окремих завдань у межах цеху (які займаються підготовкою вироблення управлінських рішень для нижчого рівня);

3) створення комплексних цільових груп для підготовки особливо складних рішень, пов'язаних з розробкою й упровадженням новітньої техніки й технологій;

4) формування новаторських цільових груп, що створені на тимчасовій основі із провідних інженерів, а саме, винахідників, раціоналізаторів підприємства. Їх діяльність спрямована на виявлення можливостей ефективного використання індивідуальних замовлень або випуск невеликої серії певних моделей;

5) створення програмно-цільових груп.

Основні проблеми вдосконалення оргструктур управління:

- 1) удосконалення госпрозрахункових відносин;
- 2) впровадження матричної оргструктури управління, якщо вона враховує специфіку підприємства;
- 3) дотримання норм управління для менеджерів різних рівнів управління;
- 4) чіткий розподіл функціональних обов'язків і їх успішне виконання;
- 5) демократичність управління при одночасній жорсткості відповідальності.

Реорганізація оргструктур може здійснюватися такими шляхами:

1) звільнення першого керівника від рутинних поточних питань, з метою підвищення його активності у здійсненні виходу підприємства із кризового стану;

2) зобов'язати директора з виробництва й головного інженера забезпечити оперативне управління виробництвом і технічним розвитком;

3) створити ефективну комерційну службу;

4) розподілити функціональні обов'язки фінансового відділу й бухгалтерії;

5) переорієнтувати комерційну діяльність на споживача;

6) створити єдину «команду» професіоналів для управління виробництвом;

7) розробити заходи щодо об'єднання комерційного й транспортного відділів;

8) для підвищення конкурентоздатності розробити й впровадити систему управління витратами, фінансами, акціонування, вексельного й економічного обліку, підкорити їх фінансовому директорові.

Для підвищення гнучкості управлінських структур і оперативного їх реагування на зміни кон'юнктури ринку необхідно:

- провести маркетингові дослідження;
- доручити управління тимчасово вільними ресурсами комерційним банкам або довірчим товариствам;
- здійснити заходи щодо планування податків;
- організувати систему управління ресурсами й мінімізації витрат на комунальні послуги;
- розробити бізнес-плани інвестиційних проектів.

Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

1. Форми відтворення основних засобів підприємства.
2. Інноваційний потенціал підприємства і його оцінка.
3. Внесок технологічних і організаційних інновацій у підвищення ринкової вартості підприємства.

1. Форми відтворення основних засобів підприємства.

Основні виробничі фонди в процесі їх експлуатації зношуються. Розрізняють два види зношування – фізичне і моральне.

Під фізичним зношуванням розуміють поступову втрату основними фондами своєї первісної споживчої вартості, що відбувається не тільки в процесі їх функціонування, але й за їх бездіяльності (руйнування від зовнішніх впливів, атмосферного впливу, корозії).

Моральне зношування – це зменшення вартості машин і устаткування під впливом скорочення суспільно необхідних витрат на відтворення (*моральне зношування першої форми*); зменшення їх вартості в результаті впровадження нових, більш прогресивних і економічно ефективних машин і устаткування (*моральне зношування другої форми*).

У сучасних умовах все більшого значення набуває врахування морального зношування. Поява нових, більш досконалих видів устаткування з підвищеною продуктивністю, кращими умовами обслуговування й експлуатації часто робить економічно доцільним заміну старих основних фондів ще до їх фізичного зношування. Несвоєчасна заміна морально застарілої техніки призводить до того, що на ній виробляється більш дорога й гірша за якістю продукція в порівнянні з виготовленою на більш досконалих машинах і устаткуванні. Це зовсім неприпустимо в умовах ринкової конкуренції.

Існують різні форми простого й розширеного відтворення основних фондів. *Форми простого відтворення* – *заміна застарілого способу праці й капітальний ремонт*. Підприємства мають право створювати ремонтний фонд. Цей фонд використовується для фінансування всіх видів ремонту основних фондів. Ремонтний фонд може й не створюватися, тоді витрати на ремонт включаються безпосередньо в собівартість продукції.

До форм розширеного відтворення основних фондів належить нове будівництво, розширення діючих підприємств, їх реконструкція й технічне переозброєння, модернізація устаткування.

Процеси відтворення потенціалу підприємства на базі нововведень (інновацій) можуть здійснюватися різними шляхами, які утворюють відтворювальний зріз капіталовкладень: нове будівництво, реконструкція, розширення й технічне переозброєння діючих підприємств, модернізація устаткування.

Кожна з цих форм вирішує певні завдання, має переваги й недоліки. За рахунок нового будівництва вводяться в дію нові підприємства, на яких всі елементи основних фондів відповідають сучасним вимогам технічного прогресу, вирішується проблема правильного розміщення продуктивних сил. Однак у перехідні періоди, коли відбувається спад виробництва й багато підприємств припиняють свою діяльність через недолік засобів, перевага віддається реконструкції й технічному переозброєнню діючих підприємств.

Реконструкція діючого підприємства (виробництва) – це здійснюване за єдиним проектом повне або часткове переозброєння й перебудова виробництва (без будівництва нових і розширення виробничих площ діючих цехів основного виробничого призначення, але з будівництвом за необхідності нових і розширенням діючих об'єктів допоміжного й обслуговуючого призначення) із заміною морально застарілого й фізично зношеного устаткування, механізацією й автоматизацією виробництва, усуненням диспропорцій у технологічних ланках і допоміжних службах, що забезпечують збільшення обсягу виробництва на базі вдосконалення технології, розширення асортиментів або підвищення якості продукції, створення маловідходних або безвідходних виробництв, а також поліпшення інших техніко-економічних показників. Реконструкція діючого підприємства може також здійснюватися для зміни профілю підприємства й організації виробництва нових видів продукції на існуючих виробничих площах, а також будівництво нових цехів і об'єктів замість ліквідованих цехів і об'єктів того ж призначення, подальша експлуатація яких з технічних і економічних міркувань недоцільна.

Будівництво об'єктів допоміжного, обслуговуючого й загально-заводського призначення, включених у єдиний комплекс робіт

з розширення діючого підприємства, якщо проектна потужність цих об'єктів відповідно до затвердженого проекту розрахована на забезпечення експлуатаційних потреб інших діючих виробництв (не розширюваних), що входять до складу підприємства, також є реконструкцією діючого підприємства (виробництва). Реконструкція – це також будівництво об'єктів і споруджень на підприємствах, що добувають природну сировину, здійснювана у зв'язку з необхідністю поновлення фронту робіт і розширення ємностей для зберігання невикористаних відходів виробництва за умови, що в результаті будівництва збільшуються основні виробничі фонди.

У ході реконструкції діючого підприємства проводяться роботи з будівництва природоохоронних об'єктів, корінної перебудови діючих систем водопостачання, каналізації, вентиляції й інші роботи, пов'язані з будівництвом установок і споруджень для поліпшення умов праці й скорочення шкідливих викидів у навколишнє середовище.

При реконструкції основна частина капітальних вкладень йде на вдосконалення активної частини фондів з використанням старих виробничих будинків, споруджень. Збільшення частки витрат на устаткування дає можливість з тим самим розміром капітальних вкладень одержати більший приріст виробництва й на цій основі збільшити продуктивність праці, знизити собівартість продукції.

Технічне переозброєння діючих виробництв здійснюється з метою підвищення технічного рівня окремих ділянок виробництва, агрегатів, установок шляхом освоєння нововведень, модернізації й заміни застарілого й фізично зношеного устаткування новим, більш продуктивним, усунення «вузьких місць» у загальнозаводському господарстві.

Технічне переозброєння діючих виробництв – це також установка додатково на існуючих площах устаткування й машин, модернізація й технічна перебудова систем і установок з охорони навколишнього середовища, опалювальних і вентиляційних систем, приєднання підприємств, цехів і установок до централізованих джерел тепло-, водо-, електро- і газопостачання. Під *модернізацією устаткування* розуміється його відновлення з метою повного або часткового усунення морального зношування другої форми й підвищення техніко-економічних характеристик до рівня аналогічного устаткування більш досконалих конструкцій.

Модернізація устаткування може проводитися декількома напрямками:

- удосконалення конструкцій діючих машин, що підвищує їх режимні характеристики й технічні можливості;
- механізація й автоматизація верстатів і механізмів, що дозволяє збільшити продуктивність устаткування;
- переклад устаткування на програмне управління;

Модернізація устаткування економічно дуже ефективна, якщо в результаті її проведення зростає річний обсяг виробництва, збільшується продуктивність праці й знижується собівартість продукції. При цьому необхідно, щоб рентабельність виробництва підвищувалася. Останнє може бути досягнуто, якщо відносний приріст прибутку буде більшим, ніж збільшення вартості виробничих фондів у результаті витрат на модернізацію.

Розширення діючих підприємств – це будівництво інших і наступних черг діючого підприємства, додаткових виробництв і виробничих комплексів, а також будівництво нових або розширення існуючих допоміжних і обслуговуючих об'єктів на території діючого підприємства або майданчиках, що прилягають до неї, якщо ці об'єкти призначені для обслуговування розширюваних основних цехів.

2. Інноваційний потенціал підприємства і його оцінка.

Інноваційна діяльність підприємства – це система заходів щодо використання наукового, науково-технічного й інтелектуального потенціалу з метою одержання нового або поліпшеного продукту або послуги, нового способу їх виробництва для задоволення як індивідуального попиту, так і потреб суспільства в нововведеннях у цілому.

Доцільність вибору способу й варіанту техніко-технологічного відновлення залежить від конкретної ситуації, характеру нововведення, його відповідності профілю, інноваційному потенціалу підприємства, вимогам ринку, стадіям життєвого циклу техніки й технології, особливостям галузевої приналежності.

Інноваційний потенціал організації – здатність і ступінь готовності організації до реалізації проекту інноваційних змін.

Здатність – це наявність і збалансованість структури інноваційного потенціалу, а саме ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності:

- наявність висококваліфікованих фахівців-вчених, розроблювачів-інженерів, інноваторів, системних організаторів, винахідників;
- наявність матеріально-технічної бази – устаткування, пристроїв, інформаційно-комунікаційних систем, забезпеченість необхідними матеріалами, реактивами, лабораторним, офісним обладнанням;
- забезпеченість науковою інформацією й інформацією про інновації в країні й за кордоном: науково-технічною літературою, літературою з питань патентів винаходів, нових наукоємних технологій;
- наявність фінансових ресурсів, що забезпечують інноваційну діяльність у межах довгострокової перспективи, виконання цільових програм і проєктів, витрати на НДКР.

Готовність – це достатність потенціалу й існуючих ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Рівень готовності інноваційного потенціалу можна визначити за допомогою низки параметрів, які відбивають ступінь розвитку НДКР та інших напрямків діяльності підприємства, що впроваджує нововведення. До них належать:

- виробничий потенціал підприємства;
- рівень розвитку техніки в порівнянні зі світовим (технічний потенціал);
- характеристики тривалості життєвого циклу продукції, виготовленої підприємством;
- частка дослідно-конструкторських розробок у загальних витратах на НДКР;
- ступінь інтеграції різних підрозділів між собою;
- рівень централізації й децентралізації управління;
- можливість подальшого вдосконалення нововведень;
- наявність венчурного капіталу й можливість створення венчурних малих підприємств у складі компанії;
- рівень використання ефективних методів управління нововведеннями з позицій виходу кінцевого наукоємного матеріального або інтелектуального продукту;
- доступ до наукової інформації й інформації про інновації, патенти, винаходи, до міжнародних інформаційних каналів.

Оцінку загальної готовності організації (фірми) до сприйняття

інновації можна здійснювати за допомогою матриці інноваційного потенціалу (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Матриця інноваційного потенціалу підприємства

Складові інноваційного потенціалу	Ресурси підприємства	
	Найменування	Складові ресурсів
1. Здатність до своєчасного виявлення актуальних інноваційних проблем, потреб і запитів споживачів	Наукові	Наукові розробки лабораторій, науково-дослідні роботи, ноу-хау
	Технічні	Особливості виробничого устаткування, основних і допоміжних матеріалів, технічного оснащення для виробництва нової продукції
2. Здатність до висування конкурентоспроможних ідей в галузі створення нових продуктів і технологій	Технологічні	Динамічність, методи, технології, наявність прогресивних методів організації виробництва
	Кадрові	Кваліфікаційний, демографічний склад; стан плинності; характер виконуваних робіт; здатність адаптуватися до змін
3. Здатність забезпечити ефективне функціонування підприємства за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційних можливостей	Просторові	Виробничі площі, характер будинків, комунікації і їх розміщення
	Організаційні	Організаційна структура, характер управління, інформаційні зв'язки, оперативність збору й обробки і характер розподілу інформації
4. Здатність забезпечити розробку й реалізацію стратегічної програми технічного й організаційного розвитку підприємства	Фінансові	Динаміка основних фінансових показників, умови кредитування, можливість фінансування НДКР
	Інформаційні	Система забезпечення пошуку інформації з інновацій і обміну знаннями й досвідом між підрозділами фірми
5. Здатність приймати рішення, що стосуються інновацій		

У таблиці 12.2 наведено характеристику елементів організаційного механізму управління і його вплив на інноваційний потенціал підприємства. Як показує досвід, передові фірми розвинених країн під час управління інноваціями використовують комплекс прогресивних систем загального управління, що позитивно впливає на інноваційну сферу діяльності будь-якої організації. Серед цих систем варто назвати: стратегічне планування, активізацію персоналу (включаючи системи участі у власності, прибутках і управлінні); раціоналізації; ротації; забезпечення матеріальними запасами (у тому числі система «Канбан», «Точно у строк»); субпідрядні відносини з постачальниками комплектуючих виробів; комплексне управління якістю; логістичні системи управління, системи трансферного управління інноваціями.

Розвиток інноваційного потенціалу сприяє розвитку організації. Розвиток організації розглядається як реакція на зміни зовнішнього середовища й тому має стратегічний характер. Від стану інноваційного

Таблиця 12.2

Структура інноваційного потенціалу організації

Елементи інноваційного потенціалу організації	Інноваційний потенціал	
	Низький	Високий
1	2	3
Оргструктура	Лінійна, лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цілевих організаційних утворень, матричні структури, творчі команди
Технологія	Спеціалізоване виробниче устаткування, жорстко пов'язане в єдиний потік для масового випуску продукції	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі, пов'язані безрейковою гнучкою транспортною системою

Продовження табл. 12.2

1	2	3
Науково-дослідні приміщення, лабораторії, відділи	Спеціально спроектовані під даний виробничий процес – повна утилізація простору	Універсального типу, наявність резервних площ, можливості змін компоновки лабораторій, відділів
Організація праці	Індивідуальна, поопераційно регламентована	Бригадна, з високим рівнем об'єднання операцій і професій, вільний вибір часу
Оплата праці	Індивідуальна, підрядна	Почасово-преміальна, бригадна, з використанням особистого внеску
Переміщення персоналу	Мінімальні, в основному за ієрархічною градацією	Можливості горизонтальних і вертикальних переміщень відповідно до розв'язуваних завдань, створення тимчасових бригад
Стиль управління	Авторитарний, мінімум делегування повноважень, твердий контроль за виконанням	Делегування повноважень, що забезпечує високий рівень залучення персоналу до розробки рішень, генерування ідей
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділам	Детальне інформування про діяльність організації, її життя, проблеми й завдання у сфері інновацій
Психологічний клімат	Налаштування на вирішення поточних завдань у межах свого робочого місця	Налаштування на пошук рішень як оперативних, так і довгострокових; як у межах робочого місця, так і за його межами. Стимулювання інноваційного клімату й активності

потенціалу залежить вибір і реалізація інноваційної стратегії, й тому оцінка інноваційного потенціалу є необхідною умовою змін.

Інноваційний потенціал оцінюється за схемою: ресурси – функції – проект. Оцінка може розглядатися в різних розрізах:

– часткова оцінка готовності організації до реалізації одного нового проекту;

– інтегральна оцінка поточного стану організації щодо всіх або групи реалізованих проектів.

Практика опирається на два підходи в аналізі внутрішнього середовища й оцінки інноваційного потенціалу організації: *детальний і діагностичний*.

Детально оцінюється інноваційний потенціал на стадії обґрунтування інновації й підготовки проекту до розробки й реалізації.

Схема оцінювання інноваційного потенціалу за таким підходом припускає:

1) системний опис нормативної моделі стану внутрішнього середовища організації (усього складового інноваційного потенціалу), тобто відновлюються якісні й кількісні вимоги до всіх компонентів, блоків і параметрів, що забезпечують досягнення інноваційної мети й підцілі (за допомогою дерева цілей);

2) визначення фізичного стану інноваційного потенціалу;

3) аналіз розбіжностей між нормативним і фактичним станом сильних і слабких сторін потенціалу;

4) складання переліку робіт з метою посилення слабких сторін і гармонізації всіх блоків інноваційного потенціалу.

Діагностичний застосовується для визначення рівня інноваційного потенціалу за спеціальними методиками.

3. Внесок технологічних і організаційних інновацій у підвищення ринкової вартості підприємства.

Проведемо розрахункову оцінку внеску конкретних інновацій у підвищення ринкової вартості підприємства. Визначення внеску тих або інших передбачуваних інновацій у збільшення вартості підприємства залежить від факторів:

1) загальної фінансової ефективності (чистої поточної вартості, внутрішньої норми прибутковості, строку окупності), комерційної

перспективності (строку корисного життя, тобто прогнозованого часу одержання позитивних чистих доходів від реалізації відповідної продукції) і ризикованості нововведення (невизначеності одержання доходів за оснований на ньому інвестиційним проектом);

2) доступності передбачуваної інновації для самофінансування даним підприємством або фінансування її за рахунок залучення обмежених сторонніх джерел партнерського й позикового капіталу;

3) мети оцінки вартості (оцінка підприємства як діючого або того, що закривається, або такого, що підлягає значним скороченням в обсязі своїх операцій і зайнятих працівників – вони здатні досить відрізнятись);

4) методу оцінки обґрунтованої ринкової вартості фірми на даний момент і на майбутній час, що цікавить оцінювача (при використанні різних методів оцінки можуть виходити відмінні один від одного результати);

5) тривалості прогнозного періоду, протягом якого буде здійснюватися інновація;

6) рівня спостережуваної інфляції й ступеня визначеності інфляційних очікувань на термін корисного життя інвестиційного проекту на основі можливої інновації (принаймні – на строк окупності капіталовкладень у неї).

Розрахунок оцінки внеску конкретної інновації в підвищення ринкової вартості підприємства ведеться за формулою:

$$\begin{aligned}
 C_{MAX} &= PV_{OCT.BEZIH.} + NPV_E \\
 PV_{OCT.BEZIH.} &= \sum_{j=1}^M \sum_{t_j=1}^{N_j} CF_{t_j} \cdot \left(\frac{1}{1+i_j}\right)^t \\
 NPV_E &= -I_{OE} + \sum_{t_e=1}^{N_e} CF_{t_e} \cdot \left(\frac{1}{1+i_e}\right)^t,
 \end{aligned}
 \tag{12.1–12.3}$$

де $PV_{OCT.BEZIH.}$ – залишкова поточна вартість очікуваних доходів (можливо, збитків) фірми при простому продовженні її операцій, тобто залишкової вартості підприємства без впровадження на ньому інновації;

NPV_E – чиста наведена вартість освоєння розглянутої інновації E ;

$j=1,2,3,\dots,M$ – номери здійснюваних на підприємстві проектів (продуктів, що випускають);

$t_j=1,2,3,\dots,N_j$ – номери одиничних періодів (років, кварталів, місяців), аж до номера періоду закінчення строку корисного життя N_j проекту j ;

CF_{tj} – очікувані грошові потоки (прибутки або збитки) підприємства при реалізації вже здійснюваних проектів (при продовженні випуску раніше освоєної продукції);

i_j – індивідуальна ставка дисконту з конкретного проекту j із числа здійснюваних проектів, що враховує його систематичні або несистематичні інноваційні ризики;

I_{OE} – стартові інвестиції з проекту інновації E ;

CF_t – очікувані в періоді грошові потоки з інновації E ;

i_e – індивідуальна ставка дисконту, що враховує ризики з інновації;

N_E – строк корисного життя інновації E .

Якщо підприємство впроваджує кілька інновацій (L), то розрахунок оцінки внеску всіх упроваджуваних інновацій в підвищення ринкової вартості підприємства ведеться за формулою:

$$Ц_{MAX} = PV_{ОСТ.БЕЗІН} + \sum_{e=1}^L NPV_E \quad (12.4)$$

Критерії, за якими інновація збільшує ринкову вартість фірми:

1) середньоквадратичне (стандартне) відхилення ринкової ставки з депозиту i у найближчому минулому σ_i не повинно перевищувати «запас міцності» проекту, дорівнює індексу прибутковості проекту III :

$$\sigma_i \leq III, \quad (12.5)$$

$$III = (IRR - i)/i; \quad (12.6)$$

де i – ринкова ставка відсотка з банківського депозиту;

IRR – показник внутрішньої норми рентабельності (прибутковості) проекту.

Цей індекс характеризує «запас міцності» проекту з погляду його порівняльної ефективності стосовно інвестиційної альтернативи вкладення тих же засобів на банківський депозит.

2) рівень ризику (ступінь невизначеності) проекту інновації має бути невисоким;

3) строк окупності розглянутого проекту має бути невеликим;
4) розмір стартових інвестицій з проекту має бути посильним ініціаторові проекту;

5) частка стартових інвестицій з проекту, які може профінансувати саме підприємство становить 40–50%. Чим вища частка, тим легше буде мобілізувати під проект інновації стороннє фінансування – маючи на увазі, що потенційні партнери й кредитори звичайно оцінюють проект згідно з таким критерієм, як частка коштів, що профінансовані ініціатором проекту.

Види інновацій, що збільшують ринкову вартість підприємства:

1) інновації **типу А з невеликим рівнем ризиків** (так, щоб при визначенні чистої поточної вартості інновацій і збільшенні на її величину ринкової вартості підприємства очікувані від них грошові потоки дисконтувалися за максимально низькою ставкою дисконту, що включала б у себе максимально низькі премії за ризик – тоді чиста поточна вартість інновацій і дорівнюваний до неї приріст ринкової вартості фірми могли б бути найбільшими) **і відносно малими стартовими інвестиціями** (що полегшить залучення сторонніх коштів і доступних резервів самофінансування); подібні інновації характеризуються невисоким рівнем доходів, будучи, як правило, усього лише правильно орієнтованими на конкретний сегмент ринку збуту вдосконаленнями;

2) інновації **типу В – досить ризиковані, але обіцяють підвищений рівень доходів** (за інвестиційними проектами на основі подібних інновацій при розрахунку їх чистої – збігаючої із залишковою й зі збільшенням від її ринкової оцінки підприємства – поточної вартості доведеться різко зменшувати поточну цінність очікуваних грошових потоків, які зате будуть відрізнятися незвичайно великим середньозваженим розміром); такими інноваціями здатні стати радикальні нововведення, за якими розглянуте підприємство буде «піонером» на ринку й матиме науково-технічну зачіпку, закріплену патентами на винаходи й корисні моделі або таємністю відповідного ноу-хау.

Обидва зазначених типи інновацій мають право на існування й рівноефективні. Однак за своєю практичною дієвістю вони різні:

1) інновації *типу В* припускають ранній «витік» для даного ринку інформації про суть відповідного інноваційного проекту. Це створює

небезпеку втрати більшої частини потенційних споживачів внаслідок раннього підключення в цьому випадку до «технологічної гонки» конкурентів; подібний «витік» необхідний тому, що без нього учасники фондового ринку не зможуть досить рано відреагувати підвищенням котирувань ціни підприємства на факт початку ним перспективного інноваційного проекту; цього не вимагають інновації *типу А*.

2) з погляду терміну окупності інвестицій інновації *типу А* кращі. Вони встигають швидко проявлятися (у результаті швидко освоєваних продажів нововведення або освоєного більш економічного нового технологічного процесу) в ефективності «подати сигнал» фондовому ринку про перспективу, що покращилася, на прибуток фірми протягом настільки короткого терміну, що не встигає виникнути проблема необхідності спеціальних «відтоків» секретної комерційної й технологічної інформації;

3) інновації *типу А* зберігають незалежність фірми від потенційно небезпечних для додаткових акціонерних і кредитних інвесторів третіх осіб, які в цьому випадку не будуть залучатися для фінансування інвестицій розглянутого підприємства й не зможуть мати претензій на її власність, що витікають із цього (зокрема, тоді менша частка в ньому позикового капіталу також додатково підвищить ринкову вартість і кредитоспроможність фірми).

Внесок інновацій як інвестиційних проектів (інноваційних проектів) у підвищення ринкової вартості підприємства змінюється у міру того, як реалізуються окремі послідовні стадії життєвого циклу інновації.

Причини зміни внеску інновацій у ринкову вартість фірми:

1) *зміна структури грошових потоків, що залишаються за проектом.* Спочатку залишкова поточна вартість інноваційного проекту і його внесок у підвищення ринкової вартості підприємства зростає. Це викликано тим, що в розрахунок залишкової поточної вартості на більш просунутих стадіях проекту вже не входять негативні грошові потоки зі стартових інвестицій у розробку й освоєння інновації. До очікуваних найбільш високих прибутків від значних продажів продукту залишається усе менше часу, так що ці істотні позитивні грошові потоки дисконтуються на менші періоди часу і їх поточна вартість (поточний еквівалент) стає більшою. Потім настає перелом (точка А), коли

після деякого моменту залишкова поточна вартість інноваційного проекту і його внесок у підвищення ринкової вартості починає зменшуватися. Це обумовлено тим, що в інноваційному проекті наступають стадії зменшення продажів і грошових потоків (термін корисного життя проекту наближається до завершення);

2) зменшення невизначеності в очікуваних грошових потоках. Збільшення залишкової поточної вартості інноваційного проекту і його внеску у вартість підприємства до точки А прискорюється, а після точки А їх зменшення сповільнюється завдяки тому, що при підтвердженні прогнозу грошових потоків з проекту (виникненні так званої «ретроспективної прогностичності» бізнесу) розрахунок залишкової поточної вартості проекту на більш пізніх його стадіях буде здійснюватися з використанням усе більш низької ставки дисконту (у ставку дисконту буде включатися більш низька премія за ризик);

3) збереження або втрата для підприємства можливості продати бізнес, раніше початий за інноваційним проектом. Збереження такої можливості, за інших рівних умов, збільшує залишкову цінність інноваційного проекту і його внесок у вартість підприємства, втрата – зменшує.

Інструменти моніторингу зростання вартості підприємства в міру реалізації його інноваційного проекту:

1) **Q-фактор** – співвідношення між оцінною ринковою вартістю активів A^* фірми, яка виконує проект, і їх відновлювальною вартістю $A_{ВДН}$ (остання являє собою гіпотетичні витрати на створення розглянутого майна, з урахуванням зношування, у даний момент часу за сьогоднішніми цінами на всі необхідні покупні ресурси):

$$Q = A^*/A_{ВДН}; \quad (12.7)$$

2) **різниця Δ між ставкою дисконту (i) з проекту та середньозваженою вартістю капіталу підприємства, що реалізує даний проект (I_{WACC}).**

Якщо параметри Q-фактор і Δ збільшуються, то у міру здійснення інноваційного проекту зростатиме й вартість підприємства. Якщо вони зменшуються, то вартість підприємства падає. Граничними значеннями наведених параметрів служать: для фактора Q – одиниця, для Δ – нуль.

Щодо зміни вартості інноваційного проекту, який реалізується підприємством, то не можна сказати нічого певного, коли параметри Q і Δ такі, як в цей момент часу: а) $Q > 1$, $\Delta < 0$; б) $Q < 1$, $\Delta > 0$.

Коли інновація тільки ще освоюється, що припускає продовження капіталовкладень у нові активи, й не дозволяє орієнтуватися на вже налагоджені за проектом грошові потоки від продажів відповідної продукції, то використовують ці два вищенаведені інструменти.

Для наступних стадій проекту, коли є можливість орієнтуватися на вже налагоджені грошові потоки від продажу відповідної продукції Δ розраховують іншим способом:

$$\Delta = CFROI_{\phi} - i, \quad (12.8)$$

де $CFROI_{\phi}$ – віддача від зроблених капіталовкладень:

$$CFROI_{\phi} = NCF_{\phi} / A_{\phi} + I_{НАК}, \quad (12.9)$$

де NCF_{ϕ} – фактичний чистий грошовий потік, спостережуваний у поточному періоді;

A_{ϕ} – залишкова балансова вартість активів, придбаних і створених власними силами в межах інноваційного проекту;

$I_{НАК}$ – сумарні, раніше зроблені відрахування на зношування цих активів.

Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення й упровадження систем управління потенціалом підприємства

1. Сучасні інструменти управління виробництвом.
2. Методологія визначення економічної ефективності систем управління потенціалом підприємства.

1. Сучасні інструменти управління виробництвом.

Сучасні інструменти управління виробництвом:

- Balanced Scorecard;
- S&OP;

Balanced Scorecard – система збалансованих показників. Це універсальна модель взаємозв'язку ключових факторів, що забезпечують

конкурентоздатність підприємства в коротко-, середньо- і довгострокових перспективах.

Особливістю BSC є об'єднання в одній структурі фінансових і нефінансових показників, які можна було б з максимальною користю застосовувати для підтримки управлінських рішень.

Управління вимагає виміру не тільки (а іноді й не стільки) фінансових результатів, продуктивності й інших внутрішніх параметрів, які є основою для прийняття поточних рішень, скільки виміру ефективності і результатів впровадження стратегії. Досить загальне й описове слово «стратегія» перетворюється з абстрактної ідеї в реальний проект, вимагає обов'язкового виміру й оцінки. Це потрібно для того, щоб мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізувати ефективність розгортання й реалізації стратегії, досліджувати її результати й приймати управлінські рішення.

У класичному варіанті цієї концепції вся інформація, яка необхідна для керівництва при прийнятті рішень, розбивається на чотири взаємозалежних блоки-перспективи – «Фінанси – Економіка», «Ринок – Клієнти», «Бізнес-процеси», «Інфраструктура – Співробітники». Усі зв'язки між блоками представлені на рис. 13.1.

У рамках моделі Balanced Scorecard чотири згаданих блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком – кваліфіковані, мотиваційні, згуртовані в єдину команду співробітники, використовуючи інфраструктуру (інформаційні системи, устаткування, технології), забезпечують необхідну і для системи якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидка обробка й виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг і успіх компанії на ринку. Маркетингові успіхи компанії, у свою чергу, служать станом її фінансових успіхів. Зворотний ланцюжок моделі Balanced Scorecard розкручується у зворотний бік в такий спосіб: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників варто шукати в блоці «Ринок – Клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Бізнес-процеси», а корінь проблем з бізнес-процесами знаходиться у блоці «Інфраструктура – Співробітники» (рис. 13.2).

Причинно-наслідковий ланцюжок системи Balanced Scorecard реалізується при розробці стратегії компанії. У межах моделі Balanced

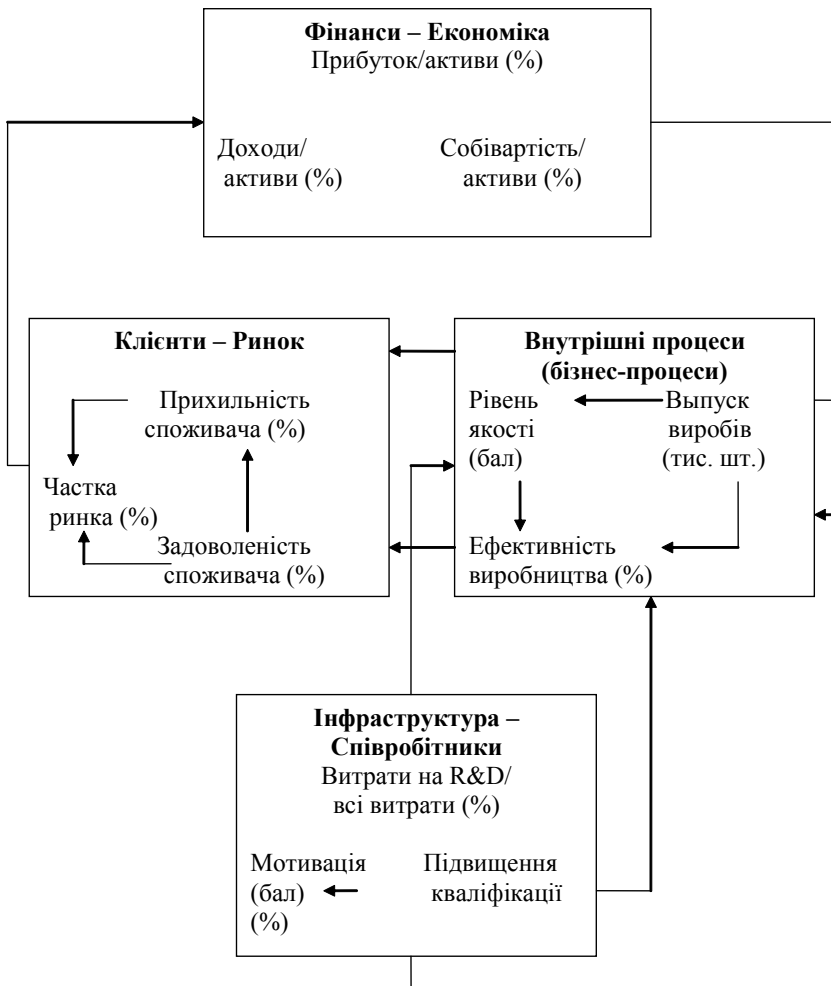


Рис. 13.1. Приклад моделі збалансованих показників

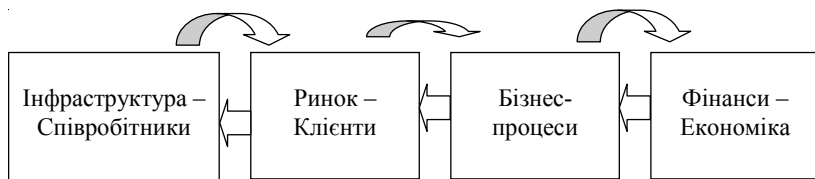


Рис. 13.2. Причинно-наслідковий зв'язок системи Balanced Scorecard

Scorecard розробка стратегії починається з відповіді на запитання: «Які параметри фінансового стану будуть прийнятні для нас і наших засновників (перспектива «Фінанси – Економіка»?». Друге запитання звучить так «Як ми повинні виглядати в очах наших клієнтів (у порівнянні з конкурентами), щоб досягти тих фінансово-економічних цілей, які ми перед собою поставили?». Третє запитання – «Як повинні виглядати наші процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які ми перед собою поставили по перспективі «Ринок – Клієнти»? І, нарешті, четверте запитання звучить так «Які інфраструктура й співробітники нам необхідні для досягнення цілей за перспективою «Бізнес-процеси»?».

У своїй першій книзі Каплан і Нортон указують, що в моделі BSC існують не тільки причинно-наслідкові зв'язки між групами показників, об'єднаних у проєкції, але й взаємозв'язок між показниками компанії і її господарських підрозділів, а також між показниками результативності й винагород. Інакше кажучи, впровадження стратегії за допомогою BSC відбувається в такій послідовності: корпорація – господарські й/або структурні підрозділи – індивідуальний рівень. Фактично BSC дозволяє перекинути «місток» між стратегічним і операційним рівнями управління й між зонами колективної й індивідуальної відповідальності. Таким чином, BSC – системне осмислення факторів конкурентоспроможності компанії.

S&OP – процес управління балансом виробничого потенціалу. Місце процесу управління балансом виробничого потенціалу в системі управління представлена на рис. 13.3.

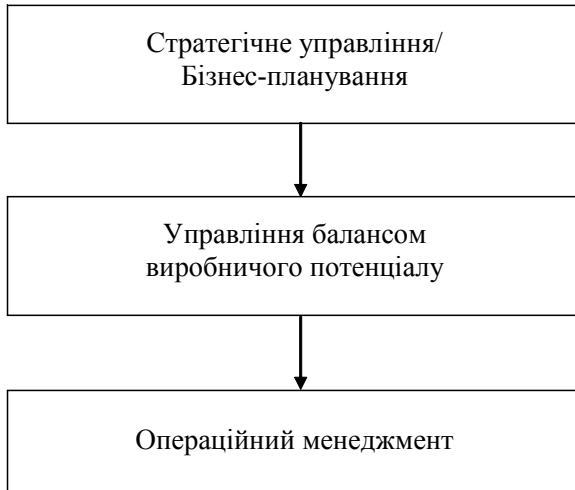


Рис. 13.3. Місце процесу управління балансом виробничого потенціалу в системі управління потенціалом підприємства

Особливості виробничого процесу накладають специфічні обмеження на рішення, що пов'язані з реакцією підприємства на зміни попиту. На рівні рішення завдань планування бізнесу всі фактори виробництва є змінними (включаючи капітальні вкладення), на рівні ж управління балансом виробничого потенціалу приймаються рішення, що покривають умовно-змінні фактори виробництва – робоча сила, закупівлі, тобто фактори, що не впливають на характер бізнесу підприємства, його профіль, склад основних засобів. Фактично мова йде про поточну оптимізацію складу виробничих потужностей, тоді як операційний менеджмент забезпечує поточну діяльність підприємства. Процес управління балансом виробничого потенціалу представлений на рис. 13.4.

Процес управління балансом виробничого потенціалу реалізується через регулярні (звичайно щомісячні) наради – нарада з попиту (1-й тиждень місяця), нарада з продукту (2-й тиждень місяця), нарада з ланцюга поставок (3-й тиждень місяця) (і нарада з балансу в цілому

(4-й тиждень місяця). І, нарешті, останнім важливим зауваженням, що стосується процесу, стане зауваження про можливі варіанти розподілу відповідальності. У нашому описі наведено класичну реалізацію: визначено власників процесів і уведено спеціалізовані ролі на підприємстві, що безпосередньо виконують роботи із процесу, – це так звані координатори (відповідно, з попиту, продукту й ланцюгу поставок). Ця реалізація адекватна для великих виробничих підприємств, у малих і середніх



Рис. 13.4. Процес управління балансом виробничого потенціалу підприємства

фірмах виділення спеціалізованих співробітників не завжди доцільно, важливим залишається при цьому принциповий розгляд питання оцінки якості управління виробничим балансом. Процес управління виробничим балансом варто оцінювати в трьох основних категоріях: попиту, виробництва й постачання (табл. 13.1)

Таблиця 13.1

Система оцінки процесу управління виробничим потенціалом

Категорія для оцінювання	Приклади коефіцієнтів
Попит	Виконання плану продажів у грошовому еквіваленті Забезпеченість бізнес-плану контрактами Виконання відвантажень у строк Точність прогнозування попиту
Виробництво	Виконання виробничого графіку у строк Виконання плану виробництва за видами продукції Виконання бюджету заробітної плати Відношення фактично відпрацьованих годин до планових
Постачання	Відхилення за закупівельними цінами Виконання плану закупівель у строк

З таблиці 13.1 видно, що запропоновані показники якості управління виробничим балансом повинні забезпечувати гармонізацію процесів прогнозування попиту й процесу створення продукту (включаючи оптимізацію процесу матеріального забезпечення виробництва).

2. Методологія визначення економічної ефективності систем управління потенціалом підприємства.

Методи оцінки економічної ефективності впровадження інформаційних технологій і систем управління, які використовуються за кордоном, можна розбити на три групи:

– **традиційні фінансові:** *економічна додана вартість, повна вартість володіння, сукупний економічний ефект, швидке економічне обґрунтування;*

– **якісні методи:** методологія збалансованих показників, методологія інформаційної економіки, методологія управління портфелем активів, система показників ІТ;

– **імовірнісні методи:** метод справедливих опціонів, метод прикладної інформаційної економіки.

Впровадження ефективних систем управління потенціалом підприємства (система логістики, система маркетингу й т. п.) має потребу в техніко-економічному обґрунтуванні.

Традиційні фінансові методи. Метод економічної доданої вартості (EVA). Використовуючи періодичну оцінку EVA для характеристики ефективності роботи, можна погодити такі цілі, як підвищення обороту, збільшення частки продажів або рух грошових коштів за допомогою єдиного фінансового показника.

З іншого боку, такий підхід занадто узагальнений і його не можна застосувати для прийняття рішень про купівлю невеликої партії нового технологічного обладнання. Крім того, складно визначити, як саме на кінцевий результат вплинули технології й системи управління. Природно використовувати EVA у сукупності з іншими методами.

Повна вартість володіння (Total Cost of Ownership, TCO). На сьогоднішній день цей підхід одержав досить широке поширення. У його межах передбачається оцінка вартості придбання, адміністрування, установки, переміщення й модернізації, технічної підтримки й супроводу, змушених простоїв й інших прихованих витрат. Для визначення найкращого співвідношення ціна/якість для підприємств сфери послуг TCO досить ефективний.

За допомогою цієї методології можна досить повно проаналізувати ефективність виконання функцій. У сполученні з іншими параметрами можна створити добру схему обліку й контролю витрат на інформаційні системи й системи управління підприємством. Але без врахування ризиків і співвідношення технології зі стратегічними цілями точність обліку і контролю знижується.

Сукупний економічний ефект (Total Economic Impact, TEI). У цій методології розглядаються три основних параметри: вартість, переваги й гнучкість корпоративної інформаційної системи. Для кожного з них визначається рівень ризику. Вартість звичайно аналізується за допо-

могою ТСО, оцінка переваг проводиться з погляду вартості проекту й стратегічних вкладень, що виходять за межі інформаційних технологій. Гнучкість же визначається з використанням методологій розрахунків ф'ючерсів і опціонів, таких як модель Блека – Шоулза, або ROV (REAL Options Valuations) – оцінка справедливої ціни опціонів. Її часто використовують як альтернативу стандартним процедурам складання бюджету й плану капіталовкладень (інвестицій) в умовах невизначеного стану ринку й економіки (як у сфері інформаційних технологій), коли на передній план виступають параметри гнучкості. Більшість компаній використовують справедливу ціну опціонів у якості одного з елементів побудови звичної всім системи фінансових показників і показників ефективності, у тому числі системи збалансованих показників. ТЕІ призначений для підтримки прийняття рішень, зниження ризиків і забезпечення гнучкості.

Швидке економічне обґрунтування (Rapid Economic Justification, REJ). Методологія, запропонована Microsoft, подібна ТЕІ, припускає конкретизацію ТСО за рахунок установавання відповідності між витратами на ІТ і пріоритетами діяльності компанії. Процес складається з п'яти етапів: розробка бізнес-плану, що відображає думку всіх зацікавлених сторін і успіху та включає основні фактори і ключові параметри ефективності; аналіз впливу технології на фактори успіху; аналіз критеріїв вартості/ефективності; визначення потенційних ризиків і ймовірностей їх виникнення і обчислення стандартних фінансових показників. Ця методологія підходить для управління окремими проектами і вдала наявністю аналізу ризиків, але, незважаючи на назву, процедура її застосування може виявитися досить тривалою.

Якісні методи оцінки ефективності. Ці методи використовуються для доповнення кількісних методів суб'єктивними і якісними оцінками, які дозволяють визначити цінність відповідних об'єктів і процесів.

Система збалансованих показників є інструментом формування стратегії управління. За чотирма точками зору – фінансовою, задоволенням потреб клієнтів, внутрішніми процесами і подальшим зростанням й навчанням – формуються параметри, які декомпозуються до операційного рівня. Для успішного впровадження стратегії має бути встановлений моніторинг і зворотний зв'язок процесу стратегічного

управління. Для цього розробляються збалансовані рахункові карти, що відображають основні цілі підприємства, а також їх подальшу декомпозицію у вигляді набору критичних факторів успіху.

Методологія інформаційної економіки (Information Economics, ІЕ). Ця методологія орієнтована на об'єктивну оцінку портфеля проектів і передбачає напрямок ресурсів туди, де вони дають найбільшу вигоду. Ідея полягає в тому, щоб змусити інформаційну службу й бізнес-менеджерів розставити пріоритети й подати більш об'єктивні висновки про стратегічну цінність окремих проектів для бізнесу.

Керівникам ІТ-відділів і бізнес-менеджерам спочатку необхідно скласти список з 10 головних факторів, що впливають на процес прийняття рішення, і оцінити відносну значущість («плюси») і ризик («мінуси») кожного з них для бізнесу. Для кожного підприємства фактори будуть своїми, причому вони можуть додаватися, віддалятися або змінюватися в міру зміни пріоритетів. Проекти в галузі інформаційних технологій оцінюються з погляду даних факторів. У результаті виходить повний відносний рейтинг кожного проекту в портфелі інформаційної служби. Методологія ІЕ – швидкий спосіб визначення пріоритетів витрат і зіставлення ІТ-проектів із бізнес-цілями. Аналіз ризиків якщо й суб'єктивний, то достатньо деталізований. Ця методологія не призначена для управління проектами, тому, насамперед керівникам інформаційних служб і бізнес-менеджерам, необхідно переглянути існуючі моделі планування й адаптувати їх до процесу.

Управління портфелем активів (Portfolio Management). При використанні методології управління портфелем активів організації розглядають співробітників інформаційних служб і ІТ-проекти як активи, управління якими відбувається за такими самими принципами, що й будь-які інші інвестиції. Тобто директор інформаційної служби здійснює контроль за капіталовкладеннями й оцінює нові інвестиції за критеріями витрат, вигоди й ризику. Він повинен мінімізувати ризик, вкладаючи гроші в різні проекти.

Система показників ІТ (IT Scorecard). Ідея IT Scorecard полягає в тому, що замість чотирьох класичних основних напрямків збалансованих показників визначаються наступні напрямки: розвиток бізнесу, продуктивність, якість (для ІТ – як із внутрішньої, так і із зовнішньої точок зору) і прийняття рішень. Насправді, як напрямок, так і їх кількості

можуть бути будь-якими – це залежить від конкретної ситуації й потреб компанії. Потім за цими напрямками вибираються цілі-орієнтири й проводиться декомпозиція на операційний рівень.

Ймовірнісні методи – у цих методах використовуються математичні й статистичні моделі, що дозволяють оцінити ймовірність виникнення ризику.

Справедлива ціна опціонів (Real Options Valuation, ROV). Досить складний метод, не дуже давно відзначений Нобелівською премією. При використанні методу ROV проект розглядається з погляду керованості в ході проекту. Виділяються п'ять параметрів: виторг від проекту, витрати, складність, вартість підтримки рішення й життєвий цикл впроваджуваної корпоративної інформаційної системи. Потім оцінюється, наскільки можливий вплив на ці параметри в процесі виконання проекту. Чим вища можливість цього впливу, тим вища оцінка проекту за даним методом. У кожному з варіантів розглядаються фактори керованості й за ними відбувається оцінка ефекту за методом ROV. У кожного підприємства будуть свої критерії й шкала. Цей метод досить конкретний, але досить важкий і вимагає досить великої кількості часу для проведення аналізу.

Методологія прикладної інформаційної економіки (Applied Information Economics, AIE). Її ідея полягає в тому, щоб для кожної із заявлених цілей проекту знайти ймовірність її досягнення, а потім з неї вивести ймовірність поліпшень у бізнес-процесах компанії, збільшення швидкості прийняття рішень, доступу до інформації – звідси виводиться ймовірність висновку угоди.

Передбачається, що це компромісний варіант у випадку недовіри розмитим шкалам евристичного аналізу ризику методу TEI, обмеженим висновкам TCO і небажання використати тільки одну BSC. Метод поєднує в собі традиційні фінансові підходи й статистику, але характерний більшою кількістю розрахунків.

У країнах СНД існує трохи інший підхід до обґрунтування доцільності впровадження інформаційних технологій і систем управління потенціалом підприємства (логістики, маркетингу, управління фінансами). Алгоритм методики представлений нижче:

1) вибір ефективного варіанту проекту з декількох розглянутих методом приведених витрат:

$$C_{np} = C/B + KB \cdot K_{E\Phi} \quad (13.1)$$

де C_{np} – приведені витрати на одиницю продукції n -го варіанта;

C/B – собівартість продукції відповідного варіанта;

KB – капіталомісткість одиниці продукції n -го варіанта;

$K_{E\Phi}$ – нормативний коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень. Даний показник приймається на рівні сформованої на момент розрахунків ставки рентабельності банківського депозиту.

До подальшого розгляду приймається варіант, що має найменші приведені витрати на один резервний;

2) розраховують додатковий прибуток на впровадженій захід:

– додатковий прибуток, що одержить підприємство за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції:

$$\Delta\Pi = (Q_{np} - Q_{\phi}) \cdot (\Pi_{\phi} - C/B_{\phi}), \quad (13.2)$$

де $\Delta\Pi$ – додатковий прибуток підприємства;

Q_{np} – обсяг реалізації продукції з проекту;

Q_{ϕ} – обсяг реалізації продукції за фактичним даними підприємства;

Π_{ϕ} – базова ціна реалізації одиниці продукції;

C/B_{ϕ} – базова собівартість одиниці продукції.

Додатковий прибуток за рахунок зниження собівартості продукції:

$$\Delta\Pi_{C/B} = (C/B_{\phi} - C/B_{np}) \cdot Q_{np}, \quad (13.3)$$

де $\Delta\Pi_{C/B}$ – прибуток від зниження собівартості продукції;

C/B_{ϕ} – базова (фактична) собівартість одиниці продукції підприємства;

C/B_{np} – собівартість продукції з проекту;

Q_{np} – обсяг реалізації продукції з проекту;

3) загальний додатковий чистий прибуток від реалізації заходів плану:

$$\Delta\Pi_{3AG} = (\Delta\Pi_{ПП} + \Delta\Pi_{C/B}) \cdot (1 - h), \quad (13.4)$$

де $\Delta\Pi_{3AG}$ – загальний додатковий прибуток;

h – ставка податку на прибуток.

Розраховують додатковий чистий грошовий потік:

$$ДГП = \Delta\Pi_{3AG} + \Delta A_p, \quad (13.5)$$

де $ДГП$ – чистий грошовий потік;

ΔA_p – додаткова річна сума амортизації, що розраховується від суми капіталовкладень;

4) розраховується поточна вартість додаткового грошового потоку:

$$\Delta ДГП_{ПОТ} = \Delta ДГП \cdot K_{IM} \cdot K_{ДИСК}, \quad (13.6)$$

де $\Delta ДГП_{ПОТ}$ – поточна вартість додаткового грошового потоку;

K_{IM} – коефіцієнт імовірності (визначають розроблювачі проекту шляхом складання прогнозу зміни макро- і мікросередовища підприємства на прогностичний період);

$K_{ДИСК}$ – коефіцієнт дисконтування (розраховується залежно від ставки дисконту НБУ);

5) розраховується чиста поточна вартість додаткового грошового потоку:

$$\Delta ЧПВ = \sum \Delta ДГП_{ПОТ} - KB, \quad (13.7)$$

де $\Delta ЧПВ$ – чиста поточна вартість додаткового грошового потоку;

$\Delta ДГП_{ПОТ}$ – поточна вартість додаткового грошового потоку;

KB – додаткові капітальні витрати;

6) розраховується індекс окупності (рентабельності) проекту:

$$I_{OK} = \sum \Delta ДГП_{ПОТ} / KB > 1. \quad (13.8)$$

Такий алгоритм розрахунку ефективності впровадження систем управління потенціалом підприємства.

3.2. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ

Тема. Оптимізація структури потенціалу підприємства

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Потенціал підприємства та оптимізація його структури

План практичного заняття

№ п/п	Навчальні питання	Час, хв.	Метод проведення
1	2	3	4
1	Перевірка готовності студентів до заняття, вступне слово викладача	5	Доведення
2	Основні правила й співвідношення оптимального функціонування потенціалу підприємства	10	Опитування
3	Рішення ситуаційного завдання на визначення динаміки економічного потенціалу підприємства й ефективності його використання	15	Розв'язання біля дошки студентами
4	Рішення ситуаційного завдання на дотримання основних оптимальних співвідношень в галузі фінансового потенціалу підприємства	15	Розв'язання біля дошки студентами
5	Рішення ситуаційного завдання на дотримання основних оптимальних співвідношень в галузі трудового потенціалу підприємства	15	Розв'язання біля дошки студентами
6	Рішення ситуаційного завдання на оптимізацію виробничого потенціалу підприємства	15	Розв'язання біля дошки студентами
7	Підбиття підсумків заняття	5	Доведення

**Завдання на визначення оптимальної структури
потенціалу підприємства**

Ситуаційне завдання 1.1

Є дані про роботу ТОВ «Лісова казка» за 2005–2009 рр. (див. табл. 1.1.).

Потрібно:

1. Оцінити динаміку економічного потенціалу підприємства.
2. Оцінити динаміку ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.1

Дані про роботу ТОВ «Лісова казка» за 2005–2009 рр.

Показник	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Виторг, тис. грн	1980	1795	1830	2420	2550
Витрати, тис. грн	1697	1560	1610	2060	2170
Необоротні активи, тис. грн	690	812	850	838	830
Оборотні активи, тис. грн	3420	3510	3690	3900	3920

Ситуаційне завдання 1.2

Є баланс підприємства ТОВ «Квазар» за 2009 р. (див. табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Баланс підприємства ТОВ «Квазар» на 01.01 2010 р.

Актив, тис. грн			Пасив, тис. грн		
Показник	01.01.09	01.01.10	Показник	01.01.09	01.01.10
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи	4000	3800	Власний капітал	4800	4800
Оборотні активи, у тому числі:	8000	9600	Позиковий капітал, у тому числі:	7200	8600

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
грошові кошти	400	800	довгострокова заборгованість	2500	2500
запаси сировини	900	700	короткострокова банківська заборгованість	1200	2400
короткострокові фінансові вкладення	4000	5600			
незавершене виробництво	250	300	короткострокова кредиторська заборгованість (постачальники)	3500	3700
запаси готової продукції	450	900			
дебіторська заборгованість (покупці)	2000	1300			
Баланс	12000	13400	Баланс	12000	13400

Проведіть експрес-аналіз структури капіталу підприємства:

1. Визначте фактичну структуру капіталу й порівняйте з оптимальною, простежте тенденцію зміни структури капіталу, дайте оцінку цьому процесу.

2. Перевірте дотримання в тенденції «золотого» правила фінансування.

3. Перевірте дотримання в тенденції «вертикального» правила фінансування.

Ситуаційне завдання 1.3

Підприємство, що виробляє холодильники, має наступні показники роботи (див. табл. 1.3).

Визначте, чи правильну політику проводить підприємство щодо заробітної плати. У 2006 році робочі підприємства очікують від заводу управління підвищення заробітної плати на 10–15%. Чи можливо таке підвищення й чому? Обґрунтуйте свій висновок економічними розрахунками.

**Результати роботи підприємства ВАТ «Айс» за період
2005–2009 рр.**

Показник	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Обсяг виробленої продукції, тис. шт.	10	11	11,5	10,8	10,2
Ціна одиниці продукції, грн	1500	1850	2100	2250	2350
Кількість робітників, зайнятих у виробництві, чол.	180	195	200	190	180
Питома вага заробітної плати в ціні продукції, %	25	28	28	24	26

Ситуаційне завдання 1.4

ТОВ «Вертикаль» займається випуском запасних частин для газонокосарок, міні-тракторів та іншої дрібної сільськогосподарської техніки. У механічному цеху, що є провідним підрозділом на підприємстві, установлені токарські, вертикально-фрезерні, вертикально-свердлильні, зуборізні й шліфувальні верстати. Дані про простой устаткування, а також їх причини за 2009 рік по механічному цеху наведені в табл. 1.4. Режим роботи устаткування в 2009 році був двозмінний, по 8 годин у зміну, кількість робочих днів у році – 252. На основі наявних даних розрахувати коефіцієнт завантаження устаткування в 2009–2010 роках і запропонувати заходи щодо оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства на 2010 рік, за умови, що обсяг виробничої програми збільшиться на 5%, режим роботи устаткування залишиться двозмінним, планові простой устаткування залишаться на рівні 2009 року.

Таблиця 1.4

**Дані про фактичне використання виробничого потенціалу
ТОВ «Вертикаль» за 2009 рік**

Показники	Види робіт, які виконуються в цеху				
	Токарські роботи	Вертикально-фрезерні	Вертикально-свердильні	Зуборізні	Шліфувальні
Кількість верстатів, шт.	6	4	4	4	4
Простої устаткування всього, %	38	33	40	45	36
у тому числі планові, %	6	6	6	6	6
змушені (немає замовлень),%	32	27	34	39	30

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема. Визначення оптимальної структури активів і капіталу підприємства

План практичного заняття

№ п/п	Навчальні питання	Час, хв.	Метод проведення
1	Перевірка готовності студентів до заняття, вступне слово викладача	5	Доведення
2	Основи управління формуванням і розвитком потенціалу, оптимізація структури потенціалу підприємства	20	Тестування
3	Рішення ситуаційного завдання на визначення оптимальної структури активів	20	Розв'язання біля дошки студентами
4	Рішення ситуаційного завдання на визначення оптимальної структури капіталу підприємства	20	Розв'язання біля дошки студентами
5	Підбиття підсумків заняття	5	Доведення

**Завдання на визначення оптимальної структури активів
і капіталу підприємства**

Ситуаційне завдання 2.1

Проаналізуйте структуру активів підприємства, а також оцініть структуру балансу підприємства в тенденції при наступних вихідних даних (див. табл. 2.1). Зробіть висновок. Середньогалузева питома вага необоротних активів у загальній частці активів становить 0,20. Середньогалузевий коефіцієнт маневреності – 0,5.

Таблиця 2.1

Баланс підприємства ВАТ «Прометей» за 2009 р., тис. грн

Актив	01.01.09	31.12.09	Пасив	01.01.09	31.12.09
Необоротні активи	4000	3800	Власний капітал, у тому числі:	4352	4800
			статутний капітал	4000	4000
			нерозподілений прибуток	352	352
			прибуток звітного року	---	448
Оборотні активи, у тому числі: грошові кошти	8000 400	9600 800	Позиковий капітал	648	8600
			у тому числі: довгострокова заборгованість	2500	2500
короткострокові фінансові вкладення	4000	5600	короткострокова банківська заборгованість	1200	2400
запаси сировини	900	700			
незавершене виробництво	250	300	короткострокова кредиторська заборгованість	3948	3700
запаси готової продукції	450	900			
дебіторська заборгованість (покупці)	2000	1300			
Баланс	12000	13400	Баланс	12000	13400

До якої сфери належить дане підприємство: сфери послуг чи сфери матеріального виробництва?

Ситуаційне завдання 2.2

Власний капітал підприємства становить \$ 50 тис. Підприємство істотно розширює господарську діяльність за рахунок залучення позикового капіталу. Коефіцієнт рентабельності активів підприємства 20%. Існує 8 альтернативних варіантів розширення діяльності. Необхідно визначити, за якої структури капіталу буде досягнута найвища рентабельність власного капіталу. Ставка податку на прибуток 25%. Інші дані наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

8 альтернативних варіантів діяльності підприємства

Показник	Варіанти діяльності підприємства							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. \$	50	50	50	50	50	50	50	50
Позиковий капітал, тис. \$	--	15	30	45	60	75	90	105
Загальний операційний капітал, тис. \$	50	65	80	95	110	125	140	155
Ставка відсотків за кредит з урахуванням ризику, %	--	18	18	18,5	19	19,5	20	20,5

Тема. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Розрахунок доданої ринкової вартості підприємства (MVA), метод ЕВО

План практичного заняття

№п/п	Навчальні питання	Час, хв.	Метод проведення
1	Перевірка готовності студентів до заняття, вступне слово викладача	5	Доведення
2	Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями	20	Тестування
3	Застосування концепції MVA у практичній діяльності компанії при визначенні ефективності її діяльності	10	Резензування й обговорення реферату
4	Рішення ситуаційного завдання 3.1 на визначення величини MVA	10	Розв'язання біля дошки студентами
5	Рішення ситуаційного завдання 3.2 на визначення величини MVA підприємства в результаті фінансової санації	20	Розв'язання біля дошки студентами
6	Рішення ситуаційного завдання 3.3 на визначення вартості бізнесу методом ЕВО	10	Розв'язання біля дошки студентами
7	Підбиття підсумків заняття	5	Доведення

Проблемні питання й питання для дискусії.

1. Який економічний зміст доданої ринкової вартості?
2. Чому концепція ринкової доданої вартості набуває широкого застосування для розробки стратегії, що створює максимальну вартість для власників, для оцінки результатів діяльності підприємства за весь термін його існування?
3. Який критерій ефективності управління MVA?

Завдання на визначення MVA, метод EBO

Завдання 3.1

Визначити додану ринкову вартість компанії й ефективність роботи її менеджерів за весь термін існування компанії за наступними вихідними даними. Ціна однієї акції компанії на фондовій біржі на момент оцінки становить \$ 23; число акцій, випущених компанією, – 50 млн грн., балансова вартість статутного капіталу на момент створення фірми становила \$ 600 млн. За час існування компанії її власний капітал збільшився на \$ 296 млн.

Завдання 3.2

У 2007 році компанія «Веста» потрапила в кризову ситуацію через невдалу політику з дебіторами. У 2008 році на підприємстві було проведено фінансову санацію шляхом здійснення факторингових операцій і збільшення статутного капіталу на 1200 тис. грн. До початку 2009 року ситуація на підприємстві нормалізувалася. За 2009 рік підприємство одержало виторг у розмірі 5000 тис. грн, були зроблені витрати на суму 4000 тис. грн., були виплачені відсотки за кредит у розмірі 50 тис. грн. Структура капіталу компанії на 01.01.05 р. була наступна: власний капітал – 2500 тис. грн, позиковий капітал – 500 тис. грн. Середньозважена вартість капіталу компанії у 2009 році становила 21,8%, ставка податку на прибуток – 25%. Темп зростання продажів у 2009 році становив 3%. Необхідно розрахувати додану ринкову вартість, а також ринкову вартість підприємства в результаті фінансової санації на 01.01.10 р.

Завдання 3.3

Вартість чистих матеріальних активів малого підприємства на 01.01.10 р. становила \$ 20 тис. Після відрахування відповідної винагороди, виплаченої власникові, бізнес приніс у 2009 році \$ 8 тис. Ставка доходу на чисті матеріальні активи – 15%, коефіцієнт капіталізації на надлишковий прибуток – 33,3%. Обсяг реалізації підприємства за 2009 р. склав 5 тис. одиниць, ціна одиниці реалізованої продукції \$ 10, собівартість реалізованої продукції \$ 25 тис., підприємство взяло

у 2009 році позику на суму \$ 5 тис. під ставку простого позичкового відсотка $i = 20\%$. Визначити вартість підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Розрахунок доданої економічної вартості (EVA)

План практичного заняття

№п/п	Навчальні питання	Час, хв.	Метод проведення
1	Перевірка готовності студентів до заняття, вступне слово викладача	5	Доведення
2	Сутність EVA. Способи розрахунку економічної доданої вартості	10	Опитування
3	Рішення ситуаційного завдання 4.1 на визначення величини EVA	15	Розв'язання біля дошки студентами
4	Рішення ситуаційного завдання 4.2 на визначення величини вартості фірми методом EVA	15	Розв'язання біля дошки студентами
5	Рішення ситуаційного завдання 4.3 на визначення величини вартості фірми методом EVA	30	Розв'язання біля дошки студентами
6	Підбиття підсумків заняття	5	Доведення

Завдання на визначення EVA

Завдання 4.1

Визначити додану економічну вартість компанії за наступними вихідними даними. Балансова вартість власного капіталу компанії \$ 896 млн, прибуток компанії до сплати податків – \$ 283,8 млн, загальний операційний капітал, наданий інвесторами, – \$1800 млн., середньозважена вартість капіталу компанії – 11%, ставка податку на прибуток – 40%.

Завдання 4.2

Здійснити розрахунок вартості підприємства методом EVA, якщо операційний капітал компанії становить 180 тис. грн, вартість звичайних акцій компанії 80 тис. грн, привілейованих акцій – 40 тис. грн,

облігаційної позики – 60 тис. грн, вартість користування власним капіталом (звичайні акції) – 21%, вартість користування власним капіталом (привілейовані акції) – 24%, вартість користування позиковим капіталом – 20%. Ставка податку на прибуток – 25%. Величина EVA за роками представлена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Розмір EVA за роками

t	1	2	3	4	5
EVA, тис. грн	25	26	28	31	34

Завдання 4.3

Вартість користування власним капіталом становить 25%, вартість зобов'язань 5%, прибуток до оподаткування – 1000 тис. грн, ставка податку на прибуток 25%, балансова вартість власного капіталу – 2400 тис. грн, балансова вартість зобов'язань – 600 тис. грн. Виторг звітного періоду становить 6000 тис. грн, проектні зміни власного оборотного капіталу в перший прогнозний період – 161 тис. грн, приріст інвестицій у першому прогнозному періоді 472 тис. грн, прогнозні темпи зростання доходів $g_D = 17,88\%$, тривалість прогнозного періоду – 5 років, рентабельність активів у постпрогнозному періоді – 22,56%, темп зростання прибутку – $g_{\Pi} = 5\%$. Необхідно оцінити вартість підприємства методом EVA. Інвестований капітал постпрогнозного періоду – 485 тис. грн.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5 (КОНТРОЛЬНА РОБОТА З МОДУЛЯ № 1)

Тема. Управління результативністю використання потенціалу підприємства

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Оцінка результативності використання потенціалу багатопродуктової торговельної компанії на основі EVA

План практичного заняття

№п/п	Навчальні питання	Час, хв.	Метод проведення
1	Перевірка готовності студентів до заняття, вступне слово викладача	5	Доведення
2	Управління результативністю використання потенціалу підприємства	10	Тестування
3	Рішення ситуаційного завдання за оцінкою результативності використання потенціалу багатопродуктової торговельної компанії на основі EVA	60	Розв'язання біля дошки студентами
4	Підбиття підсумків заняття	5	Доведення

Ситуаційне завдання

Компанія оптової торгівлі «Омега» реалізує 8 видів торговельних груп (продуктів) через 4 канали збуту. У табл. 6.1, 6.2, 6.3 представлені дані управлінського обліку про роботу компанії за 2009 рік у розрізі каналів збуту й торговельних груп, а також товарообіг каналів збуту в частковому вираженні. Середньогалузева рентабельність у даному сегменті ринку за аналогічними компаніями – 17,8%, систематичний ризик вкладення коштів у дану компанію, за оцінками експертів, становить: $\beta = 0,9321$, ставка по облігаціях державної позики становила у 2009 році 4,5%. Необхідно оцінити ефективність продажів компанії за 2009 рік на основі економічної доданої вартості EVA. Ставку податку на прибуток прийняти в розмірі 24%. Вартість користування позиковим капіталом по компанії за 2009 рік у середньому становила 16%.

Таблиця 6.1

Розширений баланс компанії «Омега» по її торговельних групах за 2009 рік (за даними управлінського обліку), \$ тис.

Баланс	Торговельні групи								Разом
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Необоротні активи	1053	44	351	434	252	53	14	29	2230
Реальні активи	142	28	54	41	27	33	6	8	339
Довгострокові позики	911	16	297	393	225	20	8	21	1891
Оборотні активи	2619	665	832	471	586	761	160	239	6333
Запаси	2309	615	742	423	543	630	155	237	5654
Дебіторська заборгованість	161	27	48	25	23	67	3	2	356
Короткострокові позики	44	7	12	7	6	19	--	--	95
Кошти	105	16	30	16	14	45	2	--	228
Разом активи:	3672	709	1183	905	838	814	174	268	8563
Власний капітал	1659	205	427	503	436	210	23	67	3530
Короткострокові зобов'язання	2013	504	756	402	402	604	151	201	5033
Позики й кредити	335	84	126	67	67	100	25	34	838
Кредиторська заборгованість	1678	420	630	335	335	504	126	167	4195
Разом пасиви:	3672	709	1183	905	838	814	174	268	8563

Таблиця 6.2

Розрахунок чистого прибутку компанії «Омега» за 2009 р. у розрізі каналів збуту, \$ тис.

Показники	Канали збуту				Усього
	канал 1	канал 2	канал 3	канал 4	
Прямі витрати	28	96	190	130	444
Операційний прибуток	28	34	140	165	367
Позареалізаційні витрати	11	17	18	33	79
Непрямі витрати	27	38	107	105	277
Чистий прибуток	12	13	51	93	169

Таблиця 6.3

Товарообіг каналів збуту в частковому виразі (%) за 2009 рік

Канал	Торговельні групи							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Канал 1	13,50	2,75	17,57	7,51	9,07	1,35	--	--
Канал 2	21,15	10,78	12,55	8,35	21,16	3,28	3,40	--
Канал 3	22,57	3,67	58,84	28,05	39,54	69,30	44,90	83,33
Канал 4	42,78	82,80	11,04	56,09	30,23	26,07	51,70	16,67

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7**Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства***План практичного заняття*

№ п/п	Навчальні питання	Час, хв.	Метод проведення
1	Перевірка готовності студентів до заняття, вступне слово викладача	5	Доведення
2	Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства	10	Тестування
3	Рішення ситуаційного завдання 7.1	15	Розв'язання біля дошки студентами
4	Рішення ситуаційного завдання 7.2	15	Розв'язання біля дошки студентами
5	Рішення ситуаційного завдання 7.3	15	Розв'язання біля дошки студентами
6	Рішення ситуаційного завдання 7.4	15	Розв'язання біля дошки студентами
7	Підбиття підсумків заняття	5	Доведення

*Ситуаційні завдання**Завдання 7.1*

Розрахувати ймовірне підвищення ринкової вартості підприємства, що може відбутися в результаті того, що підприємство завершило

складання глибоко проробленого бізнес-плану інноваційного проекту, реально здатного вже через рік підвищити річні прибутки фірми (П) до 1 млн грн, якщо також відомо, що чисті матеріальні активи (ЧМА) підприємства відповідно до оцінки їх ринкової вартості складають 2,5 млн грн; коефіцієнт знімання прибутку із чистих матеріальних активів у галузі дорівнює 0,35; коефіцієнт капіталізації, що враховує ризику освоюваного в проєкті бізнесу, дорівнює 0,25.

Завдання 7.2

Оцінити, яка буде ринкова вартість компанії через 2 роки, якщо вона реально реалізує інноваційний проєкт, що дозволяє розраховувати на те, що чистий прибуток підприємства до цього часу підвищиться до 400 тис. грн. У галузі, до якої належить компанія, спостерігається мультиплікатор, що стабілізувався, «Ціна/Прибуток» (Ц/П), рівний 5,5.

Завдання 7.3

Показати, що для інвестора, якого притягують як співзасновника на 45% статутного капіталу в дочірню компанію, що засновується для реалізації інноваційного проєкту, капіталовкладення є ефективними, якщо відомо, що даний інвестор звичайно вкладає кошти на три роки ($m = 3$); грошові потоки за інноваційним проєктом підприємства очікуються на рівні: стартові інвестиції – 3 млн грн; 1-й рік – 50 тис. грн; 2-й рік – 200 тис. грн; 3-й рік – 2 млн грн, 4-й рік – 4 млн грн; 5-й рік – 3,5 млн. грн; прийнятна з урахуванням премії за ризику освоюваного бізнесу ставка дисконту становить 0,3. Інвестор не розраховує на дивіденди від засновуваної компанії. Він планує одержати свій єдиний доход на перепродажі пакета акцій, що здобуває.

Завдання 7.4

Чи можна вважати, що вартість підприємства, яке реалізує інноваційний проєкт підприємства, збільшується і, отже, проєкт розвивається нормально, якщо відомо, що: проєкт знаходиться в стадії, коли вже відбувається будівництво нового цеху з виробництва завершеного розробкою виробу; показник CFROI за проєктом по завершеному кварталі в порівнянні з тим же кварталом минулого року становить $(-0,25)$, у той час як ставка дисконту, що застосовувалася

для оцінки проекту, дорівнює 0,30; Q-фактор підприємства більший за одиницю; середньозважена вартість капіталу, який використовується підприємством для фінансування проекту, дорівнює 0,20?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8 (КОНТРОЛЬНА РОБОТА З МОДУЛЯ № 2)

3.3. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1

Завдання 1.1

Про динаміку економічного потенціалу підприємства можна судити за «золотим правилом» економіки. «Золоте правило» економіки говорить: темпи зростання балансового прибутку (T_{Π}) повинні перевищувати темпи зростання витрат на закупівлю продукції, робіт, послуг (T_B), а темпи зростання витрат на закупівлю продукції, у свою чергу, повинні перевищувати темпи зростання активів (основного й оборотного капіталу підприємства) T_A , тобто оптимальним є положення:

$$T_{\Pi} > T_B > T_A > 100\%.$$

$T_{\Pi} > T_B$ означає зниження витрат виробництва, що відображає підвищення ефективності виробництва.

$T_B > T_A$ означає підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Дотримання «золотого правила» означає, що економічний потенціал підприємства зростає в порівнянні з попереднім періодом.

Необхідно розрахувати ланцюгові індекси зростання прибутку, витрат на закупівлю продукції, робіт, послуг та активів, далі знайти середній темп зростання даних показників. Середній темп зростання розраховується як середньгеометричне ланцюгових індексів.

Ефективність використання потенціалу підприємства визначається за показником рентабельності активів. Варто знайти рентабельність

активів за роками, розрахувати ланцюгові темпи зростання рентабельності активів, знайти середній темп зростання й оцінити тенденцію.

Завдання 1.2

«Золоте правило» фінансування й балансування (складання балансу): довгострокове майно, що знаходиться у розпорядженні підприємства, повинно фінансуватися з довгострокових джерел фінансування (горизонтальна структура балансу):

а) із власного капіталу: $ВК > НА$, причому $СК/ВНА > 1$ або

б) із власного й довгострокового позикового капіталу:

$$(ВК + ПКД)/(НА + ВЗ), \text{ причому } (ВК + ПКД)/(НА + ВЗ) > 1,$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи;

ПКД – позиковий довгостроковий капітал;

ВЗ – виробничі запаси.

Правило вертикальної структури капіталу говорить: власний капітал, власні джерела фінансування повинні перевищувати позикові:

$$ВК/(ПКК+ПКД) > 1 \text{ або } ВК/Баланс > 0,5,$$

де ПКК – позиковий короткостроковий капітал.

Оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу 60% : 40%.

Завдання 1.3

У сфері управління трудовими ресурсами на підприємстві повинно дотримуватися наступне співвідношення: темп зростання продуктивності праці T_w повинен перевищувати темп зростання заробітної плати $T_{зп}$: $T_w > T_{зп}$. Щоб знайти продуктивність праці, необхідно обсяг продукції помножити на ціну й поділити на кількість працюючих. Щоб визначити заробітну плату, потрібно величину доходів помножити на питому вагу заробітної плати в ціні продукції. За даними формулами знаходяться продуктивність праці й заробітна плата за роками. Далі знаходяться ланцюгові індекси темпів зростання продуктивності праці й заробітної плати, потім середні темпи зростання цих величин як середньгеометричне ланцюгових індексів. Необхідно порівняти

середні темпи зростання заробітної плати й продуктивності праці і зробити висновок про можливість підвищення заробітної плати робітникам у 2010 році.

Завдання 1.4

1. Необхідно розрахувати річний корисний фонд часу для кожного виду устаткування в 2009–2010 рр. за формулою:

$$\Phi_{\text{КОРИС}}^i = t_{\text{СМ}} \cdot s \cdot d \cdot q_i \cdot [(100 - \gamma_i) / 100],$$

де $t_{\text{СМ}}$ – тривалість зміни, ч;

s – кількість змін, шт.;

d – кількість робочих днів у році, дні;

q_i – кількість одиниць устаткування даного виду, шт.;

γ_i – планові простой устаткування i -го виду %;

i – вид устаткування.

2. Фактичний річний фонд роботи устаткування у 2009–2010 рр. знаходимо за формулою:

$$\Phi_{\text{ФАКТ}}^i = t_{\text{СМ}} \cdot s \cdot d \cdot q_i \cdot [(100 - \beta_i) / 100],$$

де β_i – фактичні простой устаткування.

При розрахунку β_i за 2010 рік необхідно врахувати збільшення виробничої програми на 5%.

3. Знаходимо коефіцієнт завантаження устаткування кожного виду за роками:

$$K_3 = \Phi_{\text{ФАКТ}}^i / \Phi_{\text{КОРИС}}^i.$$

4. Розраховуємо для 2010 року різницю (Δ) між $\Phi_{\text{КОРИС}}^i$ і $\Phi_{\text{ФАКТ}}^i$ для кожного виду устаткування. За даними розрахунків робимо висновок про ефективність використання виробничого потенціалу в динаміці.

5. Розраховуємо незадіяну кількість устаткування у 2009 році з кожного виду:

$$q_H = \Delta / \Phi_{\text{КОРИС}}^i,$$

де $\Phi_{\text{КОРИС}}^i$ – річний корисний фонд часу одного верстата i -го виду.

За даними розрахунку складається таблиця оптимізації кількості виробничого устаткування (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Заходи щодо оптимізації структури виробничого потенціалу
ТОВ «Вертикаль» на 2010 рік**

Вид устаткування	Кількість незадіяного устаткування, шт.	Фактична кількість устаткування в цеху, шт.	Фактична структура виробничого потенціалу, %	Необхідна кількість устаткування на 2010 рік, шт.	Необхідна структура виробничого потенціалу, %	Заходи щодо оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства
Токарні верстати						
Вертикально-фрезерні						
Вертикально-свердильні						
Зуборізні						
Шліфувальні						
РАЗОМ по підприємству						

Практичне заняття № 2

Завдання 2.1

Структура активів балансу характеризується показниками ліквідності:

– коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{ЛК}}^{\text{ЗАГ}}$ розраховується як частка від ділення розміру оборотних активів до короткострокових зоб'язань (нормативне значення 2);

– коефіцієнт термінової ліквідності $K_{\text{ЛЛК}}^{\text{ТР}}$ розраховується як частка від ділення розміру ліквідних активів підприємствами (короткострокові фінансові вкладення, грошові кошти, дебіторська заборгованість (по покупцях) до короткострокових зобов'язань (нормативне значення – 0,7–0,8);

– коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{\text{ЛЛК}}^{\text{АБС}}$ розраховується як частка від ділення величини коштів до короткострокових зобов'язань (нормативне значення – 0,2–0,25);

– коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами $k_{\text{ВОК}}^3$ розраховується як відношення суми запасів до власних оборотних коштів. Нормальним значенням коефіцієнта вважається 0,5. Якщо $k_{\text{ВОК}}^3 > 1$, то це свідчить про те, що запаси сировини й незавершене виробництво фінансуються не тільки із власних джерел, але й з позикових, що дуже ризиковано і призводить до кризових явищ.

– питома вага необоротних активів у загальній сумі активів $U_{\text{НА}}$, розраховується як відношення необоротних активів до загальної величини активів. Ця частка значною мірою залежить від галузі. Проте значна перевага першого розділу балансу в активах ($U_{\text{ПЗА}} > 0,5$) говорить про зайву іммобілізацію коштів. Як правило, це характерно для підприємств промисловості.

Оцінка структури балансу підприємства ведеться за коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними коштами $k_{\text{ВОК}}$. Він визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних і прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних коштів і інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості й інших оборотних активів). Нормативне значення 0,1. Якщо показник менший за 0,1, то структура балансу незадовільна, якщо більший – задовільна.

Всі показники необхідно розрахувати на початок і на кінець періоду, зрівняти їх із середньогалузевими й зробити висновки.

Завдання 2.2

Розрахунки з кожного альтернативного варіанту господарювання ведуться за таким алгоритмом.

1. Знаходимо прибуток підприємства:

$$П = R_A \cdot A / 100,$$

де R_A – рентабельність активів, %;

A – величина активів, грош. од.

Розмір активів підприємства з основного рівняння балансу дорівнює розміру капіталу. Тому $A = BK + ПК$.

2. Знаходимо відсотки за користування кредитом:

$$BKK = ПК \cdot i / 100,$$

де i – ставка відсотків за користування кредитом, %;

$ПК$ – сума позикового капіталу, грош. од.

3. Знаходимо прибуток для оподаткування:

$$П_{\text{ОПОД}} = П - BKK.$$

4. Знаходимо чистий прибуток:

$$ЧП = П_{\text{ОПОД}} \cdot (1 - h / 100),$$

де h – ставка податку на прибуток, %.

5. Знаходимо рентабельність власного капіталу:

$$R_{BK} = ЧП / BK,$$

де BK – власний капітал, грош. од.

Практичне заняття № 3

Завдання 3.1

1. Знаходимо вартість статутного капіталу на момент створення фірми V_o .

2. Знаходимо ринкову вартість компанії на момент оцінки V_t :

$$V_t = N_A \cdot C_A,$$

де N_A – кількість акцій, емітованих компанією, шт.;

C_A – ціна акції на фондовій біржі, грош. од.

3. Знаходимо додану ринкову вартість компанії:

$$MVA = V_t - V_o,$$

де V_o – балансова вартість фірми на момент її створення (дорівнює статутному фонду на момент створення фірми).

Завдання 3.2

1. Знаходимо чистий прибуток компанії після оподаткування:

$$ЧП = (B - C - \%)(1 - h / 100),$$

де B – виторг від реалізації, грош. од.;

C – витрати фірми, грош. од.;

$\%$ – відсотки, виплачені за кредит, грош. од.;

h – ставка податку на прибуток, %.

2. Знаходимо прибутковість операцій компанії по продажах:

$$R_{os} = (ЧП / B) \cdot 100.$$

3. Знаходимо потребу в капіталі:

$$CR = (K / B) \cdot 100,$$

де K – вартість капіталу фірми, грош. од. Знаходиться шляхом підсумовування розміру власного капіталу S і розміру позикового капіталу D .

4. Знаходимо додану ринкову вартість:

$$MVA = \frac{B}{WACC - g} \cdot (1 + g) \cdot (R_{os} - WACC) \cdot \frac{CR}{1 + g},$$

де $WACC$ – середньозважена вартість капіталу компанії, %;
 g – темп зростання продажів, %.

5. Знаходимо ринкову вартість фірми:

$$MV = S + MVA.$$

Завдання 3.3

1. Знаходимо виторг від реалізації:

$$B = Q \cdot Ц_1,$$

де Q – обсяг реалізованої продукції, шт.;

$Ц_1$ – вартість реалізації одиниці продукції, грош. од.

2. Знаходимо чистий прибуток підприємства:

$$ЧП_{ЗАГ} = (B - C - \%) \cdot (1 - h).$$

3. Знаходимо прибуток, принесений чистими матеріальними активами:

$$ЧП_{ЧМА} = R_{ЧМА} \cdot C_{ЧМА},$$

де $R_{ЧМА}$ – рентабельність чистих матеріальних активів;

$C_{ЧМА}$ – вартість чистих матеріальних активів.

4. Визначаємо надлишковий прибуток $\Pi_{НАД}$ як різницю між всім прибутком $ЧП_{ЗАГ}$ і прибутком, який генерують чисті матеріальні активи:

$$ЧП_{НАД} = ЧП_{ЗАГ} - \Pi_{ЧМА}.$$

5. Знаходимо вартість нематеріальних активів $C_{НА}$ за методом прямої капіталізації:

$$C_{НА} = \Pi_{НАД} / k_{кан}.$$

6. Повна вартість бізнесу за методом ЕВО дорівнює сумі чистих матеріальних активів $C_{чМА}$ й вартості нематеріальних активів $C_{НА}$:

$$C_B = C_{чМА} + C_{НА}.$$

Практичне заняття № 4

Завдання 4.1

1. Знаходимо чистий прибуток після сплати податків:

$$NOPAT = EBIT \cdot (1 - h),$$

де $EBIT$ – прибуток до сплати податків, грош. од.

2. Знаходимо вартість користування капіталом компанії V_{US} :

$$V_{US} = ДО \cdot WACC,$$

де $ДО$ – вартість операційного капіталу, грош. од.

Вартість операційного капіталу:

$$K = S + D,$$

де S – вартість власного капіталу;

D – вартість позикового капіталу.

3. Знаходимо величину EVA першим способом:

$$EVA = NOPAT - K \cdot WACC.$$

4. Знаходимо EVA другим способом:

$$EVA = K \cdot (R/100 - WACC/100) = K \cdot (NOPAT/K - WACC),$$

де R – рентабельність операційного капіталу, %.

Завдання 4.2

1. Знаходимо середньозважену вартість капіталу $WACC$:

$$WACC = k_d(1-h) w_d + k_p w_p + k_s w_s,$$

де k_d , k_p , k_s – відповідно вартості залучення позикового капіталу,

акціонерного власного капіталу (привілейовані акції), акціонерного власного капіталу (звичайні акції);

w_d, w_p, w_s – відповідно частка позикового капіталу, привілейованих акцій і простих акцій у структурі капіталу підприємства;

h – ставка податку на прибуток. Розрахунки оформляються у вигляді таблиці (див. табл. 4.2).

Таблиця 4.1

Розрахунок ставки дисконту за методом WACC

Вид капіталу	Вартість капіталу k , %	Частка капіталу W	Зважена вартість капіталу $k \cdot W$, %
Позиковий капітал			
Власний капітал (звичайні акції)			
Власний капітал (привілейовані акції)			
Разом WACC	---	---	

2. Знаходимо вартість фірми:

$$V = S + \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1+WACC)^n}.$$

Завдання 4.3

1. Знаходимо ставку дисконту i за методом WACC:

$$i = WACC = k_d \cdot (1 - h)w_d + k_s w_s.$$

2. Знаходимо рентабельність активів:

$$R_A = \frac{EBIT \cdot (1 - h)}{K} \cdot 100.$$

3. Знаходимо операційний капітал для першого року:

$$K_1 = BOK + I,$$

де BOK – власний оборотний капітал, грош. од.;

I – інвестиції.

4. Капітал для другого року складе $K_2 = K_1 \cdot (1 + g_D/100)$.

Капітал для третього року $K_3 = K_2 \cdot (1 + g_D/100)$ і так далі.

5. Знаходимо коефіцієнт капіталізації:

$$k_{КАП} = i - g_{П}$$

6. Знаходимо EVA за роками:

$$EVA_n = K \cdot (R_A/100 - WACC/100),$$

де n – номер року.

7. Знаходимо капіталізовану додану економічну вартість $EVA_{КАП}$ для кожного року за методом прямої капіталізації. Використання цього методу розрахунку обумовлене тим, що темп зростання прибутку за роками $const = 5\%$:

$$EVA_{КАП} = EVA_n / k_{КАП}$$

8. Знаходимо поточну вартість EVA_d за роками:

$$EVA_d = EVA_{КАП} / (1 + i)^n.$$

9. Знаходимо вартість фірми:

$$V = S + \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1 + i)^n}.$$

Результати розрахунків звести в таблицю (див. табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Розрахунок вартості підприємства методом EVA, тис. грн

Показник	Періоди						Продовжена вартість
	0	1	2	3	4	5	
$R_A, \%$							
WACC, %							
ДО, тис. грн							
EVA, тис. грн							
$EVA_{КАП}$, тис. грн							
$EVA_{д}$, тис. грн							
V, тис. грн		x	x	x	x	x	x

Практичне заняття № 5

(Контрольна робота з модуля № 1)

Практичне заняття № 6

1. Знаходимо чистий операційний прибуток $NOPAT$ за всіма каналами, відновлений на розмір відсотків за кредит і позареалізаційні доходи.

$$NOPAT'_n = ЧП_n + \%_n \cdot (1 - h) + \%* - Д_{ПРn},$$

де $\%_n$ – відсотки по боргу по n -му каналу за даними бухгалтерії, \$ тис.;

$\%*$ – відсотки по боргу по n -му каналу з управлінського обліку, \$ тис.;

$Д_{ПРn}$ – позареалізаційні доходи по n -му каналу, \$ тис.;

$ЧП_n$ – чистий прибуток по n -му каналу, \$ тис.

2. Знаходимо вартість користування власним капіталом за моделлю CAMP:

$$k = z + \beta (r_m - z).$$

3. Знаходимо середньозважену вартість капіталу:

$$WACC = k_d(1 - h)w_d + k_s w_s.$$

4. Далі необхідно скласти баланси каналів у розрізі продуктових груп. Вихідною інформацією служить розширений баланс компанії «Омега» по її торговельних групах за 2009 р. (за даними управлінського обліку). Для цього визначаємо, що канали збуту оперують активами, які генерують виторг (товарообіг). У такому випадку логічно розбити отриманий балансовий лист у розрізі торговельних груп (продуктів) за часткою товарообігу кожного продукту розглянутого каналу збуту в загальному товарообігу з даного продукту. Наприклад, перша стаття балансу «Необоротні активи» з торговельної групи № 1 розширеного балансу дорівнює 1053 \$ тис., тоді для балансу каналу № 1 у колонці торговельна група № 1 буде стояти число $1053 \cdot 0,1350 = 142$, для продукту № 2 $44 \cdot 0,0275 = 1$, для продукту № 3 $351 \cdot 0,1757 = 62$ і т. д. Необхідно скласти баланси всіх чотирьох каналів збуту компанії за формою представленого розширеного балансу компанії.

5. Далі знаходимо загальну суму капіталу, інвестованого в компанію K_1 і в розрізі окремих каналів K_1^n :

$$K_1 = FA + WC,$$

$$K_1^n = FA_n + WC_n,$$

де FA, FA_n – необоротні активи відповідно до всієї компанії й n -го каналу, тис. \$.

WC, WC_n – робочий капітал відповідно всієї компанії й n -го каналу, \$ тис. Робочий капітал є різницею між поточними активами (ПА) без обліку коштів (ГК) і фінансових вкладень (КФВ) і поточними (короткостроковими) зобов'язаннями (ПП) без обліку кредитів і позик (КПК), тобто прямих джерел коштів:

$$WC = (ПА - ГК - КФВ) - (ПП - КПК).$$

Розрахунки ведуться на основі складених балансів каналів.

6. Розраховуємо EVA по компанії в цілому й по окремих каналах EVA_n :

$$EVA = NOPAT' - WACC \cdot K_I$$

$$EVA_n = NOPAT'_n - WACC \cdot K_I^n.$$

Для перевірки правильності розрахунків

$$EVA = EVA_1 + EVA_2 + EVA_3 + EVA_4.$$

7. Розраховуємо рентабельність інвестованого капіталу $ROIC$ по каналах збуту й у цілому по фірмі:

$$ROIC_n = NOPAT'_n / K_I^n.$$

Необхідно порівняти $ROIC_n$ з $WACC$ і зробити висновок про ефективність використання потенціалу багатопродуктової торговельної компанії в розрізі каналів збуту. У випадку поганієї ефективності використання потенціалу запропонувати заходи щодо нормалізації процесу. Результати розрахунків занести в таблицю 6.1.

Таблиця 6.1

Результати оцінки ефективності використання потенціалу торговельної багатопродуктової компанії «Омега» за 2009 р.

Показник	Канали збуту				Усього
	Канал 1	Канал 2	Канал 3	Канал 4	
Інвестований капітал K_I , \$ тис.					
Частка інвестованого капіталу каналу K_I^n у загальному інвестованому капіталі, %					
Чистий операційний прибуток $NOPAT'_n$, \$ тис.					
Рентабельність інвестованого капіталу $ROIC_n$, %					

Практичне заняття № 7

Завдання 7.1

Величину гудвілу можна розрахувати методом «Надлишкових прибутків» за формулою:

$$Г = \frac{П - P_{CP} \times A}{k_{КАП}},$$

де $Г$ – вартість гудволу;

$П$ – скоректований чистий прибуток підприємства;

P_{CP} – середньорічна прибутковість по активах або власному капіталу;

A – ринкова вартість активів (власного капіталу);

$k_{КАП}$ – коефіцієнт капіталізації.

Завдання 7.2

Очікувана за результатами здійснення зазначеного інвестиційного проекту майбутня ринкова вартість компанії через два роки ($Ц_2$) може бути визначена за формулою:

$$Ц_2 = П \cdot M_{Ц/П}$$

де $П$ – прибуток підприємства;

$M_{Ц/П}$ – мультиплікатор «Ціна/Прибуток».

Завдання 7.3

Головним показником ефективності капіталовкладення для інвестора служить чиста поточна вартість його інновації ($NPV_{ИНВ}$) у створюване підприємство.

Для розрахунку цього показника необхідно оцінити, яка обґрунтована ринкова вартість $Ц_{ПАК}^0$ запропонованого інвесторові пакета акцій (на основі оцінки обґрунтованої ринкової вартості $Ц_0$) засновуваної компанії в момент її створення як здатної реалізувати відповідний інноваційний проект і яка має вартість, дорівнювану чистій поточній вартості NPV цільового інноваційного проекту), і зіставити цю величину з поточною

вартістю $Ц_{ПАК}^3$ очікуваних доходів від перепродажу розглянутого пакета акцій через три роки.

1. Знаходимо обґрунтовану ринкову вартість $Ц_{ПАК}^0$ пропонованого інвесторіві пакета акцій (на основі оцінки обґрунтованої ринкової вартості $Ц_0$) засновуваної компанії в момент її створення:

$$Ц_{ПАК}^0 = NPV \cdot d_{ПАК} = (-I + \sum_{i=1}^5 \frac{CF_i}{(1+i)^n}) \cdot d_{ПАК},$$

де I – стартові інвестиції;

CF_t – грошовий потік t -го року;

i – ставка дисконту;

$d_{ПАК}$ – частка пакета співзасновника.

2. Знаходимо поточну вартість $Ц_{ПАК}^3$ очікуваних доходів від перепродажу розглянутого пакета акцій через три роки:

$$Ц_{ПАК}^3 = PV_3 \cdot d_{ПАК} = \sum_{i=1}^3 \frac{CF_i}{(1+i)^n},$$

де PV_3 – наведена залишкова вартість до кінця третього року.

3. Знаходимо чисту наведену вартість інновації:

$$NPV_{ИНВ} = -Ц_{ПАК}^0 + Ц_{ПАК}^3.$$

Завдання 7.4

Завдання вирішується за допомогою аналізу «Q-фактора» Дж. Тобіна. Аналізується два показники:

– співвідношення «Q-фактор» знаходиться як відношення ринкової вартості активів фірми, що виконує проект, і їх відновленої вартості (остання являє собою гіпотетичні витрати на створення розглянутого майна з урахуванням його зносу у даний момент часу при сьогоднішніх цінах на всі необхідні покупні ресурси);

– різниця Δ між ставкою дисконту і за проектом, яка відображує ризики, і середньозваженою вартістю капіталу WACC, або різниця між

фактично досягнутою рентабельністю грошових потоків $CFROI_{\text{ФАКТ}}$ і нормою доходу (ставкою дисконту).

Якщо $Q > 1$, а $\Delta > 0$, то інноваційний проект збільшує вартість підприємства.

3.4. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Студенти (магістри) окремі питання курсу вивчають самостійно. Ці питання також виносяться на іспити. За результатами самостійної роботи студенти (магістри) готують реферати, які заслуховуються на практичних заняттях. Якість засвоєння матеріалу для самостійної роботи перевіряється у вигляді усного опитування за переліком контрольних питань, тестування й контрольних робіт.

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу

Питання для самостійного вивчення

1. Концепція єдності життєвих циклів продукції й технологій.
2. Концепція технологічного ланцюжка виробництва.
3. Концепція раціонального поєднання властивостей цілісності й відокремлення систем, що розвиваються.

Теми рефератів

1. Механізм функціонування потенціалу підприємства.
2. Роль методів і функцій управління в процесах формування потенціалу підприємства.
3. Основні закони функціонування й розвитку підприємства.

Література: [3, с. 24–37, 5, с.1–8; 40, с. 17–20, 68–80; 41, с. 79–98].

Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Оптимізація структури виробничого потенціалу підприємства на основі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць.
2. Ознаки оптимальної організаційної структури керування.
3. Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства.

Теми рефератів

1. Основні шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.
2. Оптимізація структури капіталу.

Література: [3, с. 147–155; 5, с. 8–16; 19, с. 140–161; 37, с. 45–48].

Тема 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями

Питання для самостійного вивчення

1. Метод додаткового акціонерного капіталу.
2. Метод Едвардса – Белла – Ольсона.
3. Метод доданого грошового потоку CVA.
4. Метод віддачі грошового потоку CFROI.

Теми рефератів

1. Еволюція розвитку концепцій управління потенціалом підприємства.
2. Порівняльний аналіз TQM-концепції й концепції VBM управління потенціалом підприємства.

Література: [1, с. 70–92; 9, с. 270–275; 5, с. 17–24; 21 с. 56–58; 31, с. 445–478; 40, с. 131–132; 47].

Завдання на визначення SVA

Завдання 3.1

Визначити акціонерну вартість капіталу фірми й додану акціонерну вартість капіталу фірми наприкінці шостого року за наступними вихідними даними. Прогнозний період становить 5 років. Грошові потоки прогнозного періоду представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Грошові потоки фірми в прогнозному періоді, \$ тис.

t	1	2	3	4	5
CF	50	55	60	70	90

Статутний капітал на момент створення фірми склав \$ 250 тис., заборгованість фірми при заснуванні – \$ 50 тис., заборгованість компанії на кінець шостого року складе \$ 118 тис., темп приросту грошового потоку шостого року – 2%. Прибуток на шостому році складе \$ 30 тис., амортизаційні відрахування – \$ 40 тис., приріст довгострокової кредиторської заборгованості – \$ 25 тис., відсоток по кредиту \$ 12,5 тис., приріст власних оборотних коштів – \$ 2 тис., власні інвестиції в інші підприємства – \$ 10 тис. Середньозважена вартість капіталу становить 20%.

Завдання 3.2

Компанія «Technological Systems» була створена в 1995 р. На момент створення вона емітувала 1 млн шт. і мала наступний баланс (див. табл. 3.2). У 2009 р. підприємство взяло кредит у розмірі \$ 8 млн під 10% річних. Баланс за 2009 р. представлений нижче (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Баланс Компанії «Technological Systems» на 31.12.95 р.

Актив, тис. \$		Пасив, \$ тис.	
Необоротні активи	500	Власний капітал	1000
Оборотні активи	500	Позиковий капітал	-
Баланс	1000	Баланс	1000

У 2009 р. виторг від реалізації становив \$ 20 млн, постійні операційні витрати – \$ 4 млн, змінні операційні витрати – \$ 12 млн, ставка податку на прибуток – 40%.

Таблиця 3.3

Баланс компанії «Technological Systems» на 31.12.09 р.

Актив, \$ тис.		Пасив, \$ тис.	
Необоротні активи	8500	ВК	1000
Оборотні активи	500	ПК	8000
Баланс	9000	Баланс	9000

Знайти доданий акціонерний капітал, додану ринкову вартість, додану економічну вартість на 31.12.2009 р., якщо ставка по облігаціях державної позики у 2009 р. становила 6%, середньоринкова прибутковість по акціях – 10%, коефіцієнт ризику по акціях даної компанії – 2,0.

Завдання 3.3

Компанія «Boston scientific» має наступні показники: прибуток до сплати податків – \$ 4 млн; ставка податку на прибуток – 35%; борг (безстрокові облігації) – \$ 2 млн \$; відсоток по боргах – 10%; норма виплати дивідендів – 15%; кількість випущених акцій – 600 тис. шт., весь прибуток виплачується у вигляді дивідендів. Необхідно визначити:

1. Вартість акціонерного капіталу, ціну акції, ринкову вартість фірми.

2. Середньозважену вартість капіталу фірми.

3. Корпорація може збільшити борг на 8 млн \$, тобто довести його до \$ 10 млн, використовуючи новий борг для викупу частини акцій. Ціна боргу 12%, норма дивідендів зростає з 15% до 17%. Прибуток до сплати податків і відсотків залишиться на колишньому рівні. Чи змінить при цих умовах корпорація структуру капіталу?

4. Якщо корпорація не буде реінвестувати старий борг в \$ 2 млн, які будуть наслідки за умови, що новий і старий борги мають однаковий ризик, відсоток по боргу 12%, але купонна ставка на старий борг – 10%?

5. Яким є коефіцієнт кратності покриття відсотків прибутком для початкових умов і для наступних?

Методичні вказівки до вирішення завдань

Завдання 3.1

1. Знаходимо величину акціонерного капіталу SV_0 на момент створення фірми:

$$SV_0 = S_0 - D_0,$$

де S_0 – власний капітал на момент створення фірми, грош. од.

D_0 – вартість зобов'язань на момент створення фірми, грош. од.

2. Знаходимо вартість власного капіталу в прогнозованому періоді

$$S_{1-5} = \sum_{i=1}^5 \frac{CF_i}{(1+i)^5}.$$

3. Знаходимо величину грошового потоку в постпрогнозованому (шостому) році:

$$CF = (P - \%)(1 - h) + AM + \uparrow \Delta ДПЗ - \downarrow \Delta ДПЗ - \Delta \uparrow ВОК - ВІ,$$

де P – прибуток до виплати відсотків;

AM – амортизація;

$+\uparrow \Delta ДПЗ$ – приріст довгострокової кредиторської заборгованості;

$\%$ – відсотки по кредиту;

↓ $\Delta ДПЗ$ – зменшення довгострокової кредиторської заборгованості;

$\Delta \uparrow ВOK$ – приріст власних оборотних коштів;

$ВI$ – власні інвестиції в інші підприємства;

h – ставка податку на прибуток.

4. Знайдемо вартість власного капіталу в постпрогнозному періоді за моделлю Гордона:

$$S_{\text{ПОСТПРОГН}} = CF_{(t+1)} / (i-g) = CF_6 / (i-g),$$

де $CF_{(t+1)}$ – грошовий потік доходів за перший рік постпрогнозного періоду;

i – ставка дисконту;

g – довгострокові темпи зростання грошового потоку в безстроковій перспективі.

5. Знаходимо величину вартості власного капіталу фірми за шість років:

$$S_6 = S_{1-5} + S_{\text{ПОСТПРОГН}}$$

6. Знаходимо акціонерний капітал на момент оцінки:

$$SV_6 = S_6 - D_6,$$

де D_6 – вартість боргів на момент оцінки, грош. од.

7. Знаходимо доданий акціонерний капітал на момент оцінки:

$$SVA = SV_6 - SV_0.$$

Завдання 3.2

1. Знаходимо вартість акціонерного капіталу SV_{95} на 31.12.95 р. Вона дорівнює балансовій вартості власного капіталу на момент створення компанії S (береться з балансу).

2. Знаходимо вартість користування власним капіталом k за моделлю САМР:

$$k = z + \beta (r_m - z),$$

де z – номінальна безризикова ставка, що береться на рівні середньої очікуваної прибутковості державних облігацій;

r_m – середньоринкова прибутковість бізнесу, %;

β – коефіцієнт, що вказує на міру відносного систематичного ризику інвестування в оцінюваний бізнес у порівнянні з ризиком капітало-вкладень у будь-який середньоризиковий бізнес.

3. Знаходимо чистий прибуток після оподаткування за 2009 рік:

$$NOPAT_{2009} = (B - C_{CONST} - C_{VAL} - D \cdot i) \cdot (1 - h),$$

де C_{CONST} – постійні витрати, грош. од.;

C_{VAL} – змінні витрати, грош. од.;

i – позичковий відсоток по кредиту, %.

4. Знаходимо ринкову вартість акціонерного капіталу на 31.12.09 р.:

$$SV_{2009} = NOPAT_{2009} / k.$$

5. Знаходимо доданий акціонерний капітал на 31.12.09 р.:

$$SVA_{2009} = SV_{2009} - SV_{95}.$$

6. Знаходимо балансову вартість компанії на момент створення V_{95} . Вона дорівнює балансовій вартості власного капіталу.

7. Знаходимо ринкову вартість компанії на 31.12.09 р.:

$$V_{2009} = D_{2009} + SV_{2009},$$

де D_{2009} – сума боргових зобов'язань компанії на 31.12.09 р. грош. од.

8. Знаходимо додану ринкову вартість компанії на 31.12.09 р.:

$$MVA_{2009} = V_{2009} - V_{95}.$$

9. Відновлюємо величину чистого прибутку після оподаткування на розмір відсотків за кредит, щоб уникнути подвійного рахунку при визначенні EVA:

$$NOPAT' = NOPAT + \% = NOPAT + D \cdot i \cdot (1 - h).$$

10. Знаходимо EVA за першим способом:

$$EVA = NOPAT' - K \cdot WACC.$$

11. Знаходимо середньозважену вартість капіталу компанії за 2009 рік:

$$WACC = k_d w_d (1 - h) + k_s w_s.$$

12. Знаходимо EVA другим способом:

$$EVA = K \cdot (R/100 - WACC/100) = K \cdot (NOPAT/K - WACC).$$

Завдання 3.3

1. Знаходимо вартість акціонерного капіталу:

$$SV = NOPAT / k = [(EBIT - D \cdot i)(1 - h)] / k_s.$$

2. Знаходимо ціну однієї акції P_O :

$$P_O = S/N_A.$$

3. Визначимо вартість капіталу фірми:

$$V = S + D.$$

4. Визначимо середньозважену вартість капіталу до збільшення боргу:

$$WACC = k_d w_d (1 - h) + k_s w_s.$$

5. Розрахуємо величину вартості акціонерного капіталу при збільшенні боргу до \$ 10 млн, при цьому k_d змінюється з 10% до 12%, а k змінюється з 15% до 17%:

$$S^* = NOPAT / k^* = [(EBIT - (D + \Delta_D) \cdot k_d^*) \cdot (1 - h)] / k_s^*,$$

де k^* , k_d^* – нові вартості власного й позикового капіталу.

Δ_D – різниця між сумою нового боргу й старого. $\Delta_D = D^* - D$.

6. Розрахуємо вартість капіталу фірми при збільшенні боргу до \$ 10 млн:

$$V^* = S^* + (D + \Delta_D).$$

7. Розрахуємо середньозважену вартість капіталу при збільшенні боргу до 10 млн \$:

$$WACC^* = k_d \cdot w_d^* (1 - h) + k^* w^*.$$

8. Розрахуємо ціну акцій за новими умовами:

$$P^* = (V^* - D) / N_A.$$

За ціною P^* відбувається викуп акцій. Знайдемо кількість викуплених акцій:

$$N_{BUY} = \Delta D / P^*.$$

Перевіримо, що ціна викупу акцій P_{BUY} буде дорівнювати саме ціні P^* :

$$P_{BUY} = S^* / (N_A - N_{BUY}).$$

9. Якщо компанія не буде повертати старий борг, то за цих умов вартість капіталу буде дорівнювати:

$$S^{**} = [(EBIT - D \cdot k_d - \Delta_D \cdot k_d^*) (1 - h)] / k_S^*.$$

Вартість боргу буде складатися із двох частин – відсотків за старим боргом й сумою нового боргу:

$$D^{**} = D / k_d^* + \Delta_D.$$

Вартість капіталу компанії складе:

$$V^{**} = D^{**} + S^{**}.$$

Ціна акції в цьому випадку буде дорівнювати:

$$P^{**} = (V^{**} - D / k_d^*) / N_A.$$

Порівняйте величини P^* і P^{**} і зробіть висновок, чи збільшився добробут акціонерів і чи можна їм замінити акції випуском нових облігацій. Якщо $P^{**} > P^*$, то відповідь позитивна.

11. Розрахуємо коефіцієнти кратності покриття відсотків прибутком (коефіцієнт захищеності кредиторів):

$$K_{\%} = EBIT / k_d.$$

При розрахунку для боргу \$ 2 млн k_d приймаємо 10%, для боргу \$ 10 млн k_d приймаємо 12%. Зробіть висновки по розрахунках. Критичне значення $K_{\%} = 3$.

Ситуаційне завдання

Компанія «Hill Software System» була створена в 1985 р. з метою розробки й збуту нових типів операційних систем. Базова програма була написана й запатентована Марком Хіллом, засновником HSS. Ключові характеристики роботи компанії за 1992 р. наведені нижче.

Таблиця 3.4

Баланс на 31.12.1992 р.

Актив, \$		Пасив, \$	
Основні активи	500 000	Власний капітал (звичайні акції, 1 млн. шт.)	1000 000
Оборотні активи	500 000	Позиковий капітал	--
Баланс	1000 000	Баланс	1000 000

Таблиця 3.5

Звіт про прибутки й збитки за 1992 р., \$ млн.

Показник	Значення
Виторг від реалізації	20,0
Постійні витрати	4,0
Змінні витрати	12,0
Прибуток до виплати відсотків за кредит і податків	4,0
Відсотки по кредитах	--
Оподатковуваний прибуток	4,0
Ставка податку на прибуток, %	40
Податок на прибуток	1,6
Чистий прибуток	2,4

Вартість активів компанії не має значення, тому що в неї не включена вартість патенту й основних засобів, які куплені кілька років тому за ціною, що нижча за сьогодишню. Весь чистий прибуток компанії пішов на виплату дивідендів.

Частка Марка Хілла в статутному капіталі фірми – 85%, інші 15% належать одному інвестиційному банку. Марк Хілл хоче піти у відставку, продати основну частину своєї частки в компанії шляхом відкритого продажу й використати виручені гроші для диверсифікованості свого персонального профілю. У процесі планування подальшої стратегії розвитку було піднято питання про структуру капіталу фірми. *Чи продовжувати фірмі свою стратегію невикористання позикового капіталу або змінити її? Якщо так, то до якого ступеня? Як оптимізувати структуру капіталу, яка б максимізувала вартість компанії, тобто максимізувала ціну акцій і звела до мінімуму ціну користування капіталом?*

Фінансовий директор HSS одержав інформацію у своєму інвестиційному банку про можливості отримання позики за одним із варіантів (див. табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Варіанти одержання позики

Розмір позики, млн. \$*	Річна процентна ставка за позикою, %	Розрахункове значення β -коефіцієнта за акціями**
1	2	3
0	0	1,5
2	8,0	1,55
4	8,3	1,65
6	9,0	1,80
8	10,0	2,0
10	12,0	2,3
12	15,0	2,7
14	18,0	3,25

*Верхня величина позики \$ 14 млн лімітована Статутом фірми через обмеження відносно покриття відсотків до сплати.

****За оцінкою банкірів, які працюють із HSS: чим вища позика, тим вищий ступінь ризику й тим вищий розмір річної процентної ставки, тим вища процентна ставка за позикою, тим вищий рівень ризику, пов'язаного з акціями.**

Що трапиться із ціною акції, якщо позиковий капітал зросте від 0 до \$ 4 млн?

Що трапиться із ціною акції, якщо позиковий капітал зросте з \$ 4 млн до 6\$ млн за умови, що колишню позика в розмірі \$ 4 млн необхідно буде повернути?

Що трапиться із ціною акції, якщо позиковий капітал зросте з \$ 4 млн до \$ 6 млн, за умови, що колишню позика в \$ 4 млн повертати не потрібно?

Ставка по облігаціях державної позики у 2009 р. становила 5%, середньогалузева рентабельність – 15%.

Методичні вказівки до вирішення ситуаційного завдання

1. Необхідно визначити прибутковість власного капіталу (власних акцій) за допомогою моделі *SAMP* для кожного порога запозичення:

$$k_{S_n} = z + \beta_n (r_m - z),$$

де n – порядковий номер порога запозичення.

2. Знаходимо ринкову вартість акціонерного капіталу для кожного порога запозичення:

$$S_n = NOPAT_n / k_{S_n},$$

де $NOPAT_n$ – чистий прибуток після оподатковування на кожному порозі запозичення $NOPAT_n = (EBIT - D_n \cdot k_{dn}) \cdot (1 - h)$.

3. Знаходимо ринкову вартість фірми V на кожному порозі запозичення:

$$V_n = S_n + D_n.$$

4. Знаходимо вартість однієї акції компанії P_{on} на кожному порозі запозичення:

$$P_{on} = V_n / N_A.$$

5. Знаходимо середньозважену вартість капіталу на кожному порозі запозичення $WACC_n$ за формулою:

$$WACC_n = k_{dn} (1 - h) w_{dn} + k_{sn} w_{sn}.$$

6. Серед усіх значень P_{on} вибирається максимальне значення, йому відповідає мінімальне значення середньозваженої вартості капіталу $WACC_n$. Ці дані будуть відповідати максимальній вартості компанії.

7. Знаходимо питому вагу позикового капіталу в ринковій вартості фірми у відсотках D/V , що відповідає максимальній вартості компанії й мінімальній ціні капіталу.

Дані розрахунків оформляємо у вигляді таблиці (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розрахунок вартості компанії «Hill Software System»
для обґрунтування стратегії її подальшого розвитку**

Величина позикового капіталу D, \$ млн.	Вартість користування позиковим капіталом k_d , %	Вартість користування власним капіталом k_s , %	Ринкова вартість акціонерного капіталу S, \$ млн.	Ринкова вартість фірми V, \$ млн.	Ціна однієї акції P_0 , \$	Середньозважена вартість капіталу WACC, %	Питома вага позикового капіталу в загальному капіталі D/V, %
0,0							
2,0							
4,0							
6,0							
8,0							
10,0							
12,0							
14,0							

8. Для відповіді на запитання, що трапиться із ціною акції, якщо позиковий капітал зросте від $D = 0$ до $D^* = \$ 4$ млн, розрахуємо нові значення V^* і P^* для порога запозичення 4 млн.

$$V^* = D^* + S^* = D^* + [(EBIT - k_d^* \cdot D^*)(1 - h)] / k_s^*;$$

$$P^* = (V^* - D)/N_A,$$

де D – початкова величина запозичення, у нашому випадку $D = 0$.

Знаходимо кількість викуплених акцій:

$$N_{BUY} = D^*/P^*.$$

Перевіримо, що ціна викупу акцій P_{BUY} буде дорівнювати самі ціні P^* :

$$P_{BUY} = S^*/(N_A - N_{BUY}).$$

9. Для відповіді на запитання, що трапиться із ціною акції, якщо позиковий капітал зросте з 4 млн \$ до 6 млн \$, за умови, що колишню позику в розмірі 4 млн \$ необхідно буде повернути, розрахуємо нові рівноважні значення V^{**} і P^{**} :

$$\begin{aligned} V^{**} &= D^* + \Delta_D + S^{**} = \\ &= D^* + (D^{**} - D^*) + [(EBIT - D^{**} \cdot k_d^{**}) \times (1 - h)] / k_s^{**}; \end{aligned}$$

$$P^{**} = (V^{**} - D^*)/(N_A - N_{BUY}).$$

Порівняти значення P^{**} і P^* і зробити висновок про зміну добробуту акціонерів.

10. Для відповіді на запитання, що трапиться із ціною акції, якщо позиковий капітал зросте з \$ 4 млн до \$ 6 млн, за умови, що колишню позику в \$ 4 млн повертати не потрібно, розрахуємо нові рівноважні значення V^{***} і P^{***} . У цьому випадку старі облігації на суму \$ 4 млн. залишаються на руках з купонною ставкою $k_d^* = 8,3\%$.

Розрахуємо нове рівноважне значення S^{***} :

$$S^{***} = [(EBIT - D^* \cdot k_d^* - (D^{**} - D^*) \cdot k_d^{**}) (1 - h)] / k_s^{**}.$$

Стара позика має балансову вартість \$ 4 млн. Однак, оскільки перед компанією стоїть питання про збільшення заборгованості (розглядається питання про нову позику), рівень ризику старої позики буде зростати й, відповідно, його ринкова вартість знизиться до:

$$D^{*'} = k_d^{**} \cdot D^* / k_d^{***}.$$

Власники старих облігацій зазнають збитку у розмірі:

$$Loss = D^* - D^{*'}.$$

Нова вартість фірми складе:

$$V^{***} = D^{**} + D^{*' } + S^{***}.$$

Нова рівноважна ціна акції:

$$P^{***} = (V^{***} - D^{*' })/(N_A - N_{BUY}).$$

Зрівняти значення ціни акцій P^{***} і P^* і зробити висновок про зміну добробуту акціонерів:

$$Profit = (P^{***} - P^*) \cdot (N_A - N_{BUY}).$$

Прибуток акціонерів буде складатися з величини, на яку зазнають збитків власники старих облігацій $Loss$, і прибутку від використання позикового капіталу $V^{***} - V^*$ як наслідок перевищення податкової економії над витратами, пов'язаними з фінансовими труднощами.

Тема 4. Інформаційне забезпечення й сучасні технології управління складними виробничими процесами

Питання для самостійного вивчення

1. Інформаційні ресурси підприємства. Поняття про інформаційне забезпечення, інформаційні масиви, інформаційні потоки.
2. Класифікація інформаційних потоків і їх роль у виробництві.
3. Етапи формування інформаційного забезпечення процесів управління на підприємстві.
4. Особливості інформаційного забезпечення в менеджменті.
5. Поняття про сучасні автоматизовані інформаційні технології (АІТ) управління виробництвом, їх класифікація, основні риси.
6. Інформаційне забезпечення реструктуризації підприємства.

Теми рефератів

1. Технології експертних систем.
2. Об'єктивно орієнтовані технології проєктованих систем.
3. Нейромережеві технології.
4. Технології Workflow.
5. Технології Intranet.
6. Системи підтримки прийняття рішень.

Література: [22, с. 670–711; 31, с. 527–553].

Тема 5. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
2. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій.
3. Концептуальна модель процесу управління розробкою й реалізацією стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Теми рефератів

1. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструменти.
2. Управління розробкою й реалізацією стратегії нового продукту.

Література: [2, с. 57–71; 114–120; 6, с. 157–188].

Управлінські ситуації для самостійної роботи

Управлінська ситуація 5.1

У минулому десятилітті частина українських підприємств – операторів внутрішнього ринку будівельних матеріалів – маючи потужні зв'язки із західними виробниками, впроваджувала стиль управління конкурентоспроможністю, який можна було б визначити як управління за принципом «вимикача» або за принципом «є проблема – вирішуємо її».

Він полягав у дискретному застосуванні стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства.

Завдання. Визначіть й обґрунтуйте, чи є виправданими й ефективними дії керівництва цих підприємств щодо дискретного (у разі потреби) використання стратегії конкурентоспроможності. Оцініть, як з позицій стратегічного управління вони можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності цих підприємств.

Управлінська ситуація 5.2

Під час засідання тендерного комітету, на якому мав бути визначитися переможець конкурсних торгів на будівництво у великому місті ділового центру, голоси 12 членів комітету розподілилися нарівно – по 6 голосів на кожну конкуруючу пропозицію.

Завдання. Як, на Вашу думку, має бути вирішено питання визначення переможця тендера на будівництво ділового центру?

Управлінська ситуація 5.3

Американська фірма «Жілетт» протягом довгого часу була «гордим левом» на світовому ринку приладів для гоління, доки на ньому не з'явилася англійська фірма «Уїлкінсон корд», що створила сучасну безпечну бритву з нержавіючої сталі. Незважаючи на безперечні переваги конкурента, фірмі «Жілетт» протягом десятиліття вдавалося успішно гальмувати обсяги виробництва й виходу продукції фірми «Уїлкінсон корд».

Завдання. Оцінити ситуацію й обґрунтувати, за рахунок яких факторів конкуренції фірмі «Жілетт» вдавалося ще тривалий час домінувати на ринку приладів для гоління, незважаючи на безперечні конкурентні переваги фірми «Уїлкінсон корд»?

Управлінська ситуація 5.4

Перед авіаоб'єднанням, що обслуговує кілька авіаліній, виникла проблема відновлення парку пасажирських літаків. Особливістю цих авіаліній є дуже висока частота рейсів, що надає клієнтам можливість використовувати авіатранспорт у зручний для них час. Групою топ-менеджерів авіапідприємства було розроблено п'ять альтернативних варіантів проблеми, один із яких полягав в закупівлі партії із шести іноземних широкофюзеляжних аеробусів замість вітчизняних літаків

ТУ-134. Пасажиромісткість аеробусів більш ніж у два рази перевищувала параметри літака ТУ-134, а собівартість перевезень одного пасажера аеробусом була нижчою в 1,8 рази.

Завдання. Оцінити ситуацію й обґрунтувати раціональність запропонованого групою топ-менеджерів альтернативного варіанту закупівлі шести широкофюзеляжних аеробусів. Які, на Вашу думку, інші складові елементи/параметри (крім пасажиромісткості й собівартості перевезень) повинен мати скринінговий стандарт для прийняття остаточного рішення при виборі найбільш раціонального варіанту вирішення проблеми?

Управлінська ситуація 5.5

Однією із складових стратегічного успіху компанії «Макдоналдс» стало застосування конвеєрних технологій готування їжі. Але впровадження цих технологій виявило серйозні труднощі: готування картоплі фрі як одного з основних блюд асортиментів не піддавалося механізації. Картопля була або несмаженою, або пересмаженою, що гальмувало досягнення конкурентних переваг індустріалізації процесу готування їжі й стратегічної мети компанії.

Завдання. Оцінити ситуацію й обґрунтувати, якими, на Вашу думку, мають бути управлінські рішення компанії «Макдоналдс» за ідентифікацією найбільш значущих активів, реалізація яких могла б вирішити проблему механізації процесу готування картоплі фрі?

Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Керовані змінні організації в системі антикризового управління.
2. Процеси антикризового управління.
3. Функціональне й антикризове управління.
4. Система антикризових заходів.
5. Програма антикризового фінансового оздоровлення організації.

Теми рефератів

1. Економічна безпека й гнучкість функціонування підприємства.
2. Маркетинг в антикризовому управлінні.
3. Роль інновацій в антикризовому управлінні.
4. Інвестиційна антикризова діяльність на підприємстві.

Література: [8, с. 46–48, 240–258; 19, с. 125–140, 162–188, 194–339, 368–377; 26, с. 1–14, 263–283].

Тема 7. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам

Питання для самостійного вивчення

1. Прогнозування банкрутства організацій.
2. Методична база діагностики кризових станів організації.
3. Технологія управління за результатами.
4. Технології реінжинірингу (BPR).
5. Технологія антикризового прориву.
6. Профілактика банкрутства в управлінні підприємством

Теми рефератів

1. Роль людського чинника в кризових ситуаціях.
2. Модель менеджера антикризового управління.
3. Поточне планування й оперативне управління в антикризовому менеджменті.
4. Організація робіт з виходу фірми із кризи.
5. Інструменти протидії кризовим процесам: контролінг, бюджетування, управлінський облік.

Література: [8, с. 96–134; 19, с. 23–47; 20, с. 49–80, 122–129; 31, с. 17–42].

Тема 8. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз ефективності використання технічного потенціалу.
2. Аналіз ефективності використання матеріального потенціалу.
3. План матеріально-технічного постачання підприємства.
4. Управління запасами.
5. Управління технічними ресурсами.

Теми рефератів

- 1 Управління матеріальними потоками в межах внутрішньовиробничих логістичних систем.
2. Облік і контроль матеріалів.
3. Управління фінансуванням технічних ресурсів.
4. Управлінські рішення щодо відновлення технічних ресурсів підприємства.

Література: [4, с. 232–281; 22, с. 204–260; 23 с. 141–179].

Ситуаційне завдання 8.1

Річна потреба в матеріалах становить 3000 од., вартість подачі одного замовлення становить 230 грн, ціна одиниці комплектуючих – 400 грн, вартість утримання комплектуючих на складі дорівнює 15% їх ціни, число робочих днів у році – 226, час поставки – 10 днів, час можливої затримки поставки – 2 дні.

Визначити параметри системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення.

Ситуаційне завдання 8.2

За вихідними даними попереднього завдання визначити параметри системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Ситуаційне завдання 8.3

Річна потреба в матеріалах становить 2350 од., вартість подачі одного замовлення становить 185 грн, ціна одиниці комплектуючих – 530 грн, вартість утримання комплектуючих на складі дорівнює 18% їх ціни, число робочих днів у році – 226, час поставки – 8 днів, час можливої затримки поставки – 2 дні.

Визначити параметри системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня.

Ситуаційне завдання 8.4

За вихідним даними попереднього завдання визначити параметри системи управління запасами «Мінімум – максимум».

Завдання 8.5

На основі наявної інформації (див. табл. 8.1) оцінити ефективність використання на підприємстві устаткування. На основі розрахунків зробити висновки про рівень ефективності використання активної частини технічного потенціалу підприємства.

Таблиця 8.1

Вихідні дані для оцінки ефективності устаткування

Показник	Базовий рік	Звітний рік
1. Середньогодинна продуктивність устаткування (V_{Φ}), шт.	10	9
2. Середньорічна виробнича потужність устаткування ($V_{\text{пл}}$), шт.	12	12
3. Фактичний фонд часу роботи одиниці устаткування за рік (F_{Φ}), година	1400	1385
4. Плановий фонд часу роботи одиниці устаткування за рік ($F_{\text{пл}}$), година	2002	2002

Завдання 8.6

На основі наявної інформації (див. табл. 8.2) зробити висновок про те, яка ефективність виробництва даного підприємства.

Таблиця 8.2

Вихідні дані для визначення ефективності виробництва

Показник	Базовий рік	Звітний рік
1. Обсяг випуску продукції (ПРО), тис. грн.	18980	18850
2. Кількість працівників (N), чол.	209	204
3. Вартість основних фондів (Ф _{срґ}), тис. грн	10540	10570

Завдання 8.7

На основі наявної інформації (див. табл. 8.3) оцінити вплив рівня матеріаловіддачі на обсяг випуску продукції підприємства. На основі розрахунків зробити висновки.

Таблиця 8.3

Вихідні дані для аналізу впливу матеріаловіддачі на обсяг товарної продукції

Показник	Умовна позначка	План	Факт
Товарна продукція, грн	ТП	51340	53852
Витрати на предмети праці для виробництва продукції, грн	З _м	23450	23980

Завдання 8.8

Виконати аналіз технічного стану й руху основних фондів підприємства за наступними вихідними даними (див. табл. 8.4). За даними аналізу зробити висновки.

Таблиця 8.4

**Вихідні дані для аналізу технічного стану й руху
основних фондів**

Наявність основних фондів на початок року $\Phi_{Н.Р}$	Надійшло цього року		Вибуло цього року		Наявність основних фондів на кінець року $\Phi_{К.Р}$	Наявність основних фондів на початок наступного за звітним роком (за винятком зносу) $\Phi_{Ог}$
	Усього $\Phi_{ВВ}$	У тому числі нових основних фондів $\Phi_{Нов}$	Усього $\Phi_{Виб}$	У тому числі ліквідовано основних фондів $\Phi_{Л}$		
9870	2310	800	555	333	11625	9183

Методичні вказівки до вирішення завдань

Завдання 8.1

Порядок розрахунку параметрів системи наведений у табл. 8.5.

$$\text{Формула (1)} \quad Q = \sqrt{\frac{2AS}{I}},$$

де Q – оптимальний розмір замовлення, шт.;

A – вартість подачі одного замовлення, грн;

S – потреба в товарно-матеріальних цінностях за певний період, шт.;

I – витрати на утримання одиниці запасу, грн/шт.

**Параметри системи управління запасами
з фіксованим розміром запасу**

Показник	Порядок розрахунку
1. Потреба, шт.	Вихідні дані
2. Оптимальний розмір замовлення, шт.	Формула (1)
3. Час поставки, дн.	Вихідні дані
4. Час можливої затримки поставки, дн.	Вихідні дані
5. Очікуване денне споживання, шт./день	(1): Число роб. днів
6. Термін витрати замовлення, дн.	(2) : (5)
7. Очікуване споживання за час поставки, шт.	(3) x (5)
8. Максимальне споживання за час поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
9. Гарантійний запас, шт.	(8) – (7)
10. Гранічний рівень запасу, шт.	(9) + (7)
11. Максимальний бажаний запас, шт.	(9) + (2)
12. Термін витрати запасу до граничного рівня, дн.	((11) – (10) : (5))

Завдання 8.2

Порядок розрахунку параметрів системи наведений у табл. 8.6.

**Параметри системи управління запасами з фіксованим
інтервалом часу між замовленнями**

Показник	Порядок розрахунку
1. Потреба, шт.	вихідні дані
2. Інтервал часу між замовленнями, дн.	формула (2)
3. Час поставки, дн.	вихідні дані
4. Час можливої затримки поставки, дн.	вихідні дані
5. Очікуване денне споживання, шт./день	(1): число роб.днів
6. Очікуване споживання за час поставки, шт.	(3) x (5)
7. Максимальне споживання за час поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
8. Гарантійний запас, шт.	((3) + (4) x (5))
9. Максимальний бажаний запас, шт.	(8) + (2) x (5)

Формула (2) $T = Q/S$,
де T – інтервал часу між замовленнями, дн.

Завдання 8.3

Порядок розрахунку параметрів системи наведений у табл. 8.7.

Таблиця 8.7

Параметри системи управління запасами із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня

Показник	Порядок розрахунку
1. Потреба, шт.	вихідні дані
2. Інтервал часу між замовленнями, дн.	формула (2)
3. Час поставки, дн.	вихідні дані
4. Час можливої затримки поставки, дн.	вихідні дані
5. Очікуване денне споживання, шт./день	(1): число роб.днів
6. Очікуване споживання за час поставки, шт.	(3) x (5)
7. Максимальне споживання за час поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
8. Гарантійний запас, шт.	(7) – (6)
9. Граничний рівень запасу, шт.	(8) + (6)
10. Максимальний бажаний запас, шт.	(8) + (2) x (5)

Завдання 8.4

Порядок розрахунку параметрів системи наведений у табл. 8.8.

Таблиця 8.8

Параметри системи управління запасами «Мінімум – максимум»

Показник	Порядок розрахунку
1	2
1. Потреба, шт.	вихідні дані
2. Інтервал часу між замовленнями, дн.	формула (2)
3. Час поставки, дн.	вихідні дані
4. Час можливої затримки поставки, дн.	вихідні дані
5. Очікуване денне споживання, шт./день	(1): число роб. днів

1	2
6. Очікуване споживання за час поставки, шт.	(3) x (5)
7. Максимальне споживання за час поставки, шт.	((3) + (4) x (5))
8. Гарантійний запас, шт.	(7) – (6)
9. Граничний рівень запасу, шт.	(8) + (6)
10. Максимальний бажаний запас, шт.	(8) + (2) x (5)

Завдання 8.5

Ефективність використання устаткування на підприємстві характеризується низкою показників.

1. Коефіцієнт екстенсивного використання устаткування:

$$K_{ЕКСТ} = F_{\Phi} / F_{ПЛ}$$

2. Коефіцієнт інтенсивного використання устаткування:

$$K_{ИИТ} = B_{\Phi} / B_{ПЛ}$$

3. Коефіцієнт інтегрального використання устаткування:

$$K_{ИТЕГ} = K_{ЕКСТ} \cdot K_{ИИТ}$$

Завдання 8.6

Рівень ефективності виробництва підприємства визначається відношенням індексу підвищення продуктивності праці I_W до індексу зростання фондоозброєності I_F . Якщо $I_W/I_F > 1$, то ефективність виробництва прямує до максимуму.

1. Розраховуємо середньорічну продуктивність праці в базовому W^B і звітному році W^O :

$$W^B = ПРО / N^B, \quad W^O = O^O / N^O.$$

2. Розраховуємо фондоозброєність праці в базовому Φ^B_O й звітному періодах Φ^O_O :

$$\Phi^B_O = \Phi^B_{СРГ} / N^B, \quad \Phi^O_O = \Phi^O_{СРГ} / N^O.$$

3. Знаходимо індекси зростання продуктивності праці й фондо-озброєності:

$$I_W = W^O / W^B, \quad I_F = \Phi^O / \Phi^B.$$

4. Визначаємо співвідношення I_W / I_F .

Завдання 8.7

Необхідно розрахувати матеріаловіддачу на 1 грн товарної продукції в плановому (M^P_O) і звітному періоді (M^O_O):

$$M^P_O = TПП / З^P_M, \quad M^O_O = TП^O / З^O_M.$$

Дані розрахунків занести в табл. 8.9.

Таблиця 8.9

Зміна матеріаловіддачі на 1 грн товарної продукції

Показник	Умов-на по-значка	План	Факт	Відхи-лення	Темп зрос-тання, %	При-ріст, %
Товарна продукція, грн	ТП					
Витрати на предмети праці для виробництва продукції, грн	З _М					
Матеріаловіддача (вихід продукції на 1 грн витрат на предмети), грн	М _О					

На 1 грн товарної продукції впливають два фактори: зміна витрат на предмети праці для виробництва продукції й зміна рівня матеріаловіддачі.

2. Знайдемо вплив цих факторів.

Вплив зміни витрат на предмети праці на обсяг випускаючої продукції $\Delta TП_{ЗМ}$:

$$\Delta TП_{ЗМ} = \Delta З_M \cdot M^P_O.$$

де ΔZ_M – відхилення звітних даних Z_M^O від планових Z_M^P за витратами на предмети праці $\Delta Z_M = Z_M^O - Z_M^P$.

Вплив зміни матеріаловіддачі на обсяг випускаючої продукції $\Delta TП_{Mo}$:

$$\Delta TП_{Mo} = \Delta M_O \cdot TП^O,$$

де ΔM_O – відхилення звітних даних M_O^O від планових M_O^P за матеріаловіддачею $\Delta M_O = M_O^O - M_O^P$.

Перевірка аналізу $\Delta TП = \Delta TП_{Zm} + \Delta TП_{Mo}$.

3. Знайдемо відносну економію витрат на предмети праці E_{Zm} завдяки збільшенню матеріаловіддачі:

$$E_{Zm} = Z_M^O - TП^O / M_O^P.$$

Завдання 8.8

Технічний стан основних фондів характеризується двома показниками:

1. Коефіцієнт зношування:

$$K_{ЗН} = (\Phi_{KP} - \Phi_O) / \Phi_{KP}.$$

2. Коефіцієнт придатності

$$K_{ПРИД} = \Phi_{OG} / \Phi_{KP} = 1 - K_{ЗН}.$$

Рух основних фондів характеризується наступними показниками.

1. Коефіцієнт уведення основних фондів:

$$K_{ВВ} = \Phi_{ВВ} / \Phi_{KP}.$$

2. Коефіцієнт відновлення основних фондів:

$$K_{ВИДН} = \Phi_{НОВ} / \Phi_{KP}.$$

3. Коефіцієнт вибуття основних фондів:

$$K_{ВИБ} = \Phi_{ВИБ} / \Phi_{ПР}.$$

4. Коефіцієнт ліквідації основних фондів:

$$K_{Л} = \Phi_{Л} / \Phi_{ПР}.$$

5. Коефіцієнт (темп) приросту вартості основних фондів:

$$K_{\text{ПРИР}} = (\Phi_{\text{ВВ}} - \Phi_{\text{ВИБ}}) / \Phi_{\text{ПР}}$$

6. Коефіцієнт компенсації вибуття основних засобів:

$$K_{\text{КОМП}} = \Phi_{\text{ВИБ}} / \Phi_{\text{ВВ}}$$

7. Коефіцієнт заміни основних фондів:

$$K_3 = \Phi_{\text{Л}} / \Phi_{\text{НОВ}}$$

Тема 9. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз використання трудових ресурсів.
2. Факторний аналіз продуктивності праці.
3. Матеріально-грошова мотивація працівників управлінської праці.
4. Переваги й недоліки діючих мотиваційних моделей в управлінні.

Теми рефератів

1. Мотиваційна модель Ф. Герцберга.
2. Теорії «Х» і «В» Макгрегера.
3. Сучасні системи матеріального заохочення топ-менеджерів вищої ланки.

Література: [3, с. 270–285; 4, с. 32–68; 23, с. 100–128].

Завдання 9.1

ТОВ «Бригантіна» з пошиття одягу було орієнтовано у 2009 році на виконання державного замовлення – пошиття військової форми для Збройних Сил. Однак на наступний рік державне замовлення не передбачається, підприємство перебуває на грані ліквідації. У зв'язку із цим керівництво підприємства хоче диверсифікувати діяльність підприємства й перейти на пошиття модного одягу. Для цього складеється детальний бізнес-план.

Підприємство збирається виробляти три основних види продукції: спортивні штани (джинси), костюми із джинсової тканини, светра. Вартість готових виробів у середньому передбачається така: джинси – 160 грн, костюми – 400 грн, светра – 100 грн. На основі маркетингових досліджень експерти припускають таку схему збуту продукції залежно від сезону й інших факторів, що впливають на циклічність попиту (див. табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Бюджет продажів, од. продукції

Місяці	Вироби			Разом
	Джинси	Костюми	Светр	
Січень	600	500	1000	2100
Лютий	600	500	1000	2100
Березень	700	700	1200	2600
Квітень	800	700	1500	3000
Травень	1000	800	1500	3300
Червень	900	800	1200	2900
Липень	900	700	1000	2600
Серпень	700	500	1000	2200
Вересень	1000	900	1700	2600
Жовтень	800	900	1700	3400
Листопад	800	700	1500	3000
Грудень	600	500	1000	2100
Разом	9400	8200	15300	32900

Складіть бюджет трудових витрат, якщо на пошиття джинсів витрачається 7 ч.-год, костюмів – 12 ч.-год, светрів – 5 ч.-год. Вартість однієї години прямої праці з нарахуваннями – 42 грн.

Завдання 9.2

За наявною інформацією (табл. 9.2) розрахувати середньоденну й середньочасову продуктивність праці одного робітника. Визначити

кількісний вплив факторів на середньорічну продуктивність праці одного робітника.

Таблиця 9.2

Вихідні дані для розрахунку й аналізу продуктивності праці робітників підприємства

Показник	Базовий рік (Б)	Звітний рік (З)	Відхилення
1. Обсяг товарної продукції (ПРО), тис. грн.			
2. Середньосписочна чисельність працівників (Ч), чол.			
3. Відпрацьовано одним робітником за рік (Д), дні			
4. Середня тривалість робочого дня (Т), години			

Методичні вказівки до вирішення завдань

Завдання 9.1

Наприклад, трудовитрати на виробництво джинсів у січні розраховуються в такий спосіб: 7 ч.-год · 600 = 4200 ч.-год. Підсумковий рядок бюджету трудових витрат розраховується як добуток загальної кількості витрат прямої праці на собівартість 1 чол-год. Для січня розрахунок матиме вигляд:

$$15299 \text{ ч.-год.} \cdot 42 \text{ грн} = 638, 4 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків зведіть у таблицю.

Завдання 9.2

Розрахунок середньорічної продуктивності праці одного робітника:

$$ПП_p = ПРО / Ч.$$

Розрахунок середньоденної продуктивності праці одного робітника:

$$ПП_d = ПП_p / Д = ПРО / (Ч \cdot Д).$$

Розрахунок середньочасової продуктивності праці одного робітника:

$$ПП_{ч} = ПП_{д} / T = ПРО / (Ч \cdot Д \cdot T).$$

Оцінку впливу факторів на середньорічну продуктивність праці одного працівника проводять за моделлю:

$$ПП_{р} = Д \cdot T \cdot ПП_{ч}.$$

Аналіз ведеться методом скорочених ланцюгових підстановок.

Вплив зміни числа робочих днів на середньорічну продуктивність праці одного працівника:

$$\Delta ПП_{ГД} = (Д^3 - Д^Б) \cdot Т^Б \cdot ПП^Б.$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня на середньорічну продуктивність праці одного працівника:

$$\Delta ПП_{ГТ} = Д^3 \cdot (Т^3 - Т^Б) \cdot ПП^Б.$$

Вплив зміни середньочасової продуктивності праці на середньорічну продуктивність праці одного працівника:

$$\Delta ПП_{ГПТ} = Д^3 \cdot Т^3 \cdot (ПП^3 - ПП^Б).$$

Тема 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Сутність VBM-технології управління ефективністю використання потенціалу підприємства.
2. Основні принципи управління грошовими потоками.
3. Етапи організації управління грошовими потоками.
4. Система оптимізації грошових потоків у процесі господарської діяльності.
5. Методика факторного аналізу рентабельності компанії фірми «Du Pont».
6. Залежність рентабельності власного капіталу від рентабельності активів і структури джерел засобів (модель фірми «Du Pont de Nemur»).

7. Факторний аналіз фондівдачі.

8. Факторний аналіз величини витрат на одиницю товарної продукції.

Теми рефератів

1. Бюджетування на підприємстві.

2. Система контролінгу на підприємстві.

3. Управлінський облік на підприємстві.

Література: [1, с. 124–156; 4, с. 191–231; 15, с. 279–320; 16, с. 73–77; 21, с. 56–58; 23, с. 336–348, 354–368; 39, с. 44–54].

Ситуаційне завдання 10.1

Використовуючи інформацію, представлену в табл. 10.1, проаналізуйте джерела утворення й напрямки використання коштів підприємства ТОВ «Затишок», що займається виробництвом меблів для дому. На основі отриманої інформації побудуйте непрямим методом звіт про рух грошових коштів підприємства, укажіть «болючі» місця підприємства. Початкове сальдо коштів на початок року – 7619,9 тис. грн.

Таблиця 10.1

Баланс ТОВ «Затишок» на 01.01.2010 р., тис. грн.

Актив			Пасив		
Найменування статті	На початок року	На кінець року	Найменування статті	На початок року	На кінець року
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	37,2	14,8	Статутний капітал	458,0	458,0
Незавершене будівництво	1013,9	1696,7	Додатковий капітал	82195,2	80763,2
Основні засоби	66166,7	66401,7	Резервний капітал	515,0	515,0
Інші необоротні активи	59,0	87,0	Нерозподілений прибуток	19493,1	21772,2
Запаси:			Забезпечення майбутніх витрат і платежів		
виробничі запаси	15615,8	14190,2		272,3	316,2
незавершене виробництво	1464,9	1693,9	Довгострокові кредити банку	150	150

Продовження табл. 10.1

1	2	3	4	5	6
готова продукція	7688,0	10678,5	Кредиторська заборгованість по товарних операціях (постачальники)	493,5	643,0
Дебіторська заборгованість (покупці)	7930,3	10882,3			
Інша дебіторська заборгованість	1080,2	3068,6	Інші види кредиторської заборгованості	2500,5	4313,0
Грошові кошти і їх еквіваленти	7619,9	6620,6			
Інші оборотні активи		304,7	Інші поточні зобов'язання	2411,0	4224,0
Баланс	108434,6	113154,6	Баланс	108434,6	113154,6

Ситуаційне завдання 10.2

У 2009 р. ВАТ «Прогрес» здійснювало наступні господарські операції:

- 1) збільшило акціонерний капітал на 20 тис. грн;
- 2) придбало основні засоби на суму 150 тис. грн;
- 3) відбулося в порівнянні з початком року збільшення поточних зобов'язань по оплаті за поставку комплектуючих на 100 тис. грн;
- 4) на складах у порівнянні з початком року відбулося зменшення запасів на суму 263 тис. грн;
- 5) повернуло короткострокову позику на суму 100 тис. грн;
- 6) збільшило термін надання комерційного кредиту ВАТ «Магістраль», внаслідок чого дебіторська заборгованість з початку року зросла на 690 тис. грн;
- 7) продало ноу-хау виробництва фарби на суму 812 тис. грн;
- 8) виплатило дивіденди на суму 214 тис. грн;
- 9) одержало комерційний кредит за поставку сировини від ТОВ «Технополіс» на суму 75 тис. грн;
- 10) заплатило за оренду (договір оренди на рік) 150 тис. грн;
- 11) здійснило вкладення в капітальне будівництво (будівля нового корпусу для деревообробного цеху) на суму 690 тис. грн;
- 12) продало короткострокові фінансові вкладення (акції) на суму 630 тис. грн;

- 13) одержало дивіденди на суму 81 тис. грн;
- 14) одержало виторг від реалізації продукції на суму 1680 тис. грн;
- 15) здійснило витрати на виробництво продукції на суму 453 тис. грн;
- 16) нарахувало амортизацію за основними засобами на суму 74 тис. грн;
- 17) сплатило податок на прибуток від операційної діяльності в розмірі 57 тис. грн.

Залишок коштів на початок року склав 21 тис. грн. Скласти звіт про рух грошових коштів прямим методом. За даними грошових потоків оцініть ефективність використання фінансового потенціалу підприємства.

Методичні вказівки до вирішення ситуаційних завдань

Завдання 10.1

Складання звіту про рух грошових коштів варто здійснювати за різновидом непрямого методу – методу «джерел й використання». Його суть зводиться до того, що нарощення пасивів і скорочення активів є джерелом збільшення коштів, а відповідно, збільшення активів і скорочення пасивів означає використання коштів.

Результати розрахунку варто оформити у вигляді табл. 10.2.

Таблиця 10.2.

Розрахунок суми джерел і використання коштів, тис. грн.

Найменування статті	На початок року	На кінець року	Джерела	Використання
Активи				
.....				
Разом активів				
Пасиви				
.....				
Разом пасивів				

Далі складається звіт про рух грошових коштів за формою, наведеною в табл.10.3.

Таблиця 10.3

**Звіт про рух грошових коштів за методом
«Джерела й використання»**

Стаття балансу	Сума, тис. грн
А) Залишок коштів на початок року	
Відтік коштів	
.....	
Б) Усього відтік коштів	
Надходження коштів	
.....	
В) Усього надходження коштів	
Г) Чистий грошовий потік (В – Б)	
Д) Кінцеве сальдо коштів (А + Г)	

Завдання 10.2

Оцінка ефективності використання фінансового потенціалу підприємства ведеться за якістю управління грошовими потоками, а також за показниками якості й збалансованості грошових потоків підприємства: коефіцієнт ефективності грошових потоків, коефіцієнт збалансованості (ліквідності) грошових потоків, коефіцієнт достатності чистого операційного грошового потоку, коефіцієнт якості чистого грошового потоку.

Якість управління грошовими потоками оцінити за даними табл. 10.4

Таблиця 10.4

**Оцінка якості управління грошовими потоками
підприємства**

Значення $NCF_{ЗАГ}$	$NCF_{ГОСП}$	$NCF_{ИНВ}$	$NCF_{ФИН}$	Якість управління
$NCF > 0$	+	+	+	добра
	+	–	–	нормальна
	+	–	+	незадовільна
$NCF < 0$	–	+	+	незадовільна
	–	–	–	незадовільна

Розраховують коефіцієнт ефективності грошових потоків:

$$K_{ЕФ}^{CF} = NCF_{3AG} / CF^{(-)},$$

де NCF – чистий грошовий потік підприємства;

$CF^{(-)}$ – валовий негативний грошовий потік.

Розраховують коефіцієнт збалансованості (ліквідності) грошових потоків:

$$K_{CB} = CF^{(+)} / CF^{(-)},$$

де $CF^{(+)}$ – валовий позитивний грошовий потік.

Розраховують коефіцієнт достатності чистого грошового потоку:

$$K_{Д} = NCF_{3AG} / (D + \uparrow\Delta ST + DV\% + TAX),$$

де D – сума погашення основного боргу по кредитах;

$\uparrow\Delta ST$ – абсолютний приріст товарно-матеріальних запасів в активах;

$DV\%$ – сума виплачених дивідендів і відсотків;

TAX – сума податкових виплат у бюджет і позабюджетні фонди.

Розраховують коефіцієнт якості чистого грошового потоку:

$$K_{ЯК} = NOPAT / NCF_{3AG}$$

де $NOPAT$ – сума чистого прибутку, отриманого від реалізації продукції.

Тема 11. Проектування систем управління потенціалом підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства.
2. Умови створення ефективних управлінських структур.
3. Заходи щодо формування нових управлінських структур.

Теми рефератів

1. Проблемно-цільова структура управління.
2. Матрична структура управління й координації робіт.

Література: [3, с. 68–96; 22, с. 310–387; 40, с. 96–115].

Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Ланцюг інновацій за Д. Дойлем.
2. Мотиваційний механізм розвитку виробництва. Вимір нововведень. Інструменти інноваційного управління.
3. Генерування внутрішніх і зовнішніх мотивів нововведень. Система факторів сприйнятливості до нововведень.
4. Мотиваційна модель прийняття нововведень.
5. Інструменти інноваційного управління.

Теми рефератів

1. Типи антикризових інновацій з погляду їх впливу на ринкову вартість підприємства.
2. Формування стратегії науково-технічного розвитку підприємства.
3. Шляхи вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства.

Література: [3, с. 299–332; 18, с. 152–169; 22, с. 114–130; 29, с. 243–254].

Завдання для самостійної роботи

Проведіть оцінку стану інноваційного клімату Харкова й Харківської області за схемою, представленою в табл. 12.1.

Шкала оцінки: 5 – стан параметра дозволяє повністю використати наявний інноваційний потенціал; 4 – стан параметра створює можливість для використання інноваційного потенціалу; 3 – стан параметра ненадійний, потрібно спостереження за його динамікою; 2 – стан параметра негативно впливає на інноваційний потенціал; 1 – стан даного компонента негативно впливає не тільки на інноваційний потенціал, але й на поточну виробничо-господарську діяльність підприємства.

Таблиця 12.1

Оцінка стану інноваційного клімату

№	Компоненти інноваційного клімату	Рівень стану компонентів				
		Загрози			Можливості	
1. Оцінка інноваційного макроклімату (СТЕП-аналіз)						
1.1.	Соціальна, природно-географічна й комунікаційна сфера	1	2	3	4	5
1.2.	Технологічна й науково-технічна сфера (ринок технологій і науково-технічної інформації)	1	2	3	4	5
1.3.	Економічна й фінансова сфера (інвестиційний клімат)	1	2	3	4	5
1.4.	Політична й правова сфера (федеральні й регіональні плани й програми, нормативна база)	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану інноваційного макроклімату		1	2	3	4	5
2. Оцінка інноваційного мікроклімату (аналіз стратегічних зон)						
2.1.	Зона підприємництва: рівень конкуренції, відносини зі споживачами й партнерами	1	2	3	4	5
2.2.	Зона інвестицій	1	2	3	4	5
2.3.	Зона нових технологій і науково-технічних інформаційних ресурсів	1	2	3	4	5
2.4.	Зона сировинних, паливних, енергетичних і матеріально-технічних ресурсів	1	2	3	4	5
2.5.	Зона трудових ресурсів	1	2	3	4	5
2.6.	Групи стратегічного впливу (на рівні галузі, регіону, міста, району)	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану інноваційного клімату		1	2	3	4	5
Разом за інноваційним кліматом						
1	Оцінка макроклімату	1	2	3	4	5
2	Оцінка мікроклімату	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану інноваційного клімату		1	2	3	4	5

Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення й упровадження систем управління потенціалом підприємства

Питання для самостійного вивчення

1. Модель матричного класифікатора розподілу управлінських робіт у структурі апарату управління організації.
2. Техніко-економічне обґрунтування ефективності впровадження системи управління витратами, маркетингу, логістики, структурної перебудови системи управління фінансами.
3. Абсолютна й порівняльна ефективність від впровадження систем управління потенціалом підприємства.

Теми рефератів

1. Особливості організаційного потенціалу підприємств в Україні.
2. Основні проблеми вдосконалення організаційних структур управління.
3. Шляхи реорганізації служб управління.

Література: [33, с. 25–29, 45–49, 66–70, 89–137; 35, с. 94–104].

3.5. ІНДИВІДУАЛЬНО-КОНСУЛЬТАТИВНА РОБОТА

Інтенсивна індивідуально-консультативна робота – одна з принципових особливостей організації навчального процесу з дисципліни «Управління потенціалом підприємства». Вона передбачає застосування індивідуальних та групових консультацій, перевірку виконання або захист індивідуальних завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Індивідуально-консультативна робота спрямована на виявлення здібностей, нахилу до наукової роботи та найповнішу реалізацію творчих можливостей кожного із спеціалістів (магістрів) як особистості.

До викладання дисципліни «Управління потенціалом підприємства» мають залучатися досвідчені **фахівці-професіонали**. Системний підхід до викладання концептуальних засад управління потенціалом підприємства вимагає широкої загальної, наукової та професійної ерудиції викладача, яка має бути підкріплена також вільним володінням хоча б однією з іноземних мов.

Суттєвим чинником підвищення якості навчального процесу може бути залучення до нього представників бізнесу та топ-менеджерів підприємств, формування майстер-класів «викладач + бізнесмен», які сприяють підвищенню зворотного зв'язку та інтеграції знань і практичних навичок майбутніх фахівців.

3.6. ДИДАКТИЧНІ ЗАСОБИ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

Дидактичні засоби процесу навчання з дисципліни спрямовані на формування системи знань, умінь, навичок, професійних компетенцій у галузі управління потенціалом підприємства, які відповідають освітньо-кваліфікаційному рівню «магістр» відповідно до державного стандарту освіти.

Специфічною особливістю дидактичного оформлення навчального процесу з «Управління потенціалом підприємства» є поширене використання інтерактивних методів навчання, яке спрямовано на підвищення «пізнавальної мобільності» майбутніх фахівців і на активне засвоєння ними теоретичних знань та практичних ситуацій.

З метою активізації процесу навчання та забезпечення його інтерактивного характеру доцільним є застосування наступних дидактичних засобів.

Проблемні лекції спрямовані на розвиток логічного мислення магістрів (студентів) і характеризується тим, що коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами. Увага майбутніх фахівців концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздаванням магістрам (студентам) під час лекції друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. Під час читання лекцій до майбутніх фахівців ставляться питання для самостійного розміркування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів. Система питань в ході лекції відіграє активізуючу роль, примушує майбутніх фахівців сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткої проміжок часу й характеризується значною місткістю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

Робота в малих групах використовується з метою активізації роботи майбутніх фахівців під час проведення семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного магістра (студента) в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників стосовно даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють уміння формулювати думки й висловлювати їх, вивчають пропозиції інших людей, навчають критично підходити до власних поглядів.

Мозкові атаки – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів

і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів в процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – мультимедійний засіб супроводження інформації. Презентації використовуються викладачем для більш ефективного засвоєння студентами лекційного матеріалу. Презентації супроводжують виступи магістрів з повідомленнями перед аудиторією під час практичних занять, а також захисту результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань.

Рольові ігри (інсценізації) – форма активізації майбутніх фахівців, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій. У ході рольових ігр студенти набувають професійних компетенцій економіста.

Дидактичні ігри – метод імітації (наслідування, відображення) прийняття управлінських рішень в різноманітних ситуаціях шляхом гри (програвання, розігрування) за правилами, що вироблені або виробляються самими учасниками, які реалізуються через самостійне вирішення майбутніми фахівцями поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли вони змушені самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв'язки у вже засвоєному матеріалі.

Банки візуального супроводження (плакати, схеми, фрагменти навчальних фільмів, комплекти річної фінансової звітності комерційних підприємств) сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

3.7. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

Потоковий контроль знань базується на перевірці рівня засвоєння студентами навчального матеріалу під час проведення практичних (семінарських) занять, а також рівня виконання ними індивідуальних завдань. Потоковий контроль здійснюється у вигляді усного опитування, тестування.

Підсумковий контроль знань проводиться як у тематичній формі (після закінчення лекційних і практичних занять з певної теми навчально-методичного плану у вигляді контрольних робіт), так

і у формі семестрового контролю (іспит) з метою оцінки результатів навчання в цілому. На основі всіх видів роботи протягом семестру виводиться індивідуальний семестровий рейтинг студента з даного предмета. На іспиті проводиться підсумковий контроль знань студента за семестр і виводиться індивідуальний екзаменаційний рейтинг студента. Підсумкова оцінка за курсом виставляється з урахуванням індивідуального семестрового й екзаменаційного рейтингу.

Використання як тематичного, так і семестрового контролю, ґрунтується на визначенні ключових термінів, понять, формулюванні контрольних питань і тестів, які в розрізі кожної теми дисципліни наведено нижче.

Модуль I. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу

Ключові терміни й поняття

Бенчмаркінг.

Стейкхолдери.

Концепція єдності життєвих циклів продукції й технологій. Концепція технологічного ланцюжка виробництва.

Концепція раціонального з'єднання властивостей цілісності й відособлення систем, що розвиваються.

Загальні принципи управління.

Загальні закони кібернетики.

Основні економічні закони розвитку виробництва.

Основні закони управлінської діяльності.

Контрольні питання

1. Назвіть основні риси нової парадигми управління потенціалом підприємства у XXI столітті.
2. Хто такі стейкхолдери?
3. Що стає продуктом фірми на сучасному етапі?
4. У чому полягає проблема інформаційної сумісності для підприємства?

5. Який вплив культури на процес управління?
6. У чому полягає суть концепції єдності життєвих циклів продукції й технологій?
7. У чому полягає суть концепції технологічного ланцюжка виробництва?
8. У чому полягає суть концепції раціонального поєднання властивостей цілісності й відокремлення систем, що розвиваються?
9. У чому суть основних принципів управління?
10. Назвіть загальні закони кібернетики.

Тестовий контроль

1. Назвіть риси нової парадигми управління підприємством як бізнес-системою:
 - 1.1) інтернаціоналізація бізнесу;
 - 1.2) створення сучасних інформаційних технологій управління;
 - 1.3) розвиток бенчмаркінгу;
 - 1.4) потужний вплив моральних і етичних принципів на процес управління;
 - 1.5) основним продуктом фірми стають інформація й технології, спрямовані на поліпшення якості життя;
 - 1.6) посилення міжнародного характеру управління бізнесом.
2. Назвіть позитивні, на ваш погляд, тенденції в управлінні бізнесом у ХХ столітті:
 - 2.1) глобалізація економіки;
 - 2.2) акцент на соціально-психологічні методи управління під час вироблення управлінських рішень;
 - 2.3) створення єдиного інформаційного простору;
 - 2.4) прихід в управління бізнесом висококваліфікованих фахівців;
 - 2.5) удосконалення інформаційних технологій;
 - 2.6) пріоритет інвестування в соціальну сферу під час вироблення управлінського рішення.
3. Назвіть особливості управлінської праці:
 - 3.1) це продуктивна праця, що створює матеріальні блага;
 - 3.2) засоби праці – оргтехніка;

- 3.3) засоби праці – інтелект і оргтехніка;
- 3.4) предмет праці – потоки матеріальних ресурсів;
- 3.5) предмет праці – потоки інформації.

4. Визначте головну функцію управління:

- 4.1) контроль;
- 4.2) організація;
- 4.3) мотивація й стимулювання;
- 4.4) планування;
- 4.5) координація.

5. Назвіть інструменти управління, які використовуються в нестабільному середовищі:

- 5.1) планування «від досягнутого»;
- 5.2) ризик-менеджмент;
- 5.3) методи динамічного програмування;
- 5.4) кореляційний аналіз;
- 5.5) теорія імовірності;
- 5.6) ситуаційний підхід.

6. Що серед нижчеперерахованого, на Ваш погляд, найбільшою мірою допоможе домогтися успіху в бізнесі?

- 6.1) початкова сума капіталу;
- 6.2) людський фактор;
- 6.3) наявність дешевих матеріальних ресурсів;
- 6.4) майстерність керівників.

7. Стейкхолдери – це:

- 7.1) працівники фірми;
- 7.2) акціонери;
- 7.3) власники фірми;
- 7.4) менеджери;
- 7.5) люди та організації, що зацікавлені в ефективній роботі організації

і її результатах.

8. Визначте складову внутрішнього потенціалу підприємства:

- 8.1) бізнес-лінії;
- 8.2) компетенції;

- 8.3) ринкові можливості;
 - 8.4) ресурсні можливості.
9. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства має:
- 9.1) всі складові;
 - 9.2) три складові;
 - 9.3) чотири складові;
 - 9.4) багато складових.
10. Блок системи управління потенціалом при блочно-модульній структуризації здійснює такі функції:
- 10.1) планування;
 - 10.2) координація;
 - 10.3) мотивація;
 - 10.4) контроль.
11. Визначте суб'єктивні складові потенціалу підприємства:
- 11.1) потенціал організаційної структури управління;
 - 11.2) кадровий потенціал;
 - 11.3) потенціал відтворення;
 - 11.4) інфраструктурний потенціал;
 - 11.5) виробничий потенціал.
12. Назвіть елементи, що відрізняють закриту систему від відкритої:
- 12.1) вхід;
 - 12.2) зворотний зв'язок;
 - 12.3) вихід;
 - 12.4) структурні елементи системи
13. Що таке ефект синергії?
- 13.1) це ефект зростання економічного потенціалу підприємства;
 - 13.2) це ефект зростання ентропії системи;
 - 13.3) це ефект, який виявляється в тому, що система має якості більш високого порядку, не властиві окремим елементам системи.
14. Що таке Парето-ефективність?
- 14.1) такий розподіл ресурсів між елементами системи, за яким можливе поліпшення корисності деяких елементів, не зменшуючи корисності інших;

14.2) такий розподіл ресурсів між елементами системи, за яким не можливе поліпшення корисності жодного з елементів, не зменшуючи корисності іншого;

14.3) такий розподіл ресурсів між елементами системи, за яким можливе поліпшення корисності жодного з елементів, не зменшуючи корисності інших.

15. Відзначте властивості потенціалу підприємства як економічної системи:

- 15.1) системність;
- 15.2) структурність;
- 15.3) якісність;
- 15.4) потужність;
- 15.5) комунікативність;
- 15.6) цілісність;
- 15.7) ефективність.

16. Відзначте показники потенціалу підприємства, що стосуються інституціонального рівня:

- 16.1) персонал і його здібності;
- 16.2) господарська діяльність;
- 16.3) рівень техніки й технологій;
- 16.4) ділова активність;
- 16.5) інвестиційна діяльність;
- 16.6) маркетингове середовище;
- 16.7) виробнича діяльність.

17. Відзначте показники потенціалу підприємства, що стосуються господарського рівня:

- 17.1) персонал і його здібності;
- 17.2) господарська діяльність;
- 17.3) рівень техніки й технологій;
- 17.4) ділова активність;
- 17.5) інвестиційна діяльність;
- 17.6) маркетингове середовище;
- 17.7) виробнича діяльність.

18. Назвіть основні закони управлінської діяльності:
- 18.1) закон грошового обігу;
 - 18.2) закон єдності системи управління з виробництвом;
 - 18.3) закон вартості;
 - 18.4) закон економії часу.
19. Назвіть принципи, що лежать в основі управління потенціалом
- 19.1) системність;
 - 19.2) економічність;
 - 19.3) цілеспрямованість;
 - 19.4) емерджентність;
 - 19.5) принцип динамічної рівноваги внутрішнього й зовнішнього середовища.

Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства

Ключові терміни й поняття

Структурне робоче місце.

«Золоте правило» економіки.

Основне правило функціонування трудового потенціалу.

«Золоте правило» фінансування.

Основна умова збереження платоспроможності підприємства.

Вертикальне правило фінансування.

Оптимальна структура капіталу.

Закон самозбереження.

Закон розвитку.

Закон інформованості й упорядкованості.

Закон єдності аналізу й синтезу.

Закон композиції й пропорційності.

Принципи гармонії.

Контрольні питання

1. Що таке структурне робоче місце?
2. У чому полягає «золоте правило» економіки?
3. Для чого необхідні «золоте» й «вертикальне» правила фінансування?

4. Перелічіть основні економічні закони розвитку виробництва.
5. Сформулюйте закон синергії. Наведіть приклади його прояву.
6. У чому полягає сутність закону розвитку?
7. У чому полягає сутність закону інформованості й упорядкованості?
8. Сформулюйте закон єдності аналізу й синтезу.
9. Як Ви розумієте закон композиції й пропорційності?
10. Назвіть основні принципи гармонії.
11. Сформулюйте основне правило функціонування трудового потенціалу.
12. Назвіть основну умову збереження платоспроможності підприємства.
13. Які чинники впливають на структуру потенціалу підприємства? Наведіть приклади впливу.
14. Які шляхи оптимізації структури потенціалу ви знаєте?

Тестовий контроль

1. Яким показником характеризується ефективність використання матеріальних ресурсів?
 - 1.1) матеріаловіддача;
 - 1.2) рентабельність капіталу;
 - 1.3) продуктивність.
2. Яким показником характеризується ефективність використання потенціалу підприємства?
 - 2.1) прибуток;
 - 2.2) рентабельність активів;
 - 2.3) рентабельність капіталу;
 - 2.4) доходи.
3. «Золоте правило» економіки:
 - 3.1) $T_w > T_{зп} > T_A > 100\%$;
 - 3.2) $T_{п} > T_A > T_B > 100\%$;
 - 3.3) $T_{п} > T_B > T_A > 100\%$;
 - 3.4) $T_{п} > T_B > T_w > 100\%$.
4. «Золоте правило» фінансування:
 - 4.1) $ВК/ЗК > 1$;

- 4.2) $ВК+НА>НА+ВЗ$;
- 4.3) $ВК+ЗКД>НА+ВЗ$;
- 4.4) $ВК>НА+ВЗ$.

5. Назвіть основне співвідношення у сфері використання трудових ресурсів:

- 5.1) $T_{П} > T_{ЗП} > T_{W}$;
- 5.2) $T_{W} > T_{ЗП} > T_{П}$;
- 5.3) $T_{ЗП} > T_{Д} > T_{W}$;
- 5.4) $T_{W} > T_{ЗП}$.

6. Який з коефіцієнтів ліквідності має максимальне значення?

- 6.1) загальний;
- 6.2) терміновий;
- 6.3) абсолютний.

7. Назвіть «вертикальне» правило фінансування:

- 7.1) $ВК+НА>ВК$;
- 7.2) $ВК + ДЗК > КЗК$
- 7.3) $ВК > ЗК$
- 7.4) $ВК/К > 0,5$.

8. Визначте оптимальну структуру капіталу (відношення питомої ваги власного капіталу до питомої ваги позикового):

- 8.1) 50:50;
- 8.2) 60:40;
- 8.3) 40:60;
- 8.4) 80:20.

9. Визначте оптимальний показник норми керованості трудовими ресурсами:

- 9.1) кількість безпосередніх підлеглих у керівника становить 7 чоловік;
- 9.2) кількість безпосередніх підлеглих у керівника становить від 3 до 7 чоловік;
- 9.3) кількість безпосередніх підлеглих у керівника становить від 9 до 12 чоловік;
- 9.4) кількість безпосередніх підлеглих у керівника становить від 1 до 4 чоловік.

10. Що показує «золоте правило» економіки?
- 10.1) ефективність використання фінансових ресурсів;
 - 10.2) ефективність використання матеріальних ресурсів;
 - 10.3) зростання економічного потенціалу підприємства.
11. На якому підприємстві більша оптимальна структура потенціалу підприємства?
- 11.1) на тому, де більша питома вага основних засобів;
 - 11.2) на тому, де більша питома вага нематеріальних активів;
 - 11.3) на тому, де більша питома вага ліквідних активів.
12. Який зв'язок між ризиком одержання доходів і розміром запозичення?
- 12.1) чим більший ризик, тим більший розмір запозичень може робити підприємство;
 - 12.2) ніякого зв'язку немає;
 - 12.3) чим більший ризик, тим менший розмір запозичень можна робити.
13. Чи можна при високій долі змінних витрат у загальній долі витрат робити більші запозичення?
- 13.1) так;
 - 13.2) ні.
14. Назвіть основні шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства:
- 14.1) оптимізація ресурсів;
 - 14.2) оптимізація витрат;
 - 14.3) оптимізація структури активів;
 - 14.4) оптимізація структури капіталу;
 - 14.5) інтенсифікація використання потенціалу підприємства.
15. Одним із напрямків поліпшення організації й управління потенціалом підприємства є:
- 15.1) інвестування;
 - 15.2) реконструкція виробництва;
 - 15.3) впровадження наукової організації праці;
 - 15.4) впровадження прогресивних інформаційних технологій;
 - 15.5) розширення виробництва.

16. Як пов'язані між собою розмір «податкового пресу» і величина потенціалу підприємства?

16.1) більш високий «податковий прес» генерує більш високий рівень потенціалу підприємства;

16.2) більше слабкий «податковий прес» генерує більш низький рівень потенціалу підприємства;

16.3) все залежить від розміру «податкового пресу»;

16.4) ніяк не пов'язані.

17. Управління потенціалом підприємства – це управління:

17.1) ресурсами;

17.2) компетенціями;

17.3) бізнес-лініями;

17.4) «справою».

18. Визначте, на базі яких концепцій можна розглядати потенціал підприємства як економічну систему:

18.1) ресурсна;

18.2) ринкова;

18.3) функціональна;

18.4) концепція компетенцій та можливостей;

18.5) ресурсно-цільова.

19. Яким показником оцінюється структура балансу підприємства?

19.1) відношення власного капіталу до позикового;

19.2) коефіцієнт ліквідності;

19.3) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

20. Яким показником оцінюється структура активів підприємства?

20.1) рентабельність активів;

20.2) оборотність активів;

20.3) коефіцієнт ліквідності.

21. Назвіть види ресурсів, що становлять потенціал підприємства:

21.1) транспортні ресурси;

21.2) фінансові ресурси;

21.3) матеріальні ресурси;

21.4) інвестиційні ресурси;

21.5) маркетингові ресурси.

Тема 3. Парадигма управління потенціалом підприємства за вартісними критеріями

Ключові терміни й поняття

Концепція мінімізації витрат.

Організаційно-управлінська концепція.

Концепція стратегій конкуренції.

Концепція загальної якості TQM.

Вартісна концепція управління потенціалом підприємства VBM.

Метод доданого акціонерного капіталу SVA.

Метод доданої ринкової вартості MVA.

Метод доданої економічної вартості EVA.

Метод Едвардса – Белла – Ольсона EBO.

Метод доданої грошової вартості CVA.

Метод віддачі грошового потоку CFROI.

Контрольні питання

1. Назвіть основні етапи еволюції концепції управління потенціалом підприємства.
2. У чому сутність концепції мінімізації витрат? У який період часу вона застосовувалася для управління потенціалом підприємства?
3. Порівняйте традиційну модель управління потенціалом підприємства з моделлю TQM.
4. У чому полягають основні положення концепції TQM?
5. У чому суть вартісної концепції управління VBM?
6. Проведіть порівняльний аналіз вартісного і якісного підходів в управлінні бізнесом.
7. Назвіть основні методи вартісного підходу в управлінні бізнесом.
8. У чому полягає економічна сутність EVA? Ефективність чого характеризує цей показник? Назвіть основні формули розрахунку.
9. Чому концепція EVA набуває широкого застосування для розробки стратегії, що створює максимальну вартість для власників, для оцінки результатів діяльності підприємства?
10. Чим відрізняється метод EBO від методу EVA? Чи є він більш прогресивним для управління потенціалом підприємства? Чому?

11. У чому полягає економічна сутність MVA? Ефективність чого характеризує цей показник? Назвіть основні формули розрахунку.
12. У чому полягає економічна сутність SVA? Як вона визначається?
13. Що характеризує CVA? Як визначається цей показник?
14. Що характеризує показник віддачі грошового потоку CFROI? Як він визначається?
15. Назвіть основні переваги CFROI у порівнянні з EVA.

Тестовий контроль

1. Назвіть період панування організаційно-управлінського підходу в управлінні потенціалом підприємства:
 - 1.1) 30-ті рр. XX століття;
 - 1.2) 50-ті рр. XX століття;
 - 1.3) 60-80-ті рр. XX століття;
 - 1.4) 80-90-ті рр. XX століття.
2. Який критерій ефективності управління закладений у підході мінімізації витрат?
 - 2.1) прибуток на вкладений капітал;
 - 2.2) співвідношення доходів і витрат;
 - 2.3) вартість бізнесу.
3. Інструментом якого підходу в управлінні потенціалом є матриця «Мак-Кінзи»?
 - 3.1) вартісного;
 - 3.2) організаційно-управлінського;
 - 3.3) підходу, оснований на стратегіях конкуренції;
 - 3.4) якісного підходу.
4. Що таке CWQC?
 - 4.1) управління якістю в мережах галузі;
 - 4.2) управління якістю в рамках підприємства;
 - 4.3) загальне управління якістю.
5. Центром уваги діяльності фірми, що працює за моделлю TQM, є:
 - 5.1) прибуток;
 - 5.2) ринкова вартість бізнесу;
 - 5.3) клієнти.

6. Який стиль керівництва в моделі TQM?

- 6.1) демократичний;
- 6.2) автократичний;
- 6.3) кооперативний.

7. Що таке система якості?

7.1) сукупність стандартів якості, необхідних для загального керівництва підприємства;

7.2) сукупність методик, необхідних для загального керівництва якістю на підприємстві;

7.3) сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю на підприємстві.

8. Який підхід лежить в основі TQM?

- 8.1) ситуаційний;
- 8.2) процесний;
- 8.3) системний.

9. Що мається на увазі під зростанням вартості бізнесу?

9.1) різниця між балансовими вартостями фірми на момент оцінки і момент створення;

9.2) різниця між ринковою вартістю фірми на момент оцінки й вартістю капіталу, внесеного власниками при створенні;

9.3) різниця між статутним капіталом на момент оцінки й на момент створення фірми.

10. Основна мета функціонування керуючої системи на підприємстві при вартісному підході:

- 10.1) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 10.2) забезпечення зростання вартості бізнесу;
- 10.3) задоволеність клієнтів.

11. Чиї інтереси захищає вартісний підхід?

- 11.1) власників;
- 11.2) клієнтів;
- 11.3) інвесторів.

12. Скільки підходів на даний момент існує до оцінки бізнесу?
- 12.1) два;
 - 12.2) три;
 - 12.3) чотири;
 - 12.4) багато.
13. Визначте найбільш адекватний підхід до оцінки вартості бізнесу:
- 13.1) ринковий;
 - 13.2) на основі активів;
 - 13.3) дохідний.
14. Назвіть методи ринкового підходу:
- 14.1) метод чистих активів;
 - 14.2) метод галузевих коефіцієнтів;
 - 14.3) метод угод;
 - 14.4) метод ліквідаційної вартості.
15. Назвіть методи дохідного підходу:
- 15.1) метод повної відбудовної вартості;
 - 15.2) метод прямої капіталізації;
 - 15.3) метод нагромадження активів;
 - 15.4) метод дисконтованих грошових потоків;
 - 15.5) метод ринку капіталів.
16. У якому випадку використовується метод прямої капіталізації?
- 16.1) коли грошовий потік постійний за роками прогнозного періоду;
 - 16.2) коли грошовий потік непостійний за роками;
 - 16.3) коли активи не генерують і не будуть генерувати грошові потоки в доступному для огляду майбутньому.
17. Чи входить у модель повного грошового потоку плата за користування позиковим капіталом?
- 17.1) так;
 - 17.2) ні.
18. За яким методом відбувається розрахунок ставки дисконтування при безборговому грошовому потоці?
- 18.1) WACC;

18.2) CAMP;

18.3) метод кумулятивної побудови.

19. За яким методом відбувається розрахунок ставки дисконтування при повному грошовому потоці?

19.1) WACC;

19.2) CAMP;

19.3) метод кумулятивної побудови.

20. Що визначається за моделлю Гордона?

20.1) вартість бізнесу в прогностному періоді;

20.2) вартість бізнесу в постпрогностному періоді;

20.3) ставка дисконтування в постпрогностному періоді;

20.4) розмір грошового потоку в постпрогностному періоді.

21. Визначте основні переваги дохідного підходу в оцінці бізнесу:

21.1) ураховує кон'юнктуру ринку;

21.2) ураховує вплив виробничо-господарських факторів;

21.3) ураховує інтереси власників та інвесторів;

21.4) ураховує рівень ризику.

22. Який стандарт обумовлює термінологію оцінки бізнесу?

22.1) ISO 9000;

22.2) ASA;

22.3) BSV-1.

23. Визначте причини оцінки бізнесу для інвестора:

23.1) обґрунтування ціни купівлі-продажу підприємства з метою включення в інвестиційний проект;

23.2) визначення оподаткованої бази для різних видів податків;

23.3) перевірка обґрунтованості котирувань цінних паперів.

24. Що є основною ознакою для вибору адекватного стандарту вартості бізнесу?

24.1) джерело формування статутного капіталу;

24.2) джерело формування прибутку;

24.3) джерело формування доходу.

25. Хто упровадив у науковий оборот метод доданої вартості акціонерного капіталу?

- 25.1) Едвардс;
- 25.2) С. Стюарт;
- 25.3) А. Раппопорт;
- 25.4) Ольсон.

26. Що таке EVA?

26.1) різниця між ринковою вартістю фірми на момент оцінки й балансовою вартістю капіталу на момент створення;

26.2) різниця між бухгалтерською вартістю капіталу фірми на момент оцінки й вартістю цього капіталу на момент створення;

26.3) різниця між операційним прибутком компанії за рік після оподатковування й загальною вартістю витраченого на її виробництво капіталу.

27. За яким показником відбувається оцінка ефективності дій менеджерів компанії за рік?

- 27.1) SVA;
- 27.2) MVA;
- 27.3) EVA.

28. Яким показником оцінюється міра ефективності апарату управління з моменту створення компанії?

- 28.1) SVA;
- 28.2) MVA;
- 28.3) EVA.

29. Суть методу Едвардса – Белла – Ольсона:

29.1) вартість фірми визначається розміром статутного капіталу й прибутку;

29.2) вартість фірми визначається розміром власного й позикового капіталу;

29.3) вартість фірми визначається величиною існуючих активів і «наддоходів».

30. Визначте методи вартісного підходу в управлінні бізнесом:

- 30.1) метод прямої капіталізації;

- 30.2) SVA;
- 30.3) метод дисконтованих грошових потоків;
- 30.4) MVA;
- 30.5) EVA;
- 30.6) метод Едвардса – Белла – Ольсона.

Тема 4. Інформаційне забезпечення й сучасні технології управління складними виробничими процесами

Ключові терміни й поняття

Інформаційні ресурси підприємства.
Інформаційні масиви.
Інформаційні потоки.
Інформаційне забезпечення
Автоматизовані інформаційні технології управління виробництвом.
Технологія експертних систем.
Об'єктивно орієнтовані технології проєктованих систем.
Нейромережеві технології.
Системи підтримки прийняття рішень.
Технології Workflow.
Технології Intranet.

Контрольні питання

1. Що таке інформаційні ресурси підприємства? Яка їх роль в управлінні?
2. Що розуміють під інформаційним потоком? Якими атрибутами характеризується інформаційний потік? Якими бувають інформаційні потоки?
3. Які базові елементи входять у процес обміну інформацією?
4. Назвіть етапи формування інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві.
5. Які особливості інформаційного забезпечення в менеджменті?
6. Що таке автоматизована інформаційна технологія (АІТ)?
7. Назвіть особливості інформаційних технологій управління виробництвом.

8. Як класифікуються АІТ?
9. Назвіть сучасні інформаційні технології, які використовуються в управлінні виробництвом.
10. У чому полягає сутність технології експертних систем?
11. Як функціонує об'єктивно орієнтована технологія проектування систем?
12. На чому побудовані нейромережеві технології?
13. Для яких завдань використовуються системи підтримки прийняття рішень?
14. Викладіть концептуальну модель технології Workflow.
15. Що становить основу Web-технології Intranet?
16. Які два стандарти лягли в основу світової мережі Internet (World Wide Web – WWW)?
17. Назвіть сучасні програмні засоби економічного й маркетингового аналізу?

Тестовий контроль

1. Що таке інформаційний потік?
 - 1.1) цілеспрямований рух інформації з каналів зв'язку від джерел до керівництва підприємства для здійснення цілеспрямованих управлінських рішень;
 - 1.2) упорядкована за певними ознаками сукупність усіх видів інформації, яку використовує керівництво фірми для вироблення керуючих впливів;
 - 1.3) сукупність внутрішньої й зовнішньої інформації, необхідної керівництву фірми для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
2. Визначте характеристики інформаційного потоку:
 - 2.1) швидкість передачі;
 - 2.2) адресність;
 - 2.3) режим передачі;
 - 2.4) зміст інформації;
 - 2.5) обсяг інформації.
3. Що мається на увазі під комунікаціями в управлінні потенціалом?
 - 3.1) вид зв'язку;

- 3.2) процес обміну інформацією;
- 3.3) засоби зв'язку.

4. Визначте елементи комунікацій:

- 4.1) інформаційна база даних;
- 4.2) відправник;
- 4.3) одержувач;
- 4.4) канал;
- 4.5) сервер.

5. Назвіть особливості інформаційного забезпечення в управлінні потенціалом підприємства:

- 5.1) кодування інформації;
- 5.2) здійснення процесів на базі ЕОМ;
- 5.3) передача інформації з каналів зв'язку;
- 5.4) здійснення процесів на базі інформаційних технологій.

6. Що таке база даних?

6.1) сукупність внутрішньої й зовнішньої інформації, необхідної керівництву фірми для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

6.2) поєднана структурована сукупність взаємозалежних даних, що належать до конкретної галузі й перебувають під централізованим управлінням;

6.3) упорядкована за певними ознаками сукупність усіх видів інформації, яка використовується керівництвом для вироблення керуючих впливів.

7. Визначте ознаки класифікації автоматизованих інформаційних технологій:

- 7.1) за базами даних;
- 7.2) за типом користувальницького інтерфейсу;
- 7.3) за каналами зв'язку;
- 7.4) за способом побудови мережі;
- 7.5) за класами реалізованих технологічних операцій.

8. Визначте галузі застосування нейромережових технологій:

- 8.1) аналіз конкурентоспроможності;
- 8.2) фінансовий аналіз і прогнозування;

- 8.3) контроль якості на виробництві;
 - 8.4) управління виконанням бізнесу-процесу.
9. Визначте галузі застосування технології Workflow:
- 9.1) управління розробкою нових продуктів;
 - 9.2) розробка опису бізнесу-процесу;
 - 9.3) боротьба зі злочинністю;
 - 9.4) інтеграція використовуваних у бізнес-процесі функціональних додатків.
10. Які стандарти лягли в основу світової мережі Internet?
- 10.1) ISO 9000;
 - 10.2) HTML;
 - 10.3) BSV-I;
 - 10.4) HTTP.
11. Визначте програмні продукти, що автоматизують проведення реінжинірингу:
- 11.1) Альт-Інвест;
 - 11.2) SPARKS;
 - 11.3) BDF;
 - 11.4) Microsoft Project;
 - 11.5) ReThink +G2.
12. Відзначте компоненти Web-технології:
- 12.1) сервер;
 - 12.2) база даних;
 - 12.3) редактор гіпертексту;
 - 12.4) канали передачі інформації.

Тема 5. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства

Ключові терміни й поняття

Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Індикатори конкурентоспроможності.

Зміст і завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Функції управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Процесний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Системний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Стратегічний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Ресурсний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Адаптивність (гнучкість) управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Формалізація процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Суб'єкт управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єкт управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Організаційно-економічний механізм підтримки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність управління конкурентоспроможністю підприємства?

2. Який фактор вирішальною мірою обумовлює особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?

3. Що становить методологічну основу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?

4. Охарактеризуйте функції управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства з позицій процесного підходу.

5. Охарактеризуйте роль діагностичного дослідження як етапу процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

6. У чому полягає зміст дій і рішень, пов'язаних з ідентифікацією суб'єкта управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?

7. Які основні фактори визначають цінність активів підприємства на релевантному зовнішньому ринку?

8. Що означає термін «розрив в активах і топ-характеристиках підприємства»?

9. У чому полягає основний зміст програми розвитку (розробки) активів і топ-характеристик підприємства?

10. Охарактеризуйте роль моніторингу результатів розвитку ключових активів і топ-характеристик в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

11. У чому полягає особливості патентних методів захисту уразливості ключових активів і топ-характеристик підприємства?

12. Визначте, що є стратегічним компонентом державного механізму регулювання міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

13. Розкрийте функціональну структуру механізму державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

14. Які інструменти державного регулювання міжнародною конкурентоспроможністю підприємства використовуються в захисті внутрішнього ринку від іноземної конкуренції?

Тестовий контроль

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути націлено на:

1.1) нейтралізацію дії зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;

1.2) нейтралізацію дії негативних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;

1.3) нейтралізацію дії позитивних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;

1.4) нейтралізацію дії внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства.

2. До головних завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства належать:

2.1) забезпечення життєдіяльності підприємства;

2.2) забезпечення життєдіяльності й стійкого функціонування підприємства на ринку;

2.3) забезпечення життєдіяльності й стійкого функціонування підприємства як суб'єкта світового ринку;

2.4) забезпечення життєдіяльності й стійкого функціонування підприємства як суб'єкта господарської діяльності країни.

3. Складність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства значною мірою пов'язана зі складністю:

- 3.1) формування конкретних переваг підприємства;
- 3.2) реалізації конкурентних переваг підприємства;
- 3.3) міжнародного середовища бізнесу;
- 3.4) відтворення конкурентних переваг підприємства.

4. Засновником процесного підходу до управління є:

- 4.1) М. Мескон;
- 4.2) А. Файоль;
- 4.3) І. Ансофф;
- 4.4) А Томпсон.

5. Не є завданням діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства:

- 5.1) виявлення й констатація існування проблеми між реальним і бажаним станом міжнародної конкурентоспроможності;
- 5.2) ідентифікація суб'єкта управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- 5.3) прогнозування наслідків розвитку проблеми між реальним і бажаним станом міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 5.4) визначення потенціалу подолання проблеми між реальним і бажаним станом міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

6. Ідентифікація й оцінка ключових активів і топ-характеристик підприємства припускає:

- 6.1) розробку програм ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 6.2) визначення розриву між реальним і бажаним станом ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 6.3) зниження рівня уразливості ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 6.4) залучення топ-менеджерів до розробки й реалізації програм розвитку ключових активів і топ-характеристик підприємства.

7. Ідентифікація оцінки ключових активів і топ-характеристик підприємства не припускає:

7.1) впливу розриву (дефіциту) у ключових активах і топ-характеристиках підприємства;

7.2) виявлення цінності ключових активів і топ-характеристик підприємства на даному ринку;

7.3) реструктуризацію активів підприємства;

7.4) визначення варіанту модернізації (розвитку) активів підприємства.

8. До методів захисту (підтримки) ключових активів і топ-характеристик підприємства не належать:

8.1) патенти;

8.2) режим таємності;

8.3) технологічний протекціонізм;

8.4) зворотне конструювання.

9. Ризик уразливості ключових активів і топ-характеристик підприємства істотно знижується внаслідок:

9.1) технологічного шпигунства;

9.2) зворотного конструювання;

9.3) копіювання;

9.4) технологічного протекціонізму.

10. Не є інструментами державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства:

10.1) валютний курс країни;

10.2) імпортне мито;

10.3) тарифна квота;

10.4) умови міжнародних поставок «Інкотермс-2000».

Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства

Ключові терміни й поняття

Антикризовий менеджмент.

Функціональна система антикризового менеджменту.

Принципи функціонування системи АКМ.

Процеси антикризового менеджменту.
Основні домінанти антикризового управління.
Теорія катастроф.
Ознаки антикризового управління.
Система антикризових заходів.
Антикризова політика.
Програма антикризового фінансового оздоровлення організації.

Контрольні питання

1. Що являє собою антикризовий менеджмент? Які складові частини антикризового менеджменту ви знаєте?
2. Назвіть принципи функціонування системи АКМ.
3. З яких етапів складається функціональна підсистема антикризового менеджменту?
4. У чому полягає організаційно-економічний механізм управління антикризовим розвитком фірми? Як він функціонує?
5. Назвіть найважливіші аспекти процесу антикризового управління.
6. Назвіть основні домінанти антикризового управління.
7. Що таке гнучкість функціонування підприємства? Які види гнучкості ви знаєте?
8. Назвіть границі адаптивності організації відповідно до теорії катастроф.
9. Що є основною функцією антикризового маркетингу?
10. Назвіть ключові маркетингові стратегії антикризового управління.
11. Яка роль інновацій у системі антикризового управління на підприємстві?
12. Яка роль інвестиційної політики в системі антикризового управління на підприємстві?
13. Назвіть основні ознаки антикризового управління.
14. Чому повинні віддаватися пріоритети в механізмі антикризового управління підприємством?
15. Наведіть приклад сценарію фінансового оздоровлення підприємства.
16. Що являє собою антикризова політика?
17. Що містить у собі програма фінансового оздоровлення організації?

Тестовий контроль

1. Що таке антикризове регулювання?

1.1) це політика уряду, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства;

1.2) це політика уряду, спрямована на захист підприємств від кризових ситуацій і запобігання банкрутству;

1.3) це політика керівництва фірми, спрямована на оздоровлення підприємства з метою запобігання банкрутству.

2. Що є предметом антикризового менеджменту?

2.1) профілактичні заходи фінансового оздоровлення;

2.2) заходи щодо виведення підприємства із кризи;

2.3) сукупність заходів щодо фінансового оздоровлення та виведення підприємства із кризи.

3. Відзначте учасників антикризового регулювання в Україні:

3.1) державна міжвідомча балансова комісія з фінансового оздоровлення;

3.2) агентство з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій;

3.3) арбітражний суд;

3.4) владні структури й профільні відомства;

3.5) комітет з антикризових програм при Верховній Раді України.

4. Назвіть профілактичні заходи для антикризового регулювання, які застосовуються державою:

4.1) зовнішнє управління;

4.2) створення спеціалізованих підприємств з антикризового регулювання;

4.3) формування бібліотеки інвестиційних проектів регіону;

4.4) конкурсне виробництво;

4.5) забезпечення умов для сприятливого інвестиційного клімату;

4.6) пільгове кредитування й оподаткування пріоритетних сфер економіки.

5. Що є об'єктом антикризового менеджменту?

5.1) національна економіка;

- 5.2) кризові ситуації в економіці;
- 5.3) всі елементи діяльності підприємства в передкризових, кризових та післякризових, а також нестійких ситуаціях.
- 6. Який тип банкрутства переважає в Україні?
 - 6.1) специфічний;
 - 6.2) масовий.
- 7. До якої категорії належить антикризове управління?
 - 7.1) макроекономічної;
 - 7.2) мікроекономічної.
- 8. Що є предметом діагностики стану підприємства в підсистемі антикризового менеджменту?
 - 8.1) організаційний рівень;
 - 8.2) фінансовий рівень;
 - 8.3) техніко-економічний рівень.

Тема 7. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам

Ключові терміни й поняття

- Модель прогнозування банкрутства Альтмана.
- Модель прогнозування банкрутства Бівера.
- Модель прогнозування банкрутства Спрінгейта.
- Модель прогнозування банкрутства Таффлера.
- Модель прогнозування банкрутства для країн з перехідною економікою.
- Модель прогнозування банкрутства Держкоммайна України.
- Експрес-діагностика «термометр».
- Оцінка платоспроможності й ліквідності.
- Оцінка фінансової стійкості.
- Оцінка кредитоспроможності організації.
- Оперативний механізм протидії кризі.
- Тактичний механізм протидії кризі.
- Стратегічний механізм протидії кризі.

Стратегія виживання.
Стратегія прориву.
Технологія управління за результатами.
Технологія антикризового прориву.
Технології реінжинірингу (BPR).
Фінансова санація.
Реструктуризація.
Спостереження.
Зовнішнє управління.
Інструменти протидії кризовим процесам.
Система профілактичних заходів щодо запобігання банкрутству.

Контрольні питання

1. Які моделі прогнозування банкрутства ви знаєте? Чому більша частина з них непридатна для українських підприємств?
2. У чому сутність експрес-діагностики «термометр»?
3. За якими показниками ведеться оцінка платоспроможності й ліквідності?
4. За якими показниками ведеться оцінка фінансової стійкості підприємства?
5. За якими показниками ведеться оцінка кредитоспроможності організації?
6. У чому полягає оперативний механізм протидії кризі?
7. У чому полягає тактичний механізм протидії кризі?
8. У чому полягає стратегічний механізм протидії кризі?
9. Які стратегії антикризового менеджменту ви знаєте? У чому їх істотне розходження між собою?
10. У чому полягає сутність технологій реінжинірингу (BPR)?
11. Перелічіть основні фази технології антикризового прориву.
12. Перелічіть відомі вам процедури запобігання банкрутства.
13. Які існують інструменти протидії кризовим явищам?
14. Що містить у собі система профілактичних заходів щодо запобігання банкрутству?

Тестовий контроль

1. До яких заходів належить процедура банкрутства «конкурсне виробництво»?
 - 1.1) песимістичним;
 - 1.2) оптимістичним.
2. Відзначте існуючі за законодавством процедури банкрутства:
 - 2.1) зовнішнє управління;
 - 2.2) реструктуризація підприємства;
 - 2.3) світова угода;
 - 2.4) конкурсне виробництво;
 - 2.5) примусова ліквідація підприємства за рішенням арбітражного суду.
3. Відзначте оптимістичні заходи, які застосовуються до підприємств-банкрутів:
 - 3.1) добровільна ліквідація підприємства під контролем кредиторів;
 - 3.2) спостереження;
 - 3.3) конкурсне виробництво;
 - 3.4) досудова санація;
 - 3.5) світова угода;
 - 3.6) зовнішнє управління.
4. Чи належить арбітражна санація підприємства до профілактичних заходів?
 - 4.1) так;
 - 4.2) ні.
5. Якого виду санації підприємства не існує?
 - 5.1) позасудової;
 - 5.2) державної;
 - 5.3) досудової;
 - 5.4) арбітражної.
6. Що таке конкурсна маса?
 - 6.1) це кошти боржника, наявні на момент відкриття конкурсного виробництва;

6.2) це все майно боржника, наявне на момент відкриття конкурсного виробництва;

6.3) це дебіторська заборгованість, кошти, довгострокові й короткострокові фінансові вкладення боржника, наявні на момент відкриття конкурсного виробництва.

7. За якої процедури банкрутства керівника підприємства не звільняють від виконання своїх обов'язків, але його повноваження обмежують?

7.1) спостереження;

7.2) досудова санація;

7.3) зовнішнє управління.

8. Які заходи з нижчеперелічених, на ваш погляд, є найжорсткішими стосовно банкрута?

8.1) конкурсне виробництво;

8.2) зовнішнє управління;

8.3) спостереження;

8.4) світова угода.

9. Відзначте фази технології антикризового прориву:

9.1) «кома»;

9.2) «оздоровлення»;

9.3) «ін'єкції»;

9.4) «шокова терапія»;

9.5) «ремісія».

10. Відзначте методи згладжування тенденцій у розвитку підприємств у кризових ситуаціях.

10.1) масові звільнення;

10.2) проведення реструктуризації діяльності, власності, кредиторської заборгованості, майна підприємства;

10.3) скорочення фонду заробітної плати персоналу;

10.4) організація управлінського обліку у «центрах відповідальності»;

10.5) збереження й зміцнення морального клімату в колективі.

11. Підприємство постійно проводить політику економії ресурсів і енергоносіїв, скорочує витрати на збереження майнового комплексу, установило твердий контроль із метою усунення непродуктивних

витрат, включаючи накладні. Якої тактики антикризового менеджменту воно дотримується?

11.1) захисної;

11.2) наступальної.

12. Підприємство постійно вишукує резерви для приросту виторгу (великі рекламні кампанії, продумана цінова стратегія й т. п.), постійно бере участь у конкурсах інвестиційних проєктів для залучення інвестицій. Якої тактики антикризового менеджменту дотримується таке підприємство?

12.1) захисної;

12.2) наступальної.

13. Базові принципи реструктуризації передбачають:

13.1) підвищення рівня централізації управління;

13.2) збільшення самостійності підприємств у прийнятті господарських рішень;

13.3) дотримування економії зарплати;

13.4) підвищення якості життя працівників;

13.5) використання резерву виробництва.

14. Стадія санації підприємства може припускати:

14.1) обов'язкове повернення всіх боргів підприємства;

14.2) злиття з фінансово потужними підприємствами;

14.3) продаж майна боржників;

14.4) перепрофілювання виробничо-господарської діяльності;

14.5) податкові канікули;

14.6. заборона на дроблення підприємства.

Модуль II. Управління окремими складовими потенціалу підприємства

Тема 8. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Ключові терміни й поняття

Технічні ресурси.

Матеріальні ресурси.

Сировина.

Матеріали.

Напівфабрикати.

Показники стану технічного потенціалу підприємства.

Показники інтенсивності відновлення технічного потенціалу.

Коефіцієнт екстенсивного використання технічного потенціалу підприємства.

Коефіцієнт інтенсивного використання технічного потенціалу підприємства.

Коефіцієнт інтегрального використання потенціалу підприємства.

Показники використання матеріального потенціалу підприємства.

План матеріально-технічного постачання.

Метод прямого розрахунку потреби матеріалів.

Метод розрахунку потреби в матеріалах на основі даних про рецептурний склад.

Метод розрахунку потреби в матеріалах на основі нормативних строків зношування.

Метод розрахунку потреби в матеріалах на основі формул хімічних реакцій.

Статистичний метод розрахунку потреби в матеріалах.

Максимальний бажаний запас.

Граничний рівень запасу.

Поточний запас.

Гарантований запас.

Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення.

Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Система із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня.

Система «мінімум – максимум».

Формула Вілсона.

Контрольні питання

1. Що належить до технічних ресурсів?
2. Що належить до матеріальних ресурсів?
3. Опишіть, що належить до сировини, матеріалів, напівфабрикатів.

Укажіть їх схожість й відмінності.

4. Як класифікується сировина?
5. Охарактеризуйте основні матеріали.
6. Розкажіть про допоміжні матеріали. Дайте їх класифікацію.
7. Яка сутність управління матеріальними ресурсами?
8. Що містить у собі управління матеріальними ресурсами?
9. Що містить у собі процес планування при управлінні матеріальними ресурсами?

10. Що мається на увазі під організацією під час управління матеріальними ресурсами?

11. Які системи управління запасами ви знаєте?

12. Які системи управління запасами використовуються за відсутності відхилення від запланованих показників і рівномірного розподілу запасів?

13. Які системи управління запасами використовуються за наявності систематичних збоїв у поставці й споживанні?

14. Назвіть показники ефективності використання технічного потенціалу підприємства.

15. У чому різниця між показниками екстенсивного й інтенсивного використання технічного потенціалу підприємства?

16. Якими показниками оцінюється інтенсивність відновлення технічного потенціалу підприємства?

17. Якими показниками характеризується стан технічного потенціалу підприємства?

18. Перелічіть показники використання матеріального потенціалу підприємства.

Тестовий контроль

1. Яке поняття найбільш широке?
 - 1.1) засоби праці;
 - 1.2) технічні ресурси;
 - 1.3) засоби виробництва.

2. Яку частину основних фондів підприємства становлять технічні ресурси?
 - 2.1) активну;
 - 2.2) пасивну;
 - 2.3) умовно активну.

3. Визначте елементи матеріального потенціалу підприємства:
 - 3.1) вимірювальні прилади;
 - 3.2) паливо;
 - 3.3) упаковка для продукції;
 - 3.4) інструменти;
 - 3.5) напівфабрикати.

4. Назвіть допоміжні матеріали:
 - 4.1) сировина;
 - 4.2) матеріали для одержання теплової енергії;
 - 4.3) мийні засоби;
 - 4.4) напівфабрикати;
 - 4.5) матеріали для упаковки готової продукції.

5. Назвіть показники інтенсивного використання технічного потенціалу:
 - 5.1) фондвіддача;
 - 5.2) коефіцієнт змінності;
 - 5.3) коефіцієнт завантаження устаткування;
 - 5.4) фондомісткість;
 - 5.5) прибуток на 1 грн вартості машин і устаткування.

6. Як знаходити коефіцієнт інтегрального використання технічного потенціалу?
 - 6.1) як середньоарифметичне коефіцієнтів інтенсивного й екстенсивного використання устаткування;

6.2) як середньгеометричне коефіцієнтів інтенсивного й екстенсивного використання устаткування;

6.3) як добуток коефіцієнтів інтенсивного й екстенсивного використання устаткування.

7. Назвіть показники, які використовуються під час аналізу матеріального потенціалу підприємства:

7.1) прибуток на 1 грн вартості машин і устаткування;

7.2) вихід придатного продукту;

7.3) фондомісткість;

7.4) витрати палива на одиницю продукції;

7.5) коефіцієнт добування продукту з вихідної сировини;

7.6) рентабельність основних фондів.

8. Визначте методи розрахунку потреби в матеріалах:

8.1) балансовий;

8.2) метод розрахунку потреби за аналогією;

8.3) нормативний;

8.4) непрямий.

9. Установіть відповідність між назвою методу розрахунку потреби в матеріалах P_M і формулами розрахунку:

9.1) прямий

а) $P_M = N/t$;

9.2) на основі нормативних

б) $P_M = P\Phi \cdot K_{\text{ІПР}} \cdot K_{\text{Э}}$;

строків зношування

9.3) статистичний

в) $P_M = HЗ \cdot П$.

10. Визначте величини, що впливають на потребу в паливі для опалення будівель у зимовий період:

10.1) питома теплоємність палива;

10.2) паливний еквівалент використання палива;

10.3) обсяг опалювальних приміщень;

10.4) середня температура повітря за опалювальний сезон;

10.5) вартість одиниці палива.

11. Визначте відносне значення економії матеріальних ресурсів при наступних даних: абсолютне значення фактичної економії матеріальних ресурсів становить 10 тис. грн, питомі витрати матеріальних

ресурсів – 50кг/шт., обсяг виробництва – 1000 шт., ціна матеріальних ресурсів – 2 грн/кг:

- 11.1) 0,1;
- 11.2) 10%;
- 11.3) 25%.

12. Визначте показники ефективності використання матеріальних ресурсів:

- 12.1) матеріаловіддача;
- 12.2) абсолютне значення фактичної економії матеріальних ресурсів;
- 12.3) відносне значення фактичної економії матеріальних ресурсів;

13. План МТП – це:

13.1) сукупність планово-розрахункових документів, в яких визначається потреба в матеріальних і технічних ресурсах;

13.2) сукупність планово-розрахункових документів, в яких визначається потреба в матеріальних ресурсах;

13.3) сукупність планово-розрахункових документів, в яких визначається потреба в енергії, матеріальних і технічних ресурсах.

14. Визначте головну функцію запасу:

- 14.1) зберігання;
- 14.2) забезпечення потреби;
- 14.3) резервування.

15. Назвіть товарні запаси:

- 15.1) напівфабрикати на заводському складі;
- 15.2) запаси в каналах сфери обігу;
- 15.3) запаси готової продукції на заводському складі;
- 15.4) комплектуючі на заводському складі.

16. Проранжуйте види запасів за зменшенням розміру:

- 16.1) граничний;
- 16.2) максимально бажаний;
- 16.3) поточний;
- 16.4) гарантований.

17. Визначте систему(-ми) управління запасами, яка(і) використовується(-ються) за наявності систематичних збоїв у постачанні й споживанні:

17.1) система «мінімум – максимум»;

17.2) система з фіксованим розміром замовлення;

17.3) система із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня;

17.4) система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

18. Укажіть недоліки системи з фіксованим розміром замовлення:

18.1) високий рівень максимально бажаного запасу;

18.2) проведення постійного контролю за наявністю запасів на розподільному центрі;

18.3) підвищення витрат на збереження запасів на розподільному центрі.

19. Укажіть переваги системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями:

19.1) економія витрат на збереження запасів на розподільному центрі за рахунок скорочення площ;

19.2) відсутність постійного контролю за наявністю запасів на розподільному центрі.

20. Система «мінімум – максимум» орієнтована на ситуацію:

20.1) робота при значних коливаннях споживання;

20.2) коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення стають порівнянними з витратами на дефіцит запасів;

20.3) коли відсутні відхилення від запланованих показників.

21. Укажіть фактори, що впливають на розмір витрат для збереження запасів на складі:

21.1) пора року;

21.2) вартість оформлення замовлення;

21.3) площа використовуваного складу.

22. За рахунок яких коштів повинно здійснюватися відновлення й приріст технічного потенціалу підприємства?

22.1) амортизаційний фонд;

22.2) короткострокові кредити;

22.3) довгострокові кредити.

Тема 9. Система управління формуванням і використанням трудоного потенціалу підприємства

Ключові терміни й поняття

Трудові ресурси.

Трудовий потенціал.

Управління трудовими ресурсами на рівні держави.

Управління трудовими ресурсами на рівні підприємства.

Компоненти трудового потенціалу.

Потенціал людини.

Людський капітал.

Робоча сила.

Кадри.

Керівники.

Фахівці.

Службовці.

Основні працівники.

Допоміжні працівники.

Професія.

Спеціальність.

Планування трудових ресурсів.

Набір персоналу.

Підбір персоналу.

Система винагороди.

Профорієнтація й адаптація.

Навчання персоналу.

Оцінка трудової діяльності.

Підготовка керівних кадрів.

Управління кар'єрою.

Удосконалення організації праці.
Продуктивність праці.
Рентабельність праці.
Мотиваційна модель Ф. Герцберга.
Теорії «Х» і «В» Макгрегера.
Модель Р. Хекмана – Г. Олдхема.

Контрольні питання

1. Які фактори впливають на потребу підприємства в трудових ресурсах?
2. Що мається на увазі під трудовими ресурсами? Який віковий ценз існує для трудових ресурсів за українським законодавством?
3. Які підсистеми містить у собі система управління трудовими ресурсами?
4. Що являє собою підсистема управління трудовими ресурсами на державному рівні?
5. Що являє собою підсистема управління трудовими ресурсами на рівні підприємства?
6. Що таке трудовий потенціал підприємства? Перерахуйте компоненти трудового потенціалу.
7. Яке співвідношення понять «потенціал людини», «трудова потенціал», «людський капітал», «робоча сила».
8. Що таке асертивність?
9. Що таке кадри підприємства? Назвіть склад управлінських кадрів.
10. Що таке професія й спеціальність? У чому між ними різниця?
11. Які головні завдання системи управління трудовими ресурсами на рівні підприємства?
12. Які етапи управління трудовими ресурсами організації?
13. Чим набір персоналу відрізняється від підбору?
14. Яким цілям служить оцінка результатів діяльності персоналу?
15. Які психологічні стани, що визначають задоволеність людини своєю працею й мотивацією, виділяють за моделлю Р. Хекмана – Г. Олдхема?
16. У чому сутність мотиваційної моделі Ф. Герцберга?
17. У чому сутність теорії «Х» і «В» Макгрегера?

Тестовий контроль

1. Трудові ресурси – це:
 - 1.1) частина населення, що володіє необхідними фізичними й фізіологічними здатностями для роботи в певній сфері;
 - 1.2) частина населення, що володіє необхідними інтелектуальними здатностями для роботи в певній сфері;
 - 1.3) частина населення, що володіє необхідними фізичними й інтелектуальними здатностями для роботи в певній сфері.
2. Визначте компоненти трудового потенціалу:
 - 2.1) асертивність;
 - 2.2) здоров'я;
 - 2.3) вік;
 - 2.4) моральність;
 - 2.5) релігійні й політичні переконання.
3. Визначте фактори, що впливають на потенціал людини:
 - 3.1) рівень освіти;
 - 3.2) родинний стан;
 - 3.3) життєвий досвід;
 - 3.4) соціальний статус.
4. Людина на підприємстві здійснює функцію інформаційного обслуговування. До якої групи вона належить?
 - 4.1) керівник;
 - 4.2) робітник;
 - 4.3) службовець;
 - 4.4) фахівець.
5. Начальник ділянки належить до категорії:
 - 5.1) керівників;
 - 5.2) фахівців;
 - 5.3) службовців;
 - 5.4) робітників.
6. Яке поняття ширше?
 - 6.1) спеціальність;
 - 6.2) професія.

7. Маркетолог – це:
 - 7.1) професія;
 - 7.2) спеціальність.
8. Визначте завдання управління трудовими ресурсами на підприємстві:
 - 8.1) стимулювання творчої активності;
 - 8.2) управління процесами перерозподілу робочої сили;
 - 8.3) удосконалення методів оцінки персоналу;
 - 8.4) управління технічним прогресом.
9. Укажіть методи підбора кадрів:
 - 9.1) публікація оголошень на спеціальному сайті в Інтернеті;
 - 9.2) іспити;
 - 9.3) звернення до кадрових агентств;
 - 9.4) послуги центрів оцінки.
10. Набір персоналу – це:
 - 10.1) створення резерву потенційних кандидатів;
 - 10.2) оцінка кандидатів на робочі місця.
11. Назвіть показники, які використовують під час розробки систем матеріального заохочення робітників:
 - 11.1) обсяг виробленої продукції;
 - 11.2) EVA;
 - 11.3) рівень якості продукції;
 - 11.4) коефіцієнт трудової участі;
 - 11.5) SVA.
12. З якою метою здійснюється оцінка результатів трудової діяльності?
 - 12.1) фінансовою;
 - 12.2) мотиваційною;
 - 12.3) адміністративною.
13. Назвіть психологічні стани, що визначають задоволеність людини своєю працею (за моделлю Р. Хекмана й Г. Олдхема):
 - 13.1) ступінь відповідальності за результати праці;
 - 13.2) задоволеність собою;

13.3) знання результатів, тобто ступінь розуміння людиною ефективності праці;

13.4) оптимістичний настрій.

14. Укажіть показники ефективності використання трудового потенціалу:

14.1) фондомісткість;

14.2) трудомісткість;

14.3) продуктивність праці.

15. Назвіть одиниці вимірювання продуктивності праці:

15.1) грн.;

15.2) грн/чол.;

15.3) чол.-год.;

15.4) шт./чол.

16. Доходи, що дають 50 робітників підприємства за місяць, становлять 75 тис. грн, витрати на оплату праці одного робітника – 1000 грн на місяць. Визначте рентабельність праці робітників:

16.1) 1,5;

16.2) 50%;

16.3) 15%.

17. Методи реорганізації праці:

17.1) підвищення продуктивності праці;

17.2) розширення обсягу роботи;

17.3) зниження трудомісткості;

17.4) збагачення змісту роботи.

18. Назвіть випадки виробничої необхідності навчання:

18.1) настійні ради колег;

18.2) кар'єрне зростання;

18.3) у випадку відсутності ефективних навичок;

18.4) за власною ініціативою.

Тема 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства

Ключові терміни й поняття

Економічно мінімальна виробнича система.
Стратегія максимізації ринкового курсу акцій підприємства.
Стратегія максимізації вартості акціонерного капіталу підприємства.
Стратегія максимізації вартості економічного прибутку.
Управлінський облік.
Центр відповідальності.
Бюджетування.
Контролінг.
Звіт про рух грошових коштів.
Прямий метод побудови звіту про рух грошових коштів.
Непрямий метод побудови звіту про рух грошових коштів.
Рентабельність.

Контрольні питання

1. Що розуміється під економічно мінімальною виробничою системою (ЕМВС)?
2. Чому актуальна концепція ЕМВС? Як дозволяє дана концепція управляти потенціалом підприємства?
3. У чому полягає стратегія максимізації ринкового курсу акцій підприємства? Що є критерієм ефективності даної стратегії?
4. Що являє собою стратегія максимізації вартості акціонерного капіталу підприємства? Що є критерієм ефективності даної стратегії?
5. У чому полягає стратегія максимізації вартості економічного прибутку? Що є критерієм ефективності даної стратегії?
6. У чому полягають переваги стратегії максимізації EVA?
7. Які центри відповідальності із практики управлінського обліку вам відомі?
8. У чому полягає сутність бюджетування?
9. Які основні принципи закладені в основу управління грошовими потоками?
10. З яких етапів складається організація управління грошовими потоками?

11. Яке призначення Звіту про рух грошових коштів? За яким принципом він будується?

12. У чому полягає сутність прямого методу побудови Звіту про рух грошових коштів? У чому його переваги та недоліки?

13. У чому полягає сутність непрямого методу побудови Звіту про рух грошових коштів? У чому його переваги та недоліки?

14. Перерахуйте складові грошового потоку від операційної діяльності.

15. Перерахуйте складові грошового потоку від інвестиційної діяльності.

16. Перерахуйте складові грошового потоку від фінансової діяльності.

17. Як визначається коефіцієнт достатності чистого грошового потоку?

18. Перерахуйте показники ефективного використання фінансового потенціалу підприємства. Як вони розраховуються?

19. Яка залежність рентабельності власного капіталу від рентабельності активів?

Тестовий контроль

1. Рентабельність являє собою:

- 1.1) абсолютний показник фінансового результату;
- 1.2) відносний показник прибутковості підприємства або продукції;
- 1.3) здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання.

2. Рентабельність власного капіталу характеризує:

- 2.1) ефективність використання майна підприємства;
- 2.2) ефективність використання довгострокових джерел коштів;
- 2.3) ефективність витрат на виробництво;
- 2.4) ефективність операційної діяльності підприємства;
- 2.5) всі відповіді помилкові.

3. Рентабельність сукупних активів характеризує:

- 3.1) ефективність використання майна підприємства;
- 3.2) ефективність використання довгострокових джерел коштів;
- 3.3) загальну величину доходів акціонерів;
- 3.4) ефективність витрат на виробництво.

4. Джерелом інформації для розрахунку рентабельності сукупних активів є:

- 4.1) звіт про рух грошових коштів;
- 4.2) баланс підприємства;
- 4.3) звіт про фінансові результати;
- 4.4) звіт про власний капітал.

5. Рентабельність продажів можна розрахувати за даними:

- 5.1) балансу підприємства;
- 5.2) звіту про рух грошових коштів;
- 5.3) звіту про фінансові результати;
- 5.4) всі відповіді невірні.

6. Джерелом інформації для розрахунку рентабельності власного капіталу є:

- 6.1) звіт про рух грошових коштів;
- 6.2) баланс підприємства;
- 6.3) звіт про фінансові результати.

7. Інформації із звіту про фінансові результати досить для розрахунку наступних показників:

- 7.1) рентабельність власного капіталу;
- 7.2) рентабельність продажів;
- 7.3) рентабельність сукупних активів;
- 7.4) рентабельність інвестованого капіталу;
- 7.5) рентабельність продукції.

8. Найбільш важливим показником для інвесторів є:

- 8.1) рентабельність продажів;
- 8.2) рентабельність власного капіталу;
- 8.3) рентабельність сукупних активів;
- 8.4) рентабельність виробничих фондів.

9. Як вплине на показники рентабельності продажів збільшення адміністративних витрат?

- 9.1) ніяк не вплине;
- 9.2) всі показники скоротяться;

9.3) валова рентабельність продажів залишиться на колишньому рівні, скоротиться операційна й чиста рентабельність;

9.4) чиста рентабельність продажів залишиться на колишньому рівні, скоротиться операційна й валова рентабельність.

10. Як вплине на операційну рентабельність продажів збільшення доходів від участі в капіталі?

10.1) ніяк не вплине;

10.2) позитивно;

10.3) негативно.

11. Негативно впливають на рентабельність активів такі фактори:

11.1) прискорення оборотності активів;

11.2) уповільнення оборотності активів;

11.3) збільшення частини позикових коштів;

11.4) збільшення долі власних коштів;

11.5) збільшення рентабельності продажів;

11.6) зниження рентабельності продажів.

12. Позитивно впливають на рентабельність власного капіталу такі фактори:

12.1) прискорення оборотності активів;

12.2) уповільнення оборотності активів;

12.3) збільшення частини позикових коштів;

12.4) збільшення долі власних коштів;

12.5) збільшення рентабельності продажів;

12.6) зниження рентабельності продажів.

13. Як вплине збільшення долі позикових коштів на рентабельність сукупних активів?

13.1) ніяк не вплине;

13.2) позитивно;

13.3) негативно.

14. Відомі такі дані: виторг від реалізації 150 тис. грн, валюта балансу – 75 тис. грн, рентабельність продажів – 7%. Рентабельність активів складе:

14.1) 7%;

- 14.2) 28%;
- 14.3) 14%;
- 14.4) всі відповіді помилкові.

15. Показники трьох підприємств наведено в таблиці:

Підприємство	Рентабельність продажів, %	Коефіцієнт оборотності сукупних активів
А	5%	1,5
В	7%	1,0
С	6%	2,1

Яке з них має найбільш високий рівень рентабельності сукупних активів?

- 15.1) підприємство А;
- 15.2) підприємство В;
- 15.3) підприємство С.

16. Три підприємства мають однаковий рівень рентабельності продажів, оборотності активів і оподаткування прибутку. При цьому доля власних засобів у підприємства А = 70%, у підприємства В = 75%, у підприємства С = 80%. Яке з підприємств буде мати найбільш високий рівень рентабельності власного капіталу?

- 16.1) підприємство А;
- 16.2) підприємство В;
- 16.3) підприємство С.

17. При визначенні чистого грошового потоку непрямим методом суму амортизаційних відрахувань необхідно:

- 17.1) відняти від чистого прибутку;
- 17.2) додати до чистого прибутку;
- 17.3) сума амортизації не бере участі в розрахунку чистого грошового потоку.

18. При визначенні чистого грошового потоку непрямим методом суму чистого прибутку необхідно збільшити на:

- 18.1) приріст дебіторської заборгованості;

- 18.2) приріст кредиторської заборгованості;
 - 18.3) приріст виробничих запасів;
 - 18.4) суму амортизаційних відрахувань;
 - 18.5) всі відповіді правильні.
19. Проаналізувати структуру надходжень і відтоків коштів дозволяє:
- 19.1) прямий метод аналізу;
 - 19.2) непрямий метод.
20. Непрямий метод аналізу засобів дозволяє:
- 20.1) проаналізувати структуру грошових потоків в результаті операційної діяльності;
 - 20.2) виявити причини зміни залишків коштів;
 - 20.3) проаналізувати структуру грошових потоків у результаті фінансової діяльності.
21. При використанні методу джерел і використанні для складання звіту про рух грошових коштів джерелами коштів є фактори:
- 21.1) приріст незавершеного виробництва;
 - 21.2) скорочення виробничих запасів;
 - 21.3) збільшення кредиторської заборгованості;
 - 21.4) скорочення дебіторської заборгованості;
 - 21.5) всі відповіді помилкові.
22. Як вплине на чистий грошовий потік у результаті операційної діяльності збільшення кредитного періоду, наданого покупцям продукції підприємства, при незмінній сумі виторгу від реалізації?
- 22.1) чистий грошовий потік залишиться без змін;
 - 22.2) чистий грошовий потік скоротиться;
 - 22.3) чистий грошовий потік зросте.
23. Ознакою незадовільної структури грошових потоків є негативна сума чистого грошового потоку в результаті:
- 23.1) фінансової діяльності;
 - 23.2) операційної діяльності;
 - 23.3) інвестиційної діяльності.

24. Значення коефіцієнта ліквідності грошових потоків, що перевищує одиницю, свідчить про таке:

- 24.1) рівність надходжень і відтоків коштів;
- 24.2) перевищення надходження коштів над відтоками;
- 24.3) перевищення відтоків коштів над надходженнями.

25. Негативне значення коефіцієнта ефективності грошових потоків свідчить про таке:

- 25.1) рівність надходжень і відтоків коштів;
- 25.2) перевищення надходжень коштів над відтоками;
- 25.3) перевищення відтоків коштів над надходженнями.

26. Чому буде рівнятися значення коефіцієнта ефективності грошових потоків, якщо значення коефіцієнта ліквідності грошових потоків складе 1,05?

- 26.1) $-0,05$;
- 26.2) $0,05$;
- 26.3) 0 ;
- 26.4) 1 .

27. Відома наступна інформація: коефіцієнт ефективності грошових потоків дорівнює $0,1$, сума відтоків коштів – 100 тис. грн. Сума надходжень коштів складе:

- 27.1) 10 тис. грн.;
- 27.2) 100 тис. грн.;
- 27.3) 150 тис. грн.;
- 27.4) 110 тис. грн.

Тема 11. Проектування систем управління потенціалом підприємства

Ключові терміни й поняття

- Структурний механізм.
- Організація управління.
- Механізм корпоративного планування.
- Організаційно-технічний механізм.

Організаційно-адміністративний механізм.
Інформаційний механізм.
Організаційна структура управління.
Бюрократична структура управління.
Функціональна структура управління.
Дивізійна структура управління.
Продуктова структура управління.
Регіональна структура управління.
Адаптивна структура управління.
Органічна структура управління.
Проектна структура управління.
Матрична структура управління.
Конгломератна структура управління.
Централізована структура управління.
Децентралізована структура управління.
Інтеграційна структура управління.
Проблемно-цільова структура управління.

Контрольні питання

1. Назвіть основні елементи механізму функціонування організаційного потенціалу підприємства.
2. Яка роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства?
3. Назвіть умови створення ефективних управлінських структур.
4. Назвіть послідовність практичних дій щодо проектування організаційної структури організації.
5. За якими компонентами відбувається оцінка управлінського потенціалу підприємства?
6. Якими принципами повинні керуватися розроблювачі організаційної структури?
7. За якими напрямками відбувається процес оптимізації організаційних структур управління?
8. Назвіть ознаки оптимальної організаційної структури.
9. Які чинники впливають на процес оптимізації організаційної структури?

10. Перерахуйте критерії для оцінки можливостей організаційної структури управління.

11. У яких випадках використовується проблемно-цільова структура управління?

12. Чому матричні структури управління організацією відкрили новий напрямок у розвитку високодинамічних проблемно-цільових організаційних форм управління?

13. Назвіть напрямки діяльності проблемно-цільових груп і укрупнених творчих колективів.

14. Які основні проблеми вдосконалення організаційних структур управління існують?

Тестовий контроль

1. Для створення ефективних управлінських структур необхідно:

1.1) доручити управляти тимчасово вільними коштами муніципальним органам;

1.2) планувати податки;

1.3) мінімізувати витрати на комунальні послуги;

1.4) розробляти бізнес-плани проектів.

2. Формуванню нових управлінських структур передують виконання таких заходів:

2.1) аналіз товарообігу;

2.2) аналіз існуючого штатного розкладу й розробка нового;

2.3) створення інформаційної бази «Персонал»;

2.4) проведення анкетування;

2.5) розробка пакетів положень і інструкцій на робочих місцях;

2.6) визначення стану основних фондів.

3. Реінжиніринг – це процес:

3.1) створення нових технологій;

3.2) реконструкції підприємства;

3.3) санації підприємства;

3.4) перепроєктування бізнес-процесів;

3.5) собівартості, що полягає у проведенні заходів щодо зниження, продукції, цін, збільшення обороту й прибутку.

4. Ознаки оптимальної організаційної структури:
 - 4.1) високі витрати;
 - 4.2) невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом;
 - 4.3) велика кількість рівнів керівництва;
 - 4.4) наявність у структурі груп професіоналів;
 - 4.5) орієнтація графіків роботи на споживачів;
 - 4.6) повільна реакція на зміни;
 - 4.7) висока продуктивність.

5. Назвіть критерії оцінки можливостей організаційної структури управління:
 - 5.1) ступінь здатності організаційної структури управління забезпечити одержання виторгу;
 - 5.2) ступінь здатності існуючої системи управління забезпечити фінансову стійкість фірми;
 - 5.3) ступінь здатності існуючої структури управління забезпечити умови для підвищення норми прибутку за рахунок заходу НТП;
 - 5.4) ступінь здатності швидко реагувати на зміну попиту, відповідно до цього здійснювати дії, спрямовані на своєчасну перебудову виробництва.

6. Оптимізація організаційних структур управління припускає наявність низки оцінних параметрів:
 - 6.1) час на розв'язання завдань управління;
 - 6.2) кількість підрозділів, що входять в об'єкт управління;
 - 6.3) час на обробку інформації;
 - 6.4) інформаційне навантаження на працюючих;
 - 6.5) рівень автоматизації й механізації робіт.

Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Ключові терміни й поняття

Форми простого відтворення потенціалу.
Форми розширеного відтворення потенціалу.
Нове будівництво.

Реконструкція.
Розширення діючого підприємства.
Технічне переозброєння діючого підприємства.
Модернізація устаткування.
Ланцюг інновацій за Д. Дойлем.
Інноваційний потенціал підприємства.
Мотиваційна модель прийняття нововведень.
Інструменти інноваційного управління.
Стадії інноваційного процесу.
Система Kaizen.

Контрольні питання

1. Назвіть форми простого відтворення потенціалу.
2. Назвіть форми розширеного відтворення потенціалу.
3. У чому різниця між новим будівництвом і реконструкцією підприємства?
4. Що таке модернізація устаткування? За якими напрямками вона може здійснюватися?
5. Що являє собою ланцюг інновацій за Д. Дойлем?
6. Що розуміється під інноваційним потенціалом підприємства? Перерахуйте елементи інноваційного потенціалу.
7. За якою схемою відбувається процес оцінки інноваційного потенціалу?
8. Що входить в інструментарій інноваційного управління?
9. Як функціонує організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом? Назвіть стадії інноваційного процесу.
10. У чому полягає сутність системи безперервного поліпшення продуктів і процесів Kaizen? У чому полягають розбіжності між Kaizen-підходом на виробництві й Kaizen-підходом у сфері збуту й послуг?
11. За якими цільовими напрямками класифікують Kaizen-пропозиції?
12. На досягнення яких цілей спрямована система Kaizen?

Тестовий контроль

1. Складові інноваційної політики підприємства:
 - 1.1) впровадження нової техніки й технології;
 - 1.2) виробництво продукції з новими якостями;
 - 1.3) виробництво нових видів продуктів і сировини;
 - 1.4) зміна структури управління;
 - 1.5) створення нових ринків;
 - 1.6) підвищення продуктивності праці.
2. Новатори як суб'єкт інноваційного процесу – це:
 - 2.1) генератори ідей, дістають швидкий прибуток від винаходів;
 - 2.2) першими починають купувати новий товар;
 - 2.3) першими налагоджують масове виробництво товару;
 - 2.4) першими освоюють новації.
3. Інноваційний процес має:
 - 3.1) постійний характер;
 - 3.2) циклічний характер;
 - 3.3) дискретний характер;
 - 3.4) складається з окремих етапів від зростання до застою.
4. За місцем впровадження існують такі інновації:
 - 4.1) вхідні;
 - 4.2) інновації системної структури фірми;
 - 4.3) вихідні інновації;
 - 4.4) галузеві інновації;
 - 4.5) інновації окремих підприємств;
 - 4.6) всі відповіді правильні;
 - 4.7) всі відповіді неправильні.
5. Венчурні фірми спеціалізуються:
 - 5.1) на наукових дослідженнях;
 - 5.2) конструкторських роботах;
 - 5.3) створенні нових продуктів;
 - 5.4) створенні колективу підприємства;
 - 5.5) консультаційних послугах при реформуванні.

6. Індивідуальний рейтинг інноваційного проекту визначається з урахуванням:

- 6.1) коефіцієнта наукової цінності;
- 6.2) коефіцієнта реального виконання в означений строк;
- 6.3) коефіцієнта корекції;
- 6.4) коефіцієнта попиту на новий товар;
- 6.5) коефіцієнта пропозиції на новий товар.

7. Назвіть форми розширеного відтворення основних засобів:

- 7.1) капітальний ремонт;
- 7.2) реконструкція;
- 7.3) нове будівництво;
- 7.4) заміна застарілих засобів праці;
- 7.5) розширення підприємства;
- 7.6) модернізація.

8. Назвіть елементи інноваційного потенціалу:

- 8.1) кадровий потенціал підприємства;
- 8.2) організаційна структура підприємства;
- 8.3) стиль управління;
- 8.4) продукція підприємства;
- 8.5) система інформування кадрового потенціалу.

9. Що належить до інструментів інноваційного управління?

- 9.1) методи математичного програмування;
- 9.2) методи прийняття рішень;
- 9.3) методи теорії імовірності;
- 9.4) методи аргументації;
- 9.5) методи прогнозування;
- 9.6) методи явного уявлення.

10. Які підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства?

- 10.1) динамічний;
- 10.2) детальний;
- 10.3) системний;
- 10.4) діагностичний;
- 10.5) комплексний.

11. Якщо підприємство планує здійснення інноваційного проекту, NPV набагато більша за нуль, IRR така, що індекс прибутковості проекту більший, ніж стандартне відхилення ринкової ставки відсотка від своєї середньої в найближчому минулому, то ринкова вартість компанії від цього:

- 11.1) збільшиться;
- 11.2) зменшиться;
- 11.3) залишиться незмінною;
- 11.4) зміниться невизначеним чином.

12. Якщо підприємство планує здійснення інноваційного проекту, NPV набагато більша за нуль, IRR така, що індекс прибутковості проекту більший, ніж стандартне відхилення ринкової ставки відсотка від своєї середньої в найближчому минулому, то на яку величину здатна зрости ринкова вартість компанії на момент її оцінки?

12.1) на NPV інвестиційних проектів незалежно від володіння підприємством закріплених за ним спеціальних активів, які дозволяють фірмі розраховувати на комерційний успіх цих проектів;

12.2) на NPV інвестиційних проектів незалежно від володіння підприємством закріплених за ним спеціальних активів, які дозволяють фірмі розраховувати на комерційний успіх цих проектів;

12.3) на інше значення.

13. Що з перерахованого нижче служить головною умовою зростання ринкової вартості підприємства в результаті інновацій?

13.1) фінансово-кризове підприємство орієнтовано на короткострокове відновлення ліквідності;

13.2) збільшення ринкової вартості підприємства внаслідок його здатності почати інноваційні проекти з освоєння нових вигідних видів продукції або нових витрат, що знижують (переважно змінні) технологічні процеси, може виявитися більш значущим, ніж істотні конкурентні переваги щодо зазначених інновацій, якими володіє компанія;

13.3) менеджери компанії прагнуть до доведення її до процедури конкурсного виробництва;

13.4) інше, пов'язане з розумним відтворенням всієї економічної системи.

14. Що важливіше для зростання вартості здійснюваного інноваційного проекту підприємства?

14.1) збереження перевищення ринкової вартості створених за проектом активів над їх відбудовною вартістю;

14.2) неперевищення WACC, що змінюється через притягнення необхідних для проекту додаткових кредитних ресурсів, норми доходу (ставки дисконту) за проектом;

14.3) обидві названі умови мають дотримуватися одночасно.

Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення й упровадження систем управління потенціалом підприємства

Ключові терміни й поняття

Чистий прибуток.

Додатковий умовно-річний прибуток.

Додатковий чистий прибуток.

Додатковий чистий грошовий потік.

Рентабельність продукції.

Строк окупності капітальних вкладень.

Контрольні питання

1. Назвіть особливості організаційного потенціалу підприємств в Україні.

2. Які основні проблеми вдосконалення організаційних структур управління?

3. Перелічіть шляхи реорганізації служб управління.

4. Опишіть модель матричного класифікатора розподілу управлінських робіт у структурі апарату управління організації.

5. Що таке ефективність? У чому різниця між абсолютною й порівняльною ефективністю?

6. Перерахуйте показники, за допомогою яких можна обґрунтувати доцільність впровадження системи управління.

7. Як розраховується додатковий чистий грошовий потік?

8. Як визначається строк окупності?

Питання до екзамену з курсу «Управління потенціалом підприємства»

1. Риси нової парадигми управління підприємством у XXI столітті.
2. Моделі формування потенціалу підприємства.
3. Концепція єдності життєвих циклів продукції й технологій.
4. Концепція технологічного ланцюжка виробництва.
5. Концепція раціонального об'єднання властивостей цілісності й відокремлення систем, що розвиваються.
6. Методологічні основи управління потенціалом підприємства: принципи, закони.
7. Основні закони функціонування й розвитку підприємства.
8. Оптимізація структури виробничого потенціалу підприємства на основі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць.
9. Основні правила й співвідношення оптимального функціонування потенціалу підприємства.
10. «Золоте правило» економіки.
11. Основне правило функціонування трудового потенціалу.
12. «Золоте правило» фінансування, вертикальне правило фінансування.
13. Основна умова збереження платоспроможності підприємства.
14. Оптимальна структура капіталу.
15. Ознаки оптимальної організаційної структури управління.
16. Чинники, що впливають на структуру потенціалу підприємства.
17. Основні шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.
18. Еволюція розвитку концепцій управління потенціалом підприємства.
19. Основні положення концепції TQM.
20. Порівняльний аналіз якісної й вартісної концепцій управління потенціалом підприємства.
21. Вартісна концепція управління потенціалом підприємства.
22. Методичні інструменти вартісної концепції управління потенціалом підприємства.
23. Метод доданого акціонерного капіталу SVA.

24. Метод доданої ринкової вартості MVA.
25. Метод доданої економічної вартості EVA.
26. Метод Едвардса – Белла – Ольсона EBO.
27. Метод доданої грошової вартості CVA.
28. Метод віддачі грошового потоку на інвестований капітал CFROI.
29. Інформаційні ресурси підприємства.
30. Поняття про інформаційне забезпечення, інформаційні масиви, інформаційні потоки.
31. Етапи формування інформаційного забезпечення процесів управління на підприємстві.
32. Особливості інформаційного забезпечення в менеджменті.
33. Поняття про сучасні автоматизовані інформаційні технології (АІТ) управління виробництвом, їх класифікація, основні риси.
34. Сучасні інформаційні технології, які використовуються в управлінні виробництвом.
35. Технології Workflow.
36. Технології Intranet.
37. Інформаційне забезпечення реструктуризації підприємства.
38. Сутність, цілі й завдання управління конкурентоспроможністю підприємства.
39. Ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства.
40. Методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.
41. Концептуальна модель процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.
42. Концептуальна модель процесу управління розробкою й реалізацією стратегії конкурентоспроможності підприємства.
43. Показники результативності використання потенціалу підприємства.
44. Аналіз рівня ефективного використання структурних робочих місць.
45. Стратегії управління результативністю використання потенціалу підприємства.
46. Стратегія максимізації ринкового курсу акцій підприємства MVA.

47. Стратегія максимізації вартості акціонерного капіталу підприємства SVA.
48. Стратегія максимізації вартості економічної доданої вартості (прибутку) EVA.
49. Сутність VBM-технології управління ефективністю використання потенціалу підприємства.
50. Управління грошовими потоками.
51. Оптимізація грошових потоків у процесі господарської діяльності.
52. Основні прийоми VBM-технології: бюджетування, управлінський облік, контролінг.
53. Поняття про технічний потенціал підприємства і його склад.
54. Поняття про матеріальний потенціал підприємства і його склад.
55. Аналіз технічного потенціалу підприємства й ефективності його використання.
56. Аналіз матеріального потенціалу й ефективності його використання.
57. План матеріально-технічного постачання підприємства.
58. Основні системи управління запасами на підприємстві.
59. Управління технічними ресурсами на підприємстві.
60. Управління трудовими ресурсами як система: на рівні держави, на рівні підприємства.
61. Поняття про трудовий потенціал, компоненти трудового потенціалу. Співвідношення понять «людський потенціал» – «трудовий потенціал», «людський капітал» – «робоча сила».
62. Управління трудовим потенціалом: основні завдання й етапи.
63. Аналіз використання трудових ресурсів.
64. Матеріально-грошова мотивація працівників управлінської праці.
65. Переваги й недоліки діючих мотиваційних моделей у управлінні.
66. Поняття про антикризовий менеджмент (АКМ), його складові частини.
67. Функціональна система антикризового менеджменту на підприємстві.
68. Керовані змінні організації в системі антикризового управління.
69. Процеси антикризового управління.
70. Функціональне й антикризове управління.
71. Основні домінанти антикризового управління: маркетинг,

інновації, інвестиційна діяльність. Основні ознаки антикризового управління. Система антикризових заходів. Антикризова політика підприємства і її типи.

72. Програма антикризового фінансового оздоровлення організації.

73. Методична база діагностики кризових станів організації.

74. Механізми протидії кризи: оперативний, тактичний, стратегічний.

75. Технології антикризового менеджменту.

76. Технології реінжинірингу (BPR).

77. Фінансова санація підприємства.

78. Система профілактичних заходів щодо запобігання банкрутству.

79. Основні елементи механізму функціонування організаційного потенціалу підприємства. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства.

80. Умови створення ефективних управлінських структур.

81. Вибір раціональної організаційної структури для подолання проблем внутрішнього розвитку.

82. Критерії оцінки можливостей організаційної структури управління.

83. Заходи щодо формування нових управлінських структур.

84. Проблемно-цільова структура управління.

85. Матрична структура управління й координації робіт.

86. Поняття про інноваційний потенціал підприємства, його складові частини і структуру.

87. Внесок інновацій у підвищення ринкової вартості підприємства.

88. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як етап удосконалення планування модернізації виробництва.

89. Мотиваційний механізм розвитку виробництва. Оцінка нововведень.

90. Формування стратегії науково-технічного розвитку підприємства.

91. Інструменти інноваційного управління.

92. Особливості організаційного потенціалу підприємств в Україні.

93. Основні проблеми вдосконалення організаційних структур управління.

94. Шляхи реорганізації служб управління.

95. Модель матричного класифікатора розподілу управлінських робіт у структурі апарату управління організації.

96. Абсолютна й порівняльна ефективність впровадження систем управління потенціалом підприємства.

97. Техніко-економічне обґрунтування ефективності впровадження системи управління витратами, системи управління фінансами.

98. Техніко-економічне обґрунтування ефективності впровадження маркетингу.

99. Техніко-економічне обґрунтування ефективності впровадження логістики, структурної перебудови системи управління фінансами.

100. Техніко-економічне обґрунтування ефективності впровадження структурної системи управління підприємством.

Тематика контрольних робіт для студентів факультету заочно-дистанційного навчання з дисципліни «Управління потенціалом підприємства»

Контрольна робота складається із двох теоретичних питань і розрахункового завдання. Питання вибираються виходячи з порядкового номера студента в журналі: перше питання – з 1 до 36, друге питання – з 37 до 72. Варіант розрахункового завдання береться виходячи з порядкового номера студента в журналі за таблицею.

Таблиця

Варіанти розрахункового завдання до контрольної роботи

№ п/п	№ завдання*	№ п/п	№ завдання*	№ п/п	№ завдання*	№ п/п	№ завдання*
1	1.1	10	5.1	19	11.2	28	13.3
2	1.2	11	5.2	20	11.3	29	13.4
3	1.3	12	5.3	21	11.4	30	13.5
4	1.4	13	6.1	22	12.1	31	15.1
5	2.1	14	6.2	23	12.2	32	15.2
6	2.2	15	6.3	24	12.3	33	15.3
7	4.1	16	10.1	25	12.4	34	15.4
8	4.2	17	10.2	26	13.1	35	16.1
9	4.3	18	11.1	27	13.2	36	16.2

* Номер завдання вказано за навчальним посібником [5]. У ньому наводяться методичні вказівки до вирішення наведених завдань.

Питання до контрольної роботи

1. Концепція єдності життєвих циклів продукції й технологій.
2. Концепція технологічного ланцюжка виробництва.
3. Концепція раціонального об'єднання властивостей цілісності й відокремлення систем, що розвиваються.
4. Механізм функціонування потенціалу підприємства.
5. Роль методів і функцій управління в процесах формування потенціалу підприємства.
6. Основні закони функціонування й розвитку підприємства.
7. Оптимізація структури виробничого потенціалу підприємства на основі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць.
8. Ознаки оптимальної організаційної структури управління.
9. Фактори, що впливають на структуру потенціалу підприємства.
10. Основні шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства.
11. Оптимізація структури капіталу.
12. Метод доданого акціонерного капіталу.
13. Метод доданої ринкової вартості.
14. Метод доданої економічної вартості.
15. Метод Едвардса – Белла – Ольсона.
16. Метод доданої грошової вартості CVA.
17. Метод віддачі грошового потоку CFROI.
18. Еволюція розвитку концепцій управління потенціалом підприємства.
19. Порівняльний аналіз TQM-концепції й VBM-концепції управління вартістю підприємства.
20. Вартісна парадигма управління потенціалом підприємства.
21. Інформаційні ресурси підприємства. Поняття про інформаційне забезпечення, інформаційні масиви, інформаційні потоки.
22. Етапи формування інформаційного забезпечення процесів управління на підприємстві.
23. Поняття про сучасні автоматизовані інформаційні технології (АІТ) управління виробництвом, їх класифікація, основні риси.
24. Інформаційне забезпечення реструктуризації підприємства.
25. Об'єктивно орієнтовані технології проєктованих систем.

26. Нейромережеві технології.
27. Технології Workflow.
28. Технології Intranet.
29. Системи підтримки прийняття рішень.
30. Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
31. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій.
32. Концептуальна модель процесу управління розробкою й реалізацією стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
33. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструменти.
34. Управління розробкою й реалізацією стратегії нового продукту.
35. Сутність VBM-концепції управління вартістю підприємства.
36. Управління грошовими потоками підприємства.
37. Система оптимізації грошових потоків у процесі господарської діяльності.
38. Бюджетування на підприємстві.
39. Система контролінгу на підприємстві.
40. Управлінський облік на підприємстві.
41. Аналіз ефективності використання технічного потенціалу.
42. Аналіз ефективності використання матеріального потенціалу.
43. План матеріально-технічного постачання підприємства.
44. Управління запасами.
45. Управління технічними ресурсами.
46. Управління матеріальними потоками в межах внутрішньовиробничих логістичних систем.
47. Облік і контроль матеріалів.
48. Управління фінансуванням технічних ресурсів.
49. Управлінські рішення з питань відновлення технічних ресурсів підприємства.
50. Аналіз використання трудових ресурсів.
51. Матеріально-грошова мотивація працівників управлінської праці.
52. Система антикризових заходів.
53. Програма антикризового фінансового оздоровлення організації.
54. Економічна безпека й гнучкість функціонування підприємства.

55. Маркетинг в антикризовому управлінні.
56. Роль інновацій в антикризовому управлінні.
57. Інвестиційна антикризова діяльність на підприємстві.
58. Прогнозування банкрутства організацій.
59. Методична база діагностики кризових станів організації.
60. Технології реінжинірингу (BPR).
61. Механізми й інструменти антикризового управління.
62. Профілактика банкрутства в управлінні підприємством.
63. Роль людського фактору в кризових ситуаціях.
64. Поточне планування й оперативне управління в антикризовому менеджменті.
65. Організація робіт з виходу фірми із кризи.
66. Проблемно-цільова структура управління.
67. Матрична структура управління й координації робіт.
68. Інструменти інноваційного управління.
69. Формування стратегії науково-технічного розвитку підприємства.
70. Шляхи вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства.
71. Основні проблеми вдосконалення організаційних структур управління.
72. Шляхи реорганізації служб управління.

**Критерії успішності навчання, знань та вмінь студентів
за результатами екзамену з дисципліни
«Управління потенціалом підприємства»**

Критерії успішності навчання (шкала оцінювання НУА)

За шкалою ECTS	Визначення за національною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ХГУ «НУА»
1	2	3	4
A	ВІДМІННО – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	85–100
B	ДУЖЕ ДОБРЕ – вище середнього рівня з кількома помилками	4,5	75–84
C	ДОБРЕ – загалом правильна робота з певною кількістю значних помилок	4	65–74
D	ЗАДОВІЛЬНО – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3,5	57–64
E	ДОСТАТНЬО – виконання задовольняє мінімальні критерії	3	50–56
FX	НЕЗАДОВІЛЬНО – потрібно попрацювати, перед тим як перескласти	2	25–49
F	НЕПРИЙНЯТНО – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс	1	0–24

Правила розрахунку результатів навчання визначаються викладачами за погодженням з кафедрами з урахуванням особливостей організації навчального процесу на різних формах навчання, встановлених робочим навчальним планом співвідношень між різними видами навчальних занять і самостійною роботою студентів, вагомості різних форм контрольних заходів, а також технічних можливостей використання різних контрольних заходів.

Оцінка **«відмінно»** ставиться за глибоке засвоєння програмного матеріалу, вільне користування планово-економічними документами та формами статистичної звітності, уміння виконувати конкретні практичні завдання. Відповідь на теоретичне питання білету має бути правильною і повною, оформлення відповіді – акуратним, логічним та послідовним.

Оцінка **«дуже добре»** ставиться за глибоке засвоєння програмного матеріалу, вільне користування планово-економічними документами та формами статистичної звітності, уміння виконувати конкретні практичні завдання. Відповідь на теоретичне питання білету має бути правильною і повною, оформлення відповіді – акуратним, логічним та послідовним. Допускаються незначні випадкові погрішності, які суттєво не впливають на повноту та змістовність відповіді.

Оцінка **«добре»** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та наявне вміння орієнтуватися в ньому, усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних задач. Оцінка «добре» ставиться за умови виконання усіх вимог, які передбачено для оцінки «відмінно», за наявності незначних арифметичних помилок (тобто методичний підхід до вирішення задачі є правильним, але допущено неточності у розрахунках певних показників) або не зовсім повних висновків за одержаними результатами вирішення задачі. Оформлення відповіді має бути охайним.

Оцінка **«задовільно»** ставиться за умови, що студент в основному засвоїв теоретичні положення дисципліни, але знання недостатньо глибокі, є неточності у відповіді. Практичне завдання загалом виконано, і мета завдання досягнута. Оцінка «задовільно» ставиться також у тому випадку, якщо студентом допущені методичні помилки у розрахунку одного показника або відповіді на запитання, зроблені питомі висновки за результатами розрахунків.

Оцінка **«достатньо»** ставиться за часткове, неповне висвітлення змісту теоретичних питань та недостатнє вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання практичних задач, задовольняє мінімальні критерії. Студент не вміє робити вагомні висновки за результатами розрахунків. Відповідь задовольняє мінімальним критеріям знань.

Оцінка **«незадовільно»** ставиться за неопанування значної частини програмного матеріалу, невміння виконувати практичні завдання, розв'язувати задачі або за невиконання завдання загалом. Потрібно попрацювати, перед тим як перескласти.

Оцінка **«неприйнятно»** ставиться за умови, що студент не засвоїв основні теоретичні положення дисципліни, не вміє виконувати практичні завдання загалом. Необхідна серйозна подальша робота та обов'язковий повторний курс.

Результати навчання з предмета

Знання – закономірності, принципи й новітні підходи в управлінні формуванням, розвитком і конкурентоспроможністю ПП; соціально-економічні критерії результативності використання ПП; основні напрямки вдосконалення діяльності підприємства, його структурних перетворень; оперативний, тактичний і стратегічний механізм і інструменти протидії кризовим ситуаціям на підприємстві; сучасне інформаційне забезпечення й сучасні комп'ютерні технології управління виробничими системами.

Навички – аналізувати вплив різних факторів на конкурентоспроможність підприємства; аналізувати структуру потенціалу підприємства; розраховувати, аналізувати, планувати й контролювати показники результативності використання ПП; приймати управлінські рішення, виходячи з вартісної парадигми управління; уміти розробляти антикризову програму управління на підприємстві; оцінювати інноваційний потенціал підприємства, проєктувати систему управління потенціалом підприємства.

Уміння – економічно обґрунтовувати доцільність прийняття господарських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, результативності використання ПП за сучасними соціально-економічними критеріями, оптимізувати структуру ПП, розробляти механізми запобігання, протидії й виходу підприємства із кризи.

Назва роботи	Максимальна кількість балів	Оцінка	Оцінка	Оцінка	Оцінка	Оцінка	Оцінка	Оцінка	Оцінка						
		1	2	3	3,5	4	4,5	5							
Модуль 1	40	9	10	20	22	23	26	30	34	40					
Модуль 2	40	9	10	20	23	23	26	30	34	40					
Результат за підсумками вивчення курсу в семестрі	80	18	20	40	40	45	46	52	60	68	80				
Іспит	20	3	4	5	9	10	11	12	13	14	15	16	17	20	
Допуск до іспиту	Необхідно набрати 50 балів														
Підсумкова оцінка	100	21	24	25	49	50	56	57	64	65	74	75	84	85	100

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Антикризове управління – це застосування до підприємства економічно й соціально виправданих профілактичних і оздоровчих процедур, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.

Банкрутство – неплатоспроможність юридичної особи, неспроможність підприємства задовольнити у встановлений для нього термін висунуті до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов'язання перед бюджетом. Ця неможливість пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі.

Бенчмаркінг – метод контролінгу, який полягає в перманентному, безперервному процесі систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших фірм (конкурентів чи компаній, що є лідерами в галузі) і використовувати його у своїй роботі.

Вартісна концепція управління підприємством (VBM) – методологія управління підприємством за критерієм вартості. Усі зусилля менеджерів компанії спрямовуються на збільшення вартості бізнесу. В основі вартісної концепції (VBM) лежить розуміння того, що для акціонерів (власників) підприємств першорядним завданням є збільшення їх фінансового добробуту в результаті ефективної експлуатації об'єктів володіння.

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо притягнення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг).

Додана вартість акціонерного капіталу (SVA) – капіталізована зміна поточної вартості операційного грошового потоку акціонерного товариства, скоректована на поточну вартість інвестицій у необоротний і оборотний капітал, що викликають дану зміну.

Економічний глобалізм – це якісно новий стан інтернаціоналізації світової економіки, коли національні економіки втягуються у світогосподарську структуру та відтворювальні процеси, посилюючи їх взаємозчеплення та взаємодію. Глобальний економічний простір перетворюється у єдине поле для операторів крупного бізнесу.

Економічна додана вартість (EVA) – методологія визначення ефективності функціонування підприємства, яка являє собою міру ефективності дій менеджерів підприємства за визначений проміжок

часу. Знаходиться EVA як різниця між операційним прибутком підприємства за рік після оподаткування й загальною вартістю витраченого на його виробництво капіталу (у вартісному вираженні), включаючи вартість власного капіталу.

Економічно мінімальна виробнича система (ЕМВС) – виробнича система найменшого розміру, для якої дохідним способом безпосередньо може бути розрахована вартість бізнесу/приріст вартості бізнесу, обумовлена використанням даної виробничої системи.

Економічний потенціал підприємства – здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів.

Закон єдності аналізу й синтезу – кожна матеріальна система: живий організм, соціальна організація (підприємство, навчальний заклад і т. п.) прагне налаштуватися на найбільш ощадливий режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій.

Закон інформованості та упорядкованості – чим більшою інформацією володіє організація про зовнішнє й внутрішнє середовище, тим вона має більшу ймовірність стійкого функціонування (самозбереження).

Закон розвитку – кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

Закон синергії – для організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде істотно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що входять у нього (людей, машин, матеріалів, капіталу й т. д.), або істотно меншим.

«Золоте правило» економіки – темпи зростання балансового прибутку (T_{Π}) повинні перевищувати темпи зростання виторгу від реалізації продукції, робіт, послуг (T_p), а темпи зростання виторгу від реалізації продукції у свою чергу повинні перевищувати темпи зростання активів (основного й оборотного капіталу підприємства) T_A , тобто оптимальним є положення

$$T_{\Pi} > T_p > T_A > 100\%.$$

«Золоте правило» фінансування й балансування – довгострокові активи, що перебувають у розпорядженні підприємства (основні засоби,

незавершене будівництво) повинні фінансуватися з довгострокових джерел фінансування.

Інноваційний потенціал організації – здатність і ступінь готовності організації до реалізації проекту інноваційних змін.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів.

Кадровий потенціал – якісна сторона властивостей трудових ресурсів підприємства забезпечити виконання технологічного процесу створення матеріальних або нематеріальних цінностей з характеристиками, які відповідають вимогам ринку.

Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано і планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

План МТП – сукупність планово-розрахункових документів, в яких вирішується потреба в матеріальних ресурсах і встановлюються джерела покриття цих потреб.

Повна вартість володіння (Total Cost of Ownership, TCO) – методологія оцінки економічної ефективності функціонування підприємства, оснований на визначеності вартості покупки, адміністрування, установки, переміщення, модернізації, технічної допомоги та супроводження, вимушених простоїв та інших прихованих витрат.

Потенціал – це внутрішня властивість будь-якого об'єкта або його елемента як носія проявляти себе відносно зовнішнього середовища.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – результат ефекту синергії виробничого та економічного потенціалу підприємства, який відбиває ступінь переваги одного підприємства щодо іншого в певний проміжок часу на певному ринку.

Потенціал організаційної структури управління – це загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Потенціал розвитку – властивість носія піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами.

Реорганізація підприємства – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох.

Реструктуризація суб'єкта господарювання – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, що здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність, ефективність виробництва.

Ринкова додана вартість (MVA) – це методологія визначення ефективності роботи менеджерів підприємства за весь час його існування. MVA визначається як різниця між ринковою вартістю підприємства на момент оцінки та на момент створення.

Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Синергія – процес істотного збільшення або зменшення потенціалу будь-якої матеріальної системи залежно від збільшення або зменшення кількості елементів цієї системи.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) – це універсальна модель взаємозв'язку ключових факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства в коротко-, середньо- і довгострокових перспективах.

Стейкхолдери – юридичні та фізичні особи, зацікавлені в ефективній роботі організації і її результатах.

Технологія організаційно-виробничого реінжинірингу або BPR (Business Process Reengineering) – це технологія революційного управління в умовах кризи. Її суть зводиться до кардинальної (революційної) реорганізації процесів управління на підприємстві в умовах кризи, радикального перегляду й перебудови всіх напрямків діяльності підприємства.

Технологія управління потенціалом підприємства включає етапи: оцінка структури, динаміки і ефективності використання потенціалу підприємства, його частки на ринку; оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз резервів і витрат потенціалу підприємства; вибір стратегії та тактики щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства; проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, виходячи з обраної стратегії і тактики.

Трудовий потенціал підприємства – сукупність трудових потенціалів усіх працівників підприємства. Компонентами трудового потенціалу виступають: здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість і асертивність; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу.

Трудові ресурси – це частина населення, що володіє необхідними фізичними й інтелектуальними здібностями для роботи в певній сфері. В Україні до складу трудових ресурсів включається працездатне населення в робочому віці – чоловіки у віці від 16 до 59 років і жінки від 16 до 54 років включно.

Управління трудовим потенціалом підприємства – це комплексна система, елементами якої є напрямки, цілі, функції й методи кадрової роботи на підприємстві.

Управління знаннями – один із бізнес-процесів підприємства, який дозволяє акумулювати досвід реалізації заходів щодо поліпшення операційної ефективності підприємства та використовувати його з метою подальшого організаційного розвитку підприємства.

Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління щодо формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.

Управління формуванням потенціалу підприємства – це процес, який дозволяє створювати нові або вдосконалювати існуючі носії потенціалу таким чином, щоб властивості кожного з його окремих функціональних елементів забезпечували максимальне використання усіх інших елементів, а їх сукупність надавала нову властивість (створювати готову продукцію та реалізовувати її як товар) підприємству як цілісному об’єкту в умовах обмежень зовнішнього середовища (умов ринку, чинного законодавства, інфраструктури тощо).

Фінансова криза на підприємстві – фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та притягнутих фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

Фінансова санація – покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, відновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Фінансова стратегія підприємства – стратегія, яка ґрунтується на виборі джерел та оптимізації їх питомої ваги залежно від строків, цілей і масштабів заходів планового розвитку та функціонування.

Швидке економічне обґрунтування (Rapid Economic Justification, REJ) – методологія оцінки економічної ефективності функціонування підприємства, запропонована Microsoft, припускає конкретизацію повної вартості володіння за рахунок встановлення відповідності між витратами на інформаційні технології і пріоритетами діяльності компанії. Процес складається з таких етапів: розробка бізнес-плану, що відображає думку всіх зацікавлених сторін, і успіху, що включає основні фактори і ключові параметри ефективності; аналіз впливу технології на фактори успіху; аналіз критеріїв вартості/ефективності, визначення потенційних ризиків і ймовірностей їх виникнення.

Q-фактор – показник, за допомогою якого здійснюється моніторинг зростання вартості підприємства у мірі реалізації інноваційного проекту

і який знаходиться як співвідношення між оціненою ринковою вартістю активів підприємства, яке виконує проект, і їх відновлювальною вартістю (остання являє собою гіпотетичні витрати на створення розглянутого майна, з урахуванням зношування, у даний момент часу при сьогоднішніх цінах на всі необхідні покупні ресурси). Якщо Q-фактор зростає, то зростає і вартість підприємства.

S&OP – це інформаційна система управління балансом виробничого потенціалу підприємства в межах стратегічного менеджменту, яка ґрунтується на управлінні поставками, попитом, продуктами, закупками, людьми, цінностями та знаннями.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ

Основна

1. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд ; пер. с англ. – М. : Олимпия-бизнес. – (Мастерство). – 2-е изд., перераб. и доп. – 2009. – 250 с.
2. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб./І. О. Піддубний, А. І. Піддубна ; за ред. І. О. Піддубного. – Х. : ВД ІНЖЕК, 2008. – 264 с.
3. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб./І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих та ін. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2008.– 367 с.
4. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб./[під ред. Ю. М. Воробйова і Б. І. Холода]. – К : Центр навч. л-ри, 2004. – 288 с.
5. Управление потенциалом предприятия : пособие для студентов, обучающихся по специальности 7.050107, 8.050107 – Экономика предприятия (дневная и заоч.-дистанц. формы обучения) / Э. И. Цыбульская ; Нар. укр. акад. [каф. менеджмента]. – Х. : Изд-во НУА, 2008. – 168 с.
6. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, – 2007. – 400 с.

Додаткова

7. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Казанив. – М., 1989. – 325 с.
8. Антикризисное управление : учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2006. – 356 с.
9. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / О. Ф. Балацкий. – Сумы : Унив. кн., 2006. – 972 с.
10. Бачевский Б. Е. Оценка производственного потенциала предприятия / Б. Е. Бачевский, Е. В. Витюк // Зб. наук. пр. Дніпропетров. нац. ун-ту. – Вип. 196. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – С. 926–932.

11. Бачевский Б. Е. Структура производственного потенциала предприятия / Б. Е. Бачевский, Е. В. Витюк // Вісн. Нац. техн. ун-ту «ХПІ», 2003. – № 23. – Т. 3. – С. 41–44.

12. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 400 с.

13. Бачевський Б. Є. Механізм реалізації потенціалу підприємства / Б. Є. Бачевський, О. В. Перепелюкова // Регіонал. зб. наук. пр. з економіки ; Дон. екон.-гуманітар. ін-т МОН України ; Ін-т екон.-правових дослідж. НАН України. – Вип. 2(23). – Донецьк : ДЕГІ, 2007. – С. 262–265.

14. Бачевський Б. Є. Потенціал функціональних систем підприємства / Б. Є. Бачевський // Вісн. Східно-Укр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2007. – № 9(15). – Ч. 2. – С. 12–16.

15. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – 3-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2007. – Т. 2. – 624 с.

16. Бобылев А. З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика : учеб. пособие / А. З. Бобылев. – 4-е изд, испр. – М. : Дело, 2008. – 256 с.

17. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятия / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Суkenko. – Алчевск : ДГМИ, 2002. – 216 с.

18. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса : учебник / С. В. Валдайцев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2009. – 360 с.

19. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – 3-тє вид., виправл. і доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.

20. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьова, Г. І. Дібніс. – К. : Техніка, 2000. – 152 с.

21. Гусев А. А. Концепция EVA и оценка эффективности деятельности компании / А. А. Гусев // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 1. – С. 56–58.

22. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / [кол. авт. : О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.] ; під

ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К. : ВД Професіонал, 2004. – 960 с.

23. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижигов та ін. – К : Центр навч. л-ри, 2005. – 400 с.

24. Карпусь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. / І. Н. Карпусь. – Львів : Магнолія-2006, 2007. – 418 с.

25. Копилюк О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. / О. І. Копилюк, А. М. Штангреп – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 168 с.

26. Козаченко А. Управление крупным предприятием : монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладько. – К. : Либра, 2006. – 384 с.

27. Кошкин В. И. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В. И. Кошкин и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

28. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.

29. Краснокутська Н. С. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2008. – 504 с.

30. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография/ Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД Универ. кн., 2004.– 360 с.

31. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. : справ. пособие / под ред. И. И. Мазур. – М. : Высш. шк., 2000. – 587 с.

32. Онишко С. В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки / С. В. Онишко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 67–75.

33. Пасічник В. Г. Економічне обґрунтування господарських рішень : навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Апіліна. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 144 с.

34. Попов Е. Рыночный потенциал предприятия / Е. Попов. – М. : ЗАО Экономика, 2002. – 559 с.

35. Пелихов Е. Ф. Экономическая эффективность инноваций / Е. Ф. Пелихов ; Нар.укр.акад. – Х. : Изд-во НУА, 2005. – 168 с.

36. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО Модель Вселенной, 2001. – 450 с.
37. Станиславчик Е. Н. Основы финансового менеджмента / Е. Н. Станиславчик. – М. : Ось-89, 2001. – 128 с.
38. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 536 с.
39. Сычева Г. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / Г. И. Сычева, Е. Б. Колбачев, В. А. Сычев. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 384 с.
40. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саламатина. – 5-е изд., перераб и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 716 с.
41. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р. А. Фатхудинов. – М. : ЭКСМО, 2004. – 525 с.
42. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
43. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : навч. посіб. / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, С. Ф. Большенко та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
44. Хруцкий В. Е. Управленческий потенциал в промышленности США / В. Е. Хруцкий. – М. : Наука, 1988. – 130 с.
45. Чабан В. Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / В. Г. Чабан // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 142–148.
46. Шарипова. О. С. Концепция механизма управления использованием и развитием производственного потенциала хозяйственного комплекса / О. С. Шарипова // Економіка. Менеджмент. Підприємство // Вісн Схід.-Укр. держ. ун-ту, 2000. – № 1. – С. 178–182.
47. Оценка стоимости бизнеса. Примеры оценок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>. – Загл. с экрана.

ЗМІСТ

Передмова	3
1. Навчально-тематичний план дисципліни «Управління потенціалом підприємства»	7
2. Програма дисципліни	8
Модуль 1. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства	8
Модуль 2. Управління окремими складовими потенціалу підприємства	11
3. Організація навчального процесу	14
3.1. Лекції	14
Модуль І. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства	14
Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства	14
Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства	31
Тема 3. Парадигма управління потенціалом підприємства за вартісними критеріями	43
Тема 4. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими системами	57
Тема 5. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства	72
Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства	91
Тема 7. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам	103
Модуль 2. Управління окремими складовими потенціалу підприємства	120
Тема 8. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства	120
Тема 9. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства	140
Тема 10. Управління результативністю використання потенціалу підприємства	152
Тема 11. Проектування систем управління потенціалом підприємства	185
Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства	202
Тема 13. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення й упровадження систем управління потенціалом підприємства	216
3.2. Плани семінарських (практичних) занять	229
3.3. Методичні вказівки до практичних занять	244
3.4. Самостійна робота студентів	260
3.5. Індивідуально-консультативна робота	300
3.6. Дидактичні засоби процесу навчання	300
3.7. Система поточного та підсумкового контролю знань	302
Термінологічний словник	372
Список рекомендованої літератури з дисципліни	379

Навчальне видання

ЦИБУЛЬСЬКА Елеонора Іванівна

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів,
які навчаються за спеціальністю
7. 050107, 8. 050107 – Економіка підприємства

Редактор *Л. А. Кармаза*
Комп'ютерна верстка *І. С. Кордюк*
Комп'ютерний набір *Е. І. Цибульська*

Підписано до друку 25.11.11. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 22,32. Обл.-вид. арк. 21,08.
Тираж 300 пр. Зам. №

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.